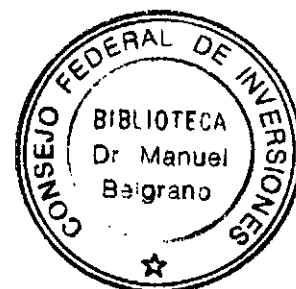


O/H.12244
Vlle
II

43169

ESTUDIO

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



MERCADO DE CARNE CAPRINA

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 estrategias de marketing.

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 oferta como de demanda, así como a los sistemas comerciales.

A todos los entrevistados, empresarios de la industria frigorífica, 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.

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 Álvarez, así como a otros funcionarios y técnicos de la Secretaría de la Producción del Superior Gobierno de la Provincia por la valiosa colaboración que me han brindado.

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

MERCADO DE CARNE CAPRINO

CONTENIDO GENERAL

B.1 OFERTA COMPETITIVA A NIVEL NACIONAL.....

B. 2 OFERTA COMPETITIVA A NIVEL LOCAL FUERA DEL CIRCUITO FORMAL.....

B 3 DEMANDA DE CARNE CAPRINA.....

B. 4 DEMANDA DE ANIMALES EN PIE DE LA PROVINCIA DE SANTIAGO DEL ESTERO.....

B. 5 RESUMEN VENTAS TOTALES DE CAPRINOS SANTIAGUEÑOS.....

B. 6 PRODUCTO.....

B. 7 SISTEMAS COMERCIALES.....

B.8 ANALISIS DE ELEMENTOS RELATIVOS A LA POSICIÓN COMPETITIVA DE SANTIAGO DEL ESTERO FRENTE A OTRAS PROVINCIAS PRODUCTORAS. CONDICIONES EXISTENTES Y POTENCIALES.....

B. 9 SINTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

B.10 SINTESIS Y RECOMENDACIONES DE MERCADO PARA LA ACTIVIDAD EN SANTIAGO DEL ESTERO.....

INDICE DE CONTENIDOS

ITEM	CONCEPTO	PAGINA
B.1	Oferta competitiva de nivel nacional	
B.1.1	Frigoríficos y abastecedores. Localización. Volúmenes estimados de venta por frigorífico y a nivel provincial. Capacidad ocupada	15
B.1.2	Productos, regularidad y estacionalidad. Precios de venta puesto en puerta de frigorífico	27
B.1.3	Mercados que abastecen. Sistemas de distribución	36
B.1.3.1	Cuadro resumen de frigoríficos abastecedores y mercados que abastecen	37
B.1.4	Clasificación del tipo de mercado oferente y su relación con la política de formación de precios	38
B.1.5	Zonas en que se abastecen de animales en pie: localización, distancias cantidad, precio en finca y transporte. Cuadro resumen de frigoríficos abastecedores y las zonas donde se abastecen	41
B.1.6	Análisis histórico de los frigoríficos instalados en la provincia. Causas de sus fracasos. Experiencia de otros frigoríficos de nivel nacional. Proyecciones	46

B. 2	Oferta competitiva de nivel local fuera del circuito formal	
B.2.1	Faena - abastecedores. Localización. Productos. Regularidad - estacionalidad. Precios de venta. Volúmenes estimados	57
B.2.2.	Mercados que abastecen. Volúmenes	61
B.2.3	Zonas en que se abastecen. Volúmenes	63
B.2.4	Caracterización empresaria	65

B.3	Demanda de Carne Caprina	
B.3.1	Análisis de los principales centros de consumo de nivel nacional, regional y de la Provincia de Santiago del Estero <ul style="list-style-type: none"> - puntos de venta, perfil del consumidor - productos, presentaciones, precios, origen, identificación, marca - volúmenes y regularidad en las ventas - agentes comerciales. Empresas, volúmenes - sistema de transporte y distribución. Firmas y precios por cúbico - requisitos legales. Grado de acatamiento a la normas 	69
B.3.2	Análisis histórico del consumo de carne caprina y de los productos competitivos. Precios	94
B.3.3	Productos sustitutos por precios, por hábitos	102
B.3.4	Productos exportados. Destino. Cantidades, posiciones, precios promedios	105
B.3.5	Productos importados. Volúmenes, marcas, origen, precio, regularidad.	105
B.3.6	Consumo aparente.	106
B.3.7	Firmas exportadoras e importadoras. Precios CIF y FOB	108

B. 4	Demanda de animales en pie de la provincia de Santiago del Estero	
B.4.1	Demanda de frigoríficos abastecedores de nivel nacional	110
B.4.2	Otras demandas extra provinciales	113

B. 5	Resumen ventas totales de caprinos santiagueños	
B. 5. 1	Animales en pie, destino mercado extraprovincial	116
B. 5. 2	Animales faenados, destino mercados locales y regionales	116
B. 5. 3	Resumen ventas totales	119

B.6	PRODUCTO	
B.6.1	Definición del producto. Tipos y características de los productos en el mercado	121
B.6.2	Usos actuales de los distintos productos	125
B.6.3	Normas y requisitos legales, arancelarios, sanitarios	126
B.6.4	Estándares de calidad, presentación comercial, requerimientos comerciales. Envases, formas, tamaños, materiales. Brecha entre requisitos del mercado y oferta actual.	131
B.6.5	Elementos de diferenciación	135
B.6.6	Productos competitivos y sustitutivos	137
B.6.7	Identificación de potenciales productos nuevos y usos alternativos	139

B. 7	Sistema Comerciales	
	Introducción	142
B.7.1	Posionamiento del producto en los distintos tipos de puntos de venta	142
B.7.2	Participantes y funciones en los sucesivos eslabones de la cadena comercial	144
B.7.3	Precios en la cadena comercial. Precios por niveles comerciales.	149
B.7.4	El sistema comercial y su influencia en la situación del sector.	156

B. 8	Análisis de elementos relativos a la posición competitiva de Santiago del Estero frente a otras provincias productoras. Condiciones existentes y potencialidades. Concepto	
	Introducción	160
B. 8.1	Situación competitiva en relación a la materia prima, su volumen, regularidad y estacionalidad, calidad, costo para la industria.	161
B. 8.2	Distancia a los mercados. Incidencia en los precios de venta	165
B. 8.3	Disponibilidad y costo de transportes de productos perecederos.	165
B. 8.4	Infraestructura de servicios y comunicaciones	166
B. 8.5	Regímenes de promoción económica y otros programas oficiales para el sector transformador.	167

B. 9	Síntesis de la situación actual	
	Introducción	173
B. 9.1	Producción agregada, participación relativa por provincia y frigorífico.	174
B.9.2	Demanda agregada, principales mercados, participación relativa	183
B.9.3	Cuadro de vinculación geográfica entre oferta y demanda	186
B.9.4.	Evaluación de la situación actual: consumo, productos, estructuras comerciales. Perspectivas de mercado: análisis FODA	186

B. 10	Síntesis y recomendaciones de mercado para la actividad en Santiago del Estero	
	Introducción	198
B. 10. 1	Mercados elegidos. Volúmenes estimados y precios competitivos. Calidades y presentaciones	201
B.10. 2	Factibilidad de penetración. Estrategia de desplazamiento de oferta	209
	Síntesis situación	209
	Políticas sectoriales	213
	Promoción de la demanda global	215
	Promoción de ventas santiagueñas	220
	Promoción en el mercado provincial	220
	Promoción en canales mercados nacionales	222
B.10. 3	Hipótesis de demanda dirigida al proyecto	234
	Conclusiones	244

INDICE DE CUADROS GRAFICOS

B.1 Oferta competitiva de nivel nacional

ITEM	CONCEPTO	PÁGINA
Cuadro N1	Directorio de Frigoríficos Caprinos con Habilitación Nacional	16
Mapa	Distribución geográfica de los Frigoríficos caprinos.	18
Cuadro N° 2	Faena Anual de cabritos por frigoríficos. Serie 1998-2000	19
Gráfico N°1	Participación de los frigoríficos en faena total. Año 2000	20
Gráfico N° 2	Participación de los frigoríficos en faena total. Año 1998	21
Cuadro N° 3	Faena anual por provincia. Serie 1991-2000	21
Gráfico N° 3	Participación por provincia en la faena total Años 1998	22
Gráfico N° 4	Participación por provincia en la faena total Años 2000	22
Cuadro N° 4	Evolución de la faena anual de cabritos. Serie 87-00	22
Gráfico N° 5	Evolución de la faena anual de cabritos. Serie 87-00	23
Gráfico N° 6	Evolución y tendencia. Serie 87-94	24
Gráfico N° 7	Evolución y tendencia. Serie 95-00	24
Cuadro N° 5	Volumen individual kg/cabeza. Faena año 2000	32
Gráfico N° 8	Distribución de la faena de 1998	34
Cuadro N° 6	Resumen de frigoríficos abastecedores y mercados que abastecen	37
Cuadro N° 7	Origen del abastecimiento. Participación por zonas	42
Cuadro N° 8	Resumen de frigoríficos por zonas de abastecimiento	43

B.2 Oferta competitiva de nivel local fuera del circuito formal

ITEM	CONCEPTO	PÁGINA
Cuadro N° 1	Precios de venta en Santiago – La Banda	62
Cuadro N° 2	Precios de venta en Termas de Río Hondo	62
Cuadro N° 3	Abastecedores del Mercado de Santiago – La Banda	64
Cuadro N° 4	Abastecedores del Mercado de Termas de Río Hondo	64

B.3 Demanda de Carne Caprina

ITEM	CONCEPTO	PÁGINA
Cuadro N° 1	Precios al Público cabrito supermercados Buenos Aires	73
Cuadro N° 2	Precios al Público cabrito Granja Buenos Aires	75
Cuadro N° 3	Precios al Público cabrito supermercado Córdoba	78
Cuadro N° 4	Precios al Público cabrito supermercado Mendoza	81
Cuadro N° 5	Precios al Público cabrito supermercado Rosario	83
Cuadro N° 6	Precios al Público cabrito supermercado Salta	87
Cuadro N° 7	Precios al Público cabrito Granja Salta	88
Cuadro N° 8	Precios al Público cabrito supermercado Jujuy	89
Cuadro N° 9	Precios al Público cabrito supermercado / granja Tucumán	91
Cuadro N° 10	Precios al Público cabrito supermercado	93
Cuadro N° 11	Evolución Consumo Per cápita Carnes en Argentina	95
Gráfico N° 1	Evolución Consumo Total Carnes en Argentina	96
Cuadro N° 12	Evolución Participación por tipos de carne en el consumo Per per	98
Cuadro N° 13	Evolución de faena Anual de Cabritos	99
Gráfico N° 2	Evolución de faena Anual de Cabritos	100
Cuadro N° 14	Estimación consumo carne Caprina por Mercado	106
Cuadro N° 15	Precios Comparativos de supermercados entre provincias	107
Cuadro N° 16	Precios Comparativos de granjas entre provincias	108

B. 7 Sistema Comerciales

ITEM	CONCEPTO	PAGINA
Cuadro N° 1	Precios en la cadena. Canal Granjas mayoristas. B.A.	152
Cuadro N° 2	Precios en la cadena. Canal supermercados B.A.	153
Cuadro N° 3	Precios en la cadena. Canal Granjas minoristas B.A.	153
Cuadro N° 4	Precios en la cadena. Canal Granjas de Salta	154
Cuadro N° 5	Valor Agregado por eslabón en la cadena	155

B.9 Síntesis de la situación actual

Items	Concepto	Página
Cuadro N° 1	Faena Anual de Cabrito por Frigorífico Serie 1998-2000	174
Gráfico N° 1	Participación de los frigoríficos en la faena total. Año 2000	175
Gráfico N° 2	Participación de los frigoríficos en la faena total. Año 1998	175
Cuadro N° 2	Faena Anual por Provincia serie 91/00	176
Gráfico N° 3 y 4	Participación de los provincial en las faenas totales. Años 1998 y 2000	176
Cuadro N° 3	Origen del abastecimiento – Participación por zonas	181
Cuadro N° 4	Cuadro Resumen de ventas de cabritos santiagueños	183
Cuadro N° 5	Estimación consumo carne caprina por mercado	184
Cuadro N° 6	Precios comparativos de supermercados entre provincias	185
Cuadro N° 7	Precios comparativos de granjas entre provincias para cabrito mamón	185

CAPITULO I

INDICE TEMATICO

B1 Oferta competitiva de nivel nacional

ITEM	CONCEPTO	PÁGINA
B.1.1	Frigoríficos y abastecedores. Localización. Volúmenes estimados de venta por frigorífico y a nivel provincial. Capacidad ocupada	15
B.1.2	Productos, regularidad y estacionalidad. Precios de venta puesto en puerta de frigorífico	27
B.1.3	Mercados que abastecen. Sistemas de distribución	36
B.1.3.1	<i>Cuadro resumen de frigoríficos abastecedores y mercados que abastecen</i>	37
B.1.4	Clasificación del tipo de mercado oferente y su relación con la política de formación de precios	38
B.1.5	Zonas en que se abastecen de animales en pie: localización, distancias cantidad, precio en finca y transporte. Cuadro resumen de frigoríficos abastecedores y las zonas donde se abastecen	41
B.1.6	Análisis histórico de los frigoríficos instalados en la provincia. Causas de sus fracasos. Experiencia de otros frigoríficos de nivel nacional. Proyecciones	46

INDICE DE CUADROS GRAFICOS

ITEM	CONCEPTO	PAGINA
Cuadro N°1	Directorio de Frigoríficos Caprinos con Habilitación Nacional	16
Mapa	Distribución geográfica de los Frigoríficos caprinos.	18
Cuadro N° 2	Faena Anual de cabritos por frigoríficos. Serie 1998-2000	19
Gráfico N°1	Participación de los frigoríficos en faena total. Año 2000	20
Gráfico N° 2	Participación de los frigoríficos en faena total. Año 1998	21
Cuadro N° 3	Faena anual por provincia. Serie 1991-2000	21
Gráfico N° 3	Participación por provincia en la faena total Años 1998	22
Gráfico N° 4	Participación por provincia en la faena total Años 2000	22
Cuadro N° 4	Evolución de la faena anual de cabritos. Serie 87-00	22
Gráfico N° 5	Evolución de la faena anual de cabritos. Serie 87-00	23
Gráfico N° 6	Evolución y tendencia. Serie 87-94	24
Gráfico N° 7	Evolución y tendencia. Serie 95-00	24
Cuadro N° 5	Volumen individual kg/cabeza. Faena año 2000	32
Gráfico N° 8	Distribución de la faena de 1998	34
Cuadro N° 6	Resumen de frigoríficos abastecedores y mercados que abastecen	37
Cuadro N° 7	Origen del abastecimiento. Participación por zonas	42
Cuadro N° 8	Resumen de frigoríficos por zonas de abastecimiento	43

B1 OFERTA COMPETITIVA DE NIVEL NACIONAL

B.1.1 Frigoríficos y abastecedores. Localización. Volúmenes estimados de venta por frigorífico y a nivel provincial. Capacidad ocupada

Frigoríficos y abastecedores. Localización

Según su encuadre legal, el comercio de cabritos en el país se caracteriza por la coexistencia de dos sistemas, uno formal y otro informal, que abarcan todos los eslabones de la cadena desde el productor primario hasta el minorista y operan simultáneamente. A su vez, *dentro de cada sistema se dan situaciones mixtas, en el sentido de combinar la participación de agentes que operan formalmente con otros que lo hacen de manera informal.*

Los mercados los podemos dividir en dos grandes tipos: los regionales, correspondientes a *las zonas de producción primaria, en los que prevalece el sistema informal* y los de nivel nacional, que incluyen las principales ciudades y que no tienen conexión directa con las zonas productoras, en los que prevalece el sistema formal. El mercado nacional comprende *fundamentalmente Buenos Aires y el corredor turístico de la costa Atlántica, Córdoba ciudad y turística, grandes urbes como Rosario, Santa Fe y otras capitales de provincias y ciudades importantes.*

Para analizar la oferta competitiva de nivel nacional se consideran los frigoríficos habilitados *con tránsito federal que abastecen a esos mercados, presentándose en el cuadro N°1 un listado de los que han operado en los últimos tres años.*

La primera observación que surge es el cese de actividades de varios establecimientos, *destacándose por su trayectoria e importancia estratégica para un proyecto santiagueño La Cabritería del Norte, de Ojo de Agua en Santiago del Estero, Esteban Sanchez de Cruz del Eje y Durán de Dean Funes, ambos en la zona norte de la provincia de Córdoba. El frigorífico de Santiago, que es el único de su nivel en las provincias del Norte, dejó de operar a partir de 1999 –se supone que transitoriamente- mientras que los dos de Córdoba siguen trabajando, pero sólo a nivel provincial.*

Dado que la provincia de Córdoba está incluida en lo que se denomina mercado nacional, estos dos frigoríficos serán considerados en el análisis de la oferta competitiva. Otros dos que aparecen en Santa Fe y Buenos Aires no son representativos por sus volúmenes reducidos y ocasionales

Cuadro N1 DIRECTORIO DE FRIGORIFICOS CAPRINEROS CON HABILITACION NACIONAL

FRIGORIFICO		AÑO		
FIRMA	CODIGO	1998	1999	2000
Champaqui -Villa Dolores – Córdoba	1439	Activo	Activo	Activo
Los Nogales – Colón – Córdoba	1568	Activo	Activo	Activo
Ruffa/Moyano – Dean Funes – Córdoba	1755	Activo	Activo	Activo
Flores Hnos. - Cruz del Eje – Córdoba	3198	Activo	Activo	Activo
San Rafael - San Rafael – Mendoza	2539	Activo	Activo	Activo
Regional Andino – Las Heras – Mendoza	31			Activo
Malargüe – Malargüe – Mendoza	2677 3703		Activo	Activo
El Trebol - San Luis – San Luis	1643	Activo	Activo	Activo
Fricader – General Roca – Rio Negro	2040	Activo	Activo	Activo
Cabritería del Norte – Ojo de Agua –Sgo. Del Est.	1444	Activo		
Constanzo – San Andres – Buenos Aires	1660		Activo	
Arroyo Nirihuau- Bariloche – Rio Negro	2857	Activo	Activo	
Siracusa – C. Rivadavia – Chubut	2044			
Hermoso – Escalante – Chubut	2537			
Limay – Casilda –Santa Fe	3519	Activo		
Sanchez – Cruz del Eje – Cordoba	1752	Activo		
Uriburo – Catriló - La Pampa	2988	Activo		
Nalargue – Mendoza	2582			
Chos Malal – Chos Malal – Neuquén	2522			
Duran – Dean Funes – Córdoba	1329			
Vircardi – Córdoba	1438			
Vilanova – Córdoba	1443			
Hoya Hnos.- Cruz del Eje – Córdoba	1751			
Rodríguez Hnos. – Córdoba	1784			
San Luis – Del Chorilo – San Luis	1749			
TOTAL FRIGORIFICOS ACTIVOS		12	11	9

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SENASA

La segunda observación importante es que a partir de 1999 inicia sus actividades con tránsito federal el Frigorífico de Malargüe en la provincia de Mendoza, el que el 13 /12/00 recibió la habilitación definitiva contando con una infraestructura y equipamiento de primer nivel. Como dato relevante se puede destacar que Ojo de Agua en Santiago del Estero y Malargüe en Mendoza son las dos zonas de la región centro norte del país que concentran la mayor oferta comercial de cabritos.

También la inactividad –al menos de nivel federal- del Frigorífico Chos Malal, de la localidad del mismo nombre en la provincia de Neuquén es otro hecho destacable, siendo ésta una de las provincias con mayor stock de ganado caprino, una distancia al mercado de Bs. As. compatible con su abastecimiento y un establecimiento de buen nivel tecnológico.

Analizando la actividad de los frigoríficos con habilitación nacional, se observa que sobre un total de 25 establecimientos sólo nueve desarrollaron actividad durante el último año, mientras el resto estuvo inactivo o suspendido, situación que se repite en forma similar en los dos años anteriores.

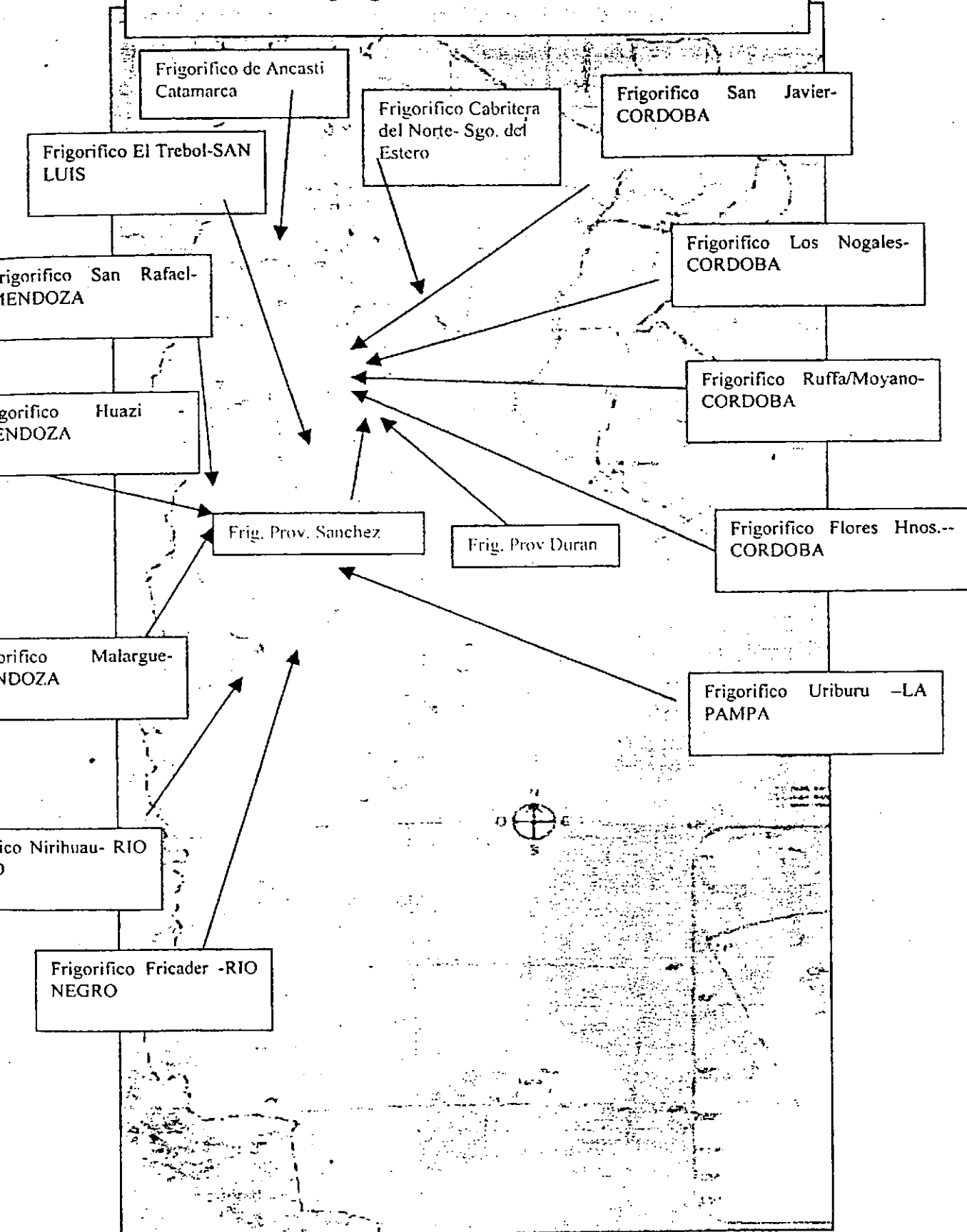
Los cambios mencionados así como la inactividad de gran parte de lo que fueran frigoríficos con tránsito federal, serían indicativos de una dinámica interna ligada a una crisis del sector, según se verá más adelante.

Como cierre del panorama actual de establecimientos frigoríficos federales en la órbita de Santiago del Estero, cabe señalar que:

- a) en la provincia de Catamarca, en la zona de Ancasti, se ha instalado un nuevo establecimiento a través de un emprendimiento privado que en breve comenzará a operar, contando con instalaciones preparadas para tránsito federal y atender negocios de exportación;
- b) en Pampa del Infierno, provincia del Chaco, el Gobierno Provincial conjuntamente con instituciones intermedias están impulsando la instalación de un frigorífico. Ambas zonas son cabriteras y limitan con Santiago del Estero, la primera hacia el sudoeste y la segunda en el noreste.
- c) el Gobierno de la Provincia de Córdoba en el marco de un programa de desarrollo de la actividad caprina para lácteos y carne, anunció que está en estudio la instalación de un frigorífico en la zona norte de la provincia, entre Cruz del Eje, Quilino, Deán Funes.

La ubicación geográfica de los frigoríficos en actividad se presentan en el siguiente mapa.

Distribución geográfica de los frigoríficos caprinos



b) Volúmenes estimados de venta por frigorífico y por provincia

La falta de registros estadísticos generales sobre la actividad cárnica caprina, se hace más sensible en lo referente a volúmenes, por lo cual para este análisis se combinan los escasos datos oficiales disponibles con los provenientes de relevamientos de campo efectuados para este estudio -centrados en esta primera etapa en entrevistas a los empresarios del sector frigorífico y a otros informantes calificados- así como con la información contenida en distintos documentos producto de investigaciones sobre este tema en los últimos años.

En cuanto a la información oficial se considera que si bien tienen el problema de subestimar –quizás fuertemente- el nivel de actividad real, tiene el valor de expresar tanto la evolución global como la participación relativa entre provincias y establecimientos.

Volúmenes por frigorífico

Los datos de faena por frigorífico se presentan en el cuadro N°2 con los valores anuales para el período 1998-2000.

Cuadro N° 2 FAENA ANUAL DE CABRITOS POR PRIGORIFICO SERIE 1998-2000

FAENA ANUAL DE CABRITOS POR PRIGORIFICO SERIE				1998/ 2000
FRIGORIFICO		AÑO		
FIRMA	CODIGO	1998	1999	2000
Champaqui –Villa Dolores-Cordoba	1439	31241	32301	33958
Los Nogales – Colon –Cordoba	1568	1150	20413	26864
Ruffa/Moyano – Dean Funes – Cordoba	1755	24419	20558	15726
Flores Hnos. – Cruz del Eje – Cordoba	3198	22066	23539	30755
San Rafael – San Rafael – Mendoza	2539	974	512	691
Regional Andino – Las Heras – Mendoza	31			2980
Malargue – Malargue – Mendoza	2677 /3703	0	6659	8770
El Trebol – San Luis – San Luis	1643	4158	2092	7420
Fricader – General Roca - Rio Negro	2040	198	12	174
Cabritería del Norte – Ojo de Agua –SDE	1444	32477	0	0
Constanzo – San Andres – Buenos Aires	1660		3670	
Arroyo Niriuhau- Bariloche - Rio Negro	2857	897	565	577
Limay – Casilda –Santa Fe	3519	2459	62	
Sanchez – Cruz del Eje - Cordoba	1752	1060		
Uriburu – Catrilo - La Pampa	2988	10		40
	TOTALES	121109	110383	127955

Fuente: elaboración propia en base a información de SENASA

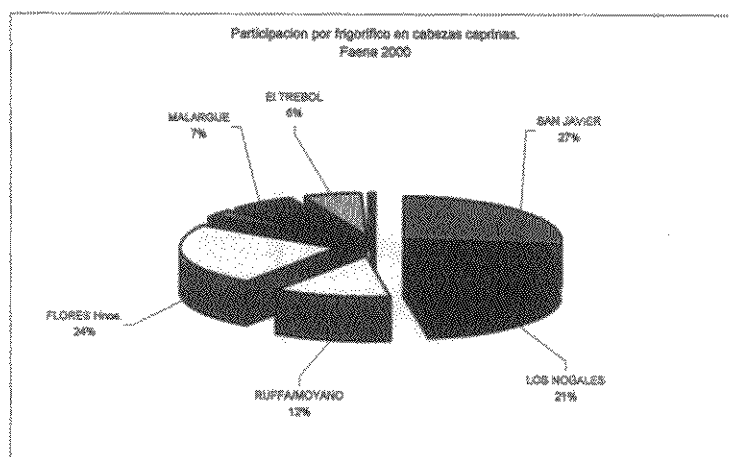
En concordancia con lo expresado en el primer punto, hay cambios entre los principales actores de nivel federal, como son la desaparición de Sánchez y La Cabritería del Norte, la incorporación del de Malargüe y un crecimiento en Los Nogales en compensación por Ojo

de Agua. Vale hacer notar que los propietarios del de Ojo de Agua son cordobeses asociados con un distribuidor de Buenos Aires, que actualmente están operando desde el Frigorífico Los Nogales de Jesús María, Córdoba, a 150 Km. de Ojo de Agua. En los cuadros puede verse que a partir del cierre de La Cabriteria aumenta la faena en Los Nogales.

A su vez, considerando la participación relativa de los frigoríficos sobre el total de faena del 2000, (Gráfico N°1), se destaca que sólo cuatro frigoríficos representan casi el 90% del total y que los mismos están ubicados en la provincia de Córdoba:

- * Flores Hermanos en Cruz del Eje,
- * Rosario Moyano (ex Ruffa) en Deán Funes,
- * Los Nogales, en Jesús María y
- *San Javier (ex Champaquí) en Villa Dolores.

Gráfico n°1 Participación de los frigorífico en la faena total. Año 2000

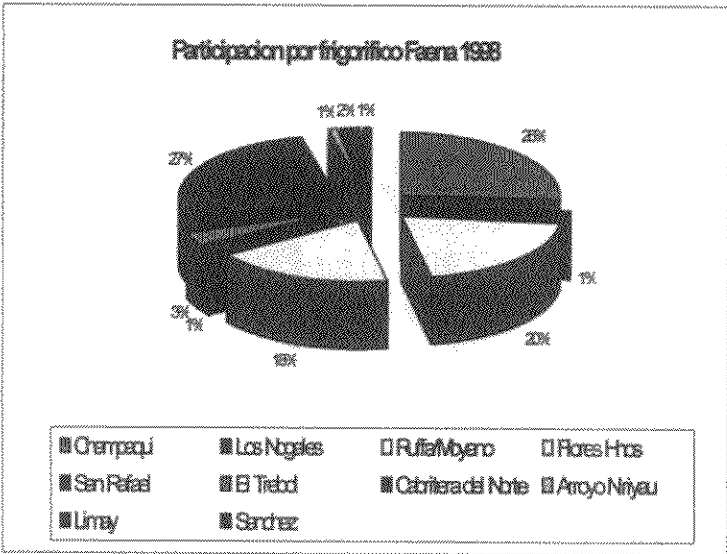


Esta predominancia de los frigoríficos cordobeses se refuerza en relación al mercado nacional al considerar a los dos establecimientos nombrados más arriba que están operando actualmente sólo en el mercado cordobés:

- *Sánchez de Cruz del Eje y
- *Durán de Deán Funes.

Sobre el Frigorífico La Cabriteria del Norte de Ojo de Agua, hay que decir que mientras operó estuvo entre el grupo de los principales por el volumen trabajado –tal como se observa en el Gráfico N° 2 correspondiente a 1998-. La situación del único frigorífico caprino de la provincia se retomará en este documento más adelante.

Gráfico n°2 Participación de los frigoríficos en la faena total. Año 1998



Entre los otros frigoríficos que operan con baja incidencia actual en el total de faena para el mercado nacional se destaca El Trébol, de la provincia de San Luis y el frigorífico de Malargüe, que ha crecido su participación en los dos años con tránsito federal.

Volumen por provincias, participación relativa

Tomando el cuadro N° 3 de faena anual por provincias para el período 1991 – 2000 surge claramente que las cuatro provincias relevantes son Córdoba, Santiago del Estero, San Luis y Mendoza. A su vez, considerando la participación relativa de las principales provincias, se observa la preponderancia de Córdoba, seguida de Santiago cuando la planta de Ojo de Agua está en actividad (Gráfico N° 3), o casi absoluta cuando aquélla está cerrada (Gráfico N° 4)

Cuadro N° 3 FAENA ANUAL POR PROVINCIA SERIE 91/00

Provincia	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Córdoba	130536	134697	111116	94490	67916	91048	86409	79936	96811	107303
Mendoza	12059	11156	297	436	2522	2470	3517	974	7171	12441
San Luis	8869	13234	11922	8336	7486	4460	4447	4158	2092	7420
S.del Estero	0	26639	58158	50888	40050	16043	30172	32477	0	0
Chubut	0	0	0	0	0	0	111	0	0	0
La Pampa	0	0	0	0	95	418	0	10	0	40
Neuquén	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Río Negro	415	945	1592	1210	929	1009	1486	195	577	751
Santa Fé	0	0	0	0	0	0	218	2459	62	0
Total	151879	186671	183085	155360	118998	115448	126360	120209	106713	127955

Fuente: Elaboración propia en base a información de SENASA

Gráficos de Participación provincial en las faenas totales Años 1998 y 2000

Gráfico N° 3

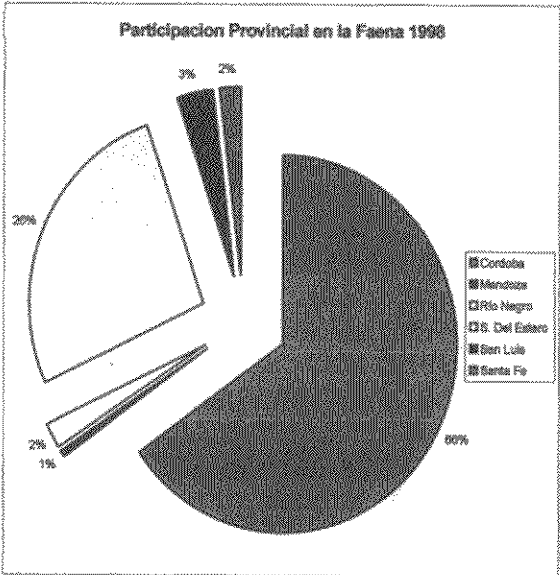
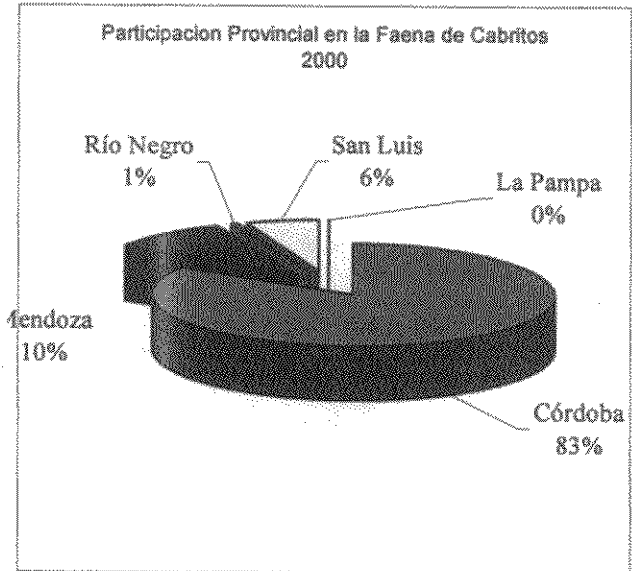


Gráfico N° 4



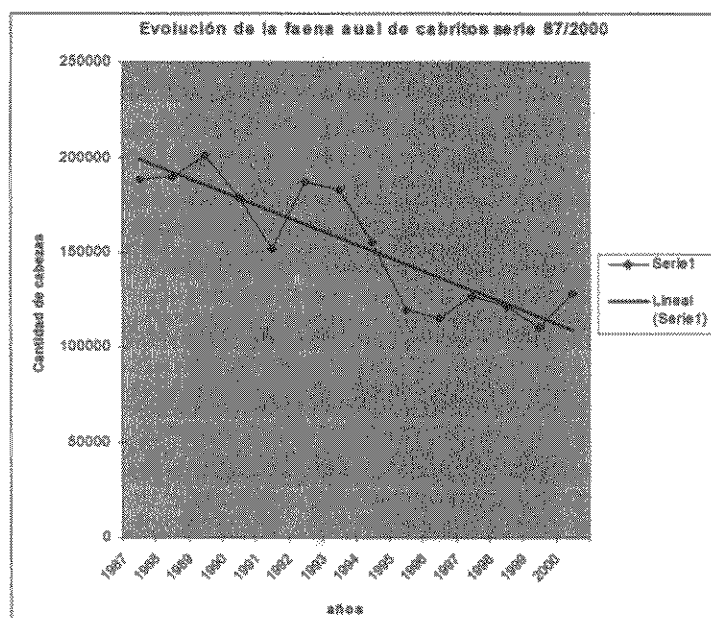
Volúmenes globales, evolución y tendencias

El cuadro N°4 presenta la faena anual total para el período 1987-2000, en el que se aprecian valores máximos para la serie, con 201.500 cabezas en el año en 1989 y mínimos con 110.400 cabezas en el año 1999, en el marco de una evolución decreciente como se visualiza en el gráfico N° 5

Cuadro N°4 EVOLUCION DE LA FAENA ANUAL DE CABRITOS SERIE 87/2000

Año	Cantidad de Cabezas
1987	188583
1988	190021
1989	201487
1990	178847
1991	151879
1992	151879
1993	186671
1994	155360
1995	118998
1996	115448
1997	126360
1998	121109
1999	110383
2000	127.955

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SENASA

Gráfico N° 5 Evolución de la faena anual de cabritos. Serie 87/2000

El descenso en el nivel de faena registrado en las estadísticas oficiales es reflejo de lo expresado por los empresarios del sector acerca de la crisis que afecta la actividad y que conjuga una caída en la oferta de animales en pie con fuerte baja en el consumo, en un proceso de cuyo inicio no se tiene fecha cierta pero que se remontaría a 20 años atrás, según los testimonios. Esta situación había sido detectada y expresada por varios documentos anteriores.

Acerca de las causas de esta situación, los entrevistados coinciden en la opinión de que la crisis se origina en la reducción de las existencias caprinas, provocando un achicamiento general de la actividad, con menor presencia del cabrito en los mercados y una progresiva pérdida de posición en los mismos, llegándose a decir que el cabrito es hoy poco conocido y consumido en el mercado de Buenos Aires en relación a otras épocas. Consideran que actualmente el cabrito es una carne cara en relación a otras, que no baja su precio ante la caída de la demanda porque la oferta sigue bajando.

Al dividir la serie en dos períodos, 1987 - 1994 y 1995 - 2.000, (Gráficos N° 6 y 7 respectivamente) se aprecia que en este último la tendencia es creciente, a pesar de tener la faena más baja de la década en el año 1999. Podría estar reflejando un repunte o estabilidad de la actividad en un nivel sensiblemente inferior al de hace por lo menos 10 años. Sin embargo los datos oficiales no ofrecen solidez como para hacer esa estimación y de las entrevistas no surge una tendencia con claridad, ya que prevalecen las opiniones

críticas sobre la situación y las perspectivas. En este sentido se remarca el hecho de que actualmente la oferta supera a la demanda, al decir en sus propias palabras "sobra producto"

Gráficos de Evolución y tendencias. Serie 87/94 y Serie 95/2000

Gráfico N° 6

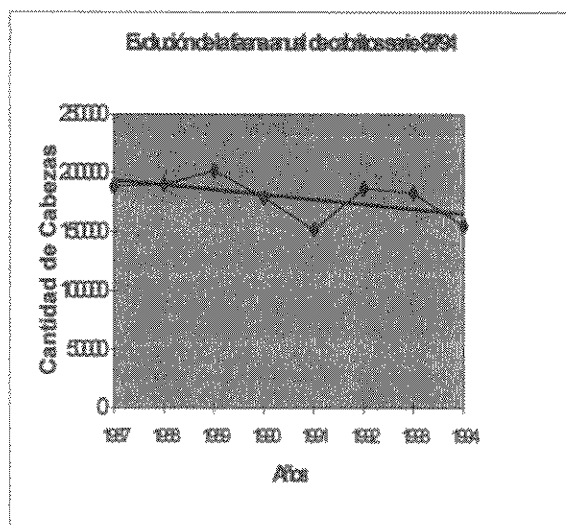
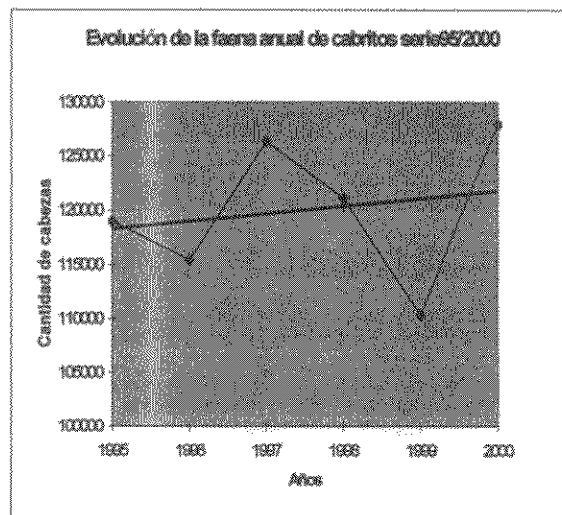


Gráfico N° 7



Volúmenes reales

Los datos oficiales para el año 2000 indican una faena total a nivel nacional de 127.955 cabezas, 110.383 para el '99 y 121.109 para el '98 (Cuadro N° 2), cifras que denotan una subestimación de los valores reales teniendo en cuenta que, por ejemplo, según datos de la Dirección de Ganadería de la Provincia de Mendoza, sólo del Departamento Malargüe salen entre 80.000 y 110.000 cabezas de caprinos por año.¹ También datos sobre ventas de cabritos en pie desde Santiago del Estero para estos frigoríficos federales indican un volumen de aproximadamente 80.000 cabezas por año.²

En base a las entrevistas realizadas e incluyendo junto con los frigoríficos de nivel federal los establecimientos cordobeses -antes mencionados- que sólo operan en su provincia, la sumatoria de los valores aproximados de las faenas individuales arroja un total de 250.000 cabritos / año actualmente, cifra que habría alcanzado 300.000 cabezas pocos años atrás.

¹ "Estudio de Mercado de la Carne Caprina" Fundación Desarrollo y Ambiente – CFI. 1999

² "Análisis de la Problemática Comercial del Cabrito Santiagueño" Lic. A. Valenti - P.S.A 1996

Sin embargo, ante la pregunta sobre estimación de la faena global representada por el conjunto de estos frigoríficos, los entrevistados coincidieron en ubicarla en aproximadamente 200.000 cabezas por año, algunos la consideraban bastante menor, señalando que la baja en las ventas era muy fuerte en todos los mercados y otros casi llegando a 250.000.

Cabe señalar que en un artículo del diario La Voz del Interior del año 1999, uno de los empresarios estimaba la faena anual de los frigoríficos en 200.000 cabezas. Asimismo, en un trabajo de investigación sobre mercado de cabritos del año 1998, la Ing. Arg. Caroline Chignier estima la faena representada por los principales frigoríficos federales entre 250.000 y 300.000 cabezas por año.³

Según los entrevistados las ventas vienen bajando desde hace años pero se intensificó en estos últimos, por lo que podría ser coherente una cifra de entre 250.000 – 300.000 hace 5 años y de entre 200.000 - 250.000 actualmente.

En el análisis de la demanda de carne caprina que se está estudiando en este momento y será presentado en un próximo capítulo, se volverá sobre los volúmenes del negocio con la información de allí surgida, integrando el análisis de los mercados local, regional y nacional, con la que se espera poder llegar a consolidar datos representativos de la realidad indispensables para el diseño de acciones en la provincia.

Resulta conveniente hacer notar que si bien con el cierre del Frigorífico La Cabritería del Norte la Provincia deja de participar como abastecedora de carne, lo sigue haciendo con animales en pie en cantidades que no parecen reflejar cambios importantes. Como se verá más adelante en este capítulo las cifras rondan las 80.000 cabezas anuales, dato surgido de los relevamientos actuales y coincidente con anteriores estudios.

Por último y en relación a datos sobre faena en Santiago del Estero es necesario mencionar información estadística del INDEC a través de su página web y mencionando como fuente la Encuesta Nacional Agropuecuaria (ENA), la que indica para la Provincia un total de 800.000 cabezas de caprinos faenadas en 1998, en una serie 91/98 con valores de 318.000 cabezas en el '97, 150.000 cabezas en el '96, por ejemplo. La magnitud y variación anual le quitan consistencia a la información por lo cual se ha solicitado aclaración.

³ “Estudio de la cadena de los cabritos en Argentina con miras a establecer una estrategia de comercialización para pequeños productores de Santiago del Estero” INTA Minifundio

Capacidad ocupada

Tomando globalmente la capacidad instalada habilitada con posibilidades de faenar caprinos de la zona en estudio, surge un alto nivel de ociosidad, representado en primer lugar y principalmente por los frigoríficos que trabajan en un nivel medio, mínimo o discontinuo, o que están inactivos. Claros ejemplos entre los que mantienen su habilitación federal son La Cabritería del Norte, parado desde 1999, El Trébol, con una actividad acotada desde hace varios años. Así mismo los frigoríficos nuevos, como el recientemente habilitado de Malargüe, y el de Ancasti en Catamarca. También aquéllos que no mantienen su habilitación federal aparentemente por un problema de conveniencia o posibilidad económica y que trabajan acotados a los mercados provinciales, como Durán y Sánchez en Córdoba.

Considerando los que concentran los mayores porcentajes de faena, que como todos tienen una capacidad ociosa estacional compensada en parte con la faena de lechones y ovinos, aún cuando en la corta época estival trabajan con un alto nivel de capacidad ocupada, en promedio funcionan a un 60 o 70 % de su capacidad, dato aportado por uno de los propietarios de Flores Hnos. para esa empresa.

Sin embargo, la capacidad instalada se debiera rever a la luz de las crecientes requerimientos legales y sanitarios para la habilitación y funcionamiento de los frigoríficos en general y para tránsito federal y exportación en particular, ya que algunos podrían encontrarse en situaciones cercanas a la obsolescencia tanto por su infraestructura y equipamiento como por su ubicación urbana. Si a esto se le suman los cambios internos en el sector con la mayor eficiencia que el mercado exige, podrían ser motivo de exclusión de algunos de los actualmente operando. Un aspecto destacado en las entrevistas fue la coexistencia de habilitaciones con 30 años de antigüedad con otras actualizadas permanentemente.

Por su nivel de equipamiento se destacan el frigorífico municipal de Malargüe, construido y equipado a nuevo con habilitación de Diciembre de 2000, el Frigorífico de Flores Hnos. o Pedro Flores con inversiones continuas y actualizadas, habiendo recibido en enero del 2001 la habilitación para exportar a Europa (Digesto 2001), y el de Ancasti, instalado de acuerdo a las exigencias de mercados externos como el de EEUU, aunque de menor tamaño que los dos anteriores. El Frigorífico de Ojo de Agua es considerado con unanimidad como muy bueno por su infraestructura básica y posibilidades de admitir inversiones para actualizarlo. Además es muy valorado por su ubicación estratégica respecto al área de oferta de cabritos. Desde el punto de vista de un proyecto santiagueño, se debe estar atento a la evolución de de las inversiones en los establecimientos instalados así como de los proyectos anunciados.

B.1.2 Productos, regularidad y estacionalidad. Precios de venta puesto en puerta de frigorífico

Una reseña del funcionamiento de la oferta de animales en pie, aparece necesaria para la descripción de estos puntos.

Los frigoríficos de la zona centro y norte del país se proveen de animales en pie de zonas productoras de las provincias de Mendoza, San Luis, Catamarca, La Rioja, Córdoba, Santiago del Estero y Salta.

Al analizar el funcionamiento de los sistemas productivos y sus ofertas comerciales se destacan dos características distintivas, cuales son la estacionalidad de la oferta y el tipo de producto. De acuerdo a las mismas podemos agrupar a estas provincias en tres: por un lado Mendoza, por otro Salta y finalmente el resto de las provincias. A estas últimas en su conjunto los empresarios la identifican como "la zona" en alusión a la vecindad con las plantas frigoríficas.

Mendoza tiene una sola parición al año concentrando su oferta en la salida de la primavera e inicio del verano, con picos en los meses de diciembre y enero. El otro grupo tiene dos pariciones al año, una primera más abundante –70 % del total- dividida a su vez en dos remesas, mayo- junio y julio -agosto , y la segunda de menor cuantía –30%- entre octubre y enero.

Desde el punto de vista de los volúmenes se destacan Mendoza, con el departamento Malargüe y Santiago del Estero, con los departamentos Quebrachos y Ojo de Agua, que en conjunto estarían aportando el 80 % del total de cabezas faenadas por estos frigoríficos.

La ruta del cabrito o cabrioducto de acuerdo a la estacionalidad sería:

- 1) Mendoza desde octubre, noviembre con pico en Diciembre para cabritos. Desde Febrero y hasta Mayo cabrillas
- 2) Salta y Chaco salteño, en marzo y abril con cabritos chicos pero valorados por la escasez estacional
- 3) En Santiago y "la zona" empiezan bajas en Abril – Mayo, son fuertes en Junio, Julio y Agosto, caen en setiembre y octubre, repuntan en noviembre, diciembre hasta enero. Con cabrito mamón.

En cuanto a las características y tipo de productos se presentan para Mendoza y Santiago:

Cabritos mendocinos ⁴

Pueden diferenciarse cuatro tipos de “cabritos” malargüinos:

*el típico cabrito mamón de 45 a 60 días, faenado de 5 a 7 Kg. nacido en primavera y cuya zafra va de fines de noviembre hasta enero, con picos en diciembre.

*el cabrito que no es faenado en la zafra se va a los campos de veranada y baja en marzo con 10-12 kg. Sigue teniendo muy buenas características, es de buen peso (gordo). Se denominan cabrillas

*el animal que no es vendido en esta ocasión, queda en el campo y en el verano siguiente es un capón de un año.

*en las pariciones de invierno aparece el mamón de invierno, de tamaño chico

Cabritos Santiagueños de la categoría mamón, es el principal y casi único producto a la venta. Obtenido a los 30-45 días de nacer con un peso de 4 a 6 kg. de canal. “El cabrito es un producto perecedero, con un breve período en estado óptimo, después del cual pasa un período de crisis hasta llegar a otra categoría, cuya calidad dependerá de la alimentación”.

Precisamente una de las características de la oferta de Santiago en su zafra principal, que es la de invierno, es el alto porcentaje de cabritos que se “malogran” no dando las condiciones para su comercialización.⁵ Incluso hay zonas donde la oferta comercial es mayor en verano a pesar de representar una zafra sensiblemente menor (30 % contra 70%).⁶ Los que no se venden pasan a la cría como se describió arriba, destinándose al autoconsumo y ocasionalmente a las ventas.⁷ Estas categorías tienen poca demanda en el mercado.

Productos comercializados por los frigoríficos

El producto principal y casi excluyente demandado por el mercado es el cabrito mamón, denominado indistintamente “cabrito” o “chivito”, definido como la cría alimentada sólo con leche, con un peso ideal para el animal faenado de entre 4,5 kg y 6 kg por carcasa. Sin embargo la presencia de otras categorías de animales más grandes y variaciones en la

⁴ Obra citada nota N° 1

⁵ R. Alvarez 1977

⁶ Informe AER INTA Frías

⁷ Santiago produce bien estos animales en el verano sobre la costa del Río Dulce, ya que cuando baja el agua crecen buenos pastos naturales con los que los mismos engordan en 45 días. Comentarios de un industrial entrevistado

calidad de la categoría cabrito o chivito, se origina en las características de la explotación primaria y comercialización de los animales en pie en el campo, así como en la diversidad geográfica de zonas proveedoras.

Es así que en la categoría cabrito los pesos de las reses vendidas por los frigoríficos varían entre 4 kg y 7 kg. y aparece otra categoría denominada cabrilla o cabrilla, con un peso que varía ente 7 y 12 kgs. aproximadamente.

Animales aún más grandes –como los capones y cabras adultas- no se ofrecen regularmente en los mercados de estos frigoríficos, pero sí es producto de exportación de uno de ellos, Flores Hnos. de Cruz del Eje.

De las entrevistas surge que las cabrillas se trabajan más que por una demanda dirigida hacia el producto, por la “presión de venta” de los productores primarios, la que se transmite a través de toda la cadena comercial tratando de encontrarle su mercado. También por la falta de la categoría mamón en algunos momentos del año, principalmente desde la salida del verano hasta el otoño. Este punto se retomará al analizar la demanda.

Sin embargo, también puede haber un interés en los frigoríficos en la venta de animales más grandes del tipo cabrillas o cabritos grandes, ya que podría resultarles económicamente más conveniente por el sistema de compra por unidad y venta al peso.

La calidad de los productos ofrecidos por los frigoríficos

De las entrevistas con los empresarios surge que en general hay conformidad con la calidad del producto que se consigue, atentos a las diferencias estacionales y zonales, ya que “...la calidad y cantidad ofertada en las distintas zonas varía cada año por cuestiones climáticas”.

Es notoria la diferencia con lo expresado en años anteriores sobre la escasez de producto y por ende problemas de calidad, que constituían motivos de honda preocupación.⁸ Parecería que la baja en el consumo de los últimos años los enfrenta a una oferta relativa más abundante lo que influye directamente en una mejora en la calidad del producto vía una mayor selección. Desde el punto de vista del productor esto significa vender sólo una parte de los animales que ofrece.

⁸ Caroline Chignier señala que algunos frigoríficos están pensando en producir cabritos por la falta de oferta

En este sentido, además de las variaciones entre zafras por incidencia del clima, hay otros factores como el escalonamiento de las pariciones en una zafra, las diferencias entre madres de un rodeo, el carácter perecedero del cabrito mamón como categoría y la oferta atomizada de pequeños productores, que hacen que el comprador se enfrente con lotes de calidad heterogénea y dificulta el acopio. En el caso específico de Santiago del Estero la marcada estacionalidad en la producción coincide mayormente con la época de más dificultad para producir, por lo que cuesta lograr los cabritos como productos comerciales.⁹

El frigorífico para responder a las demandas del mercado debe desarrollar una actividad de selección, aspecto destacado dentro del sistema de compra que se describirá más adelante. El sistema de compra en el campo, con la llegada del camión cabritero hasta los corrales, impide una estricta selección de las categorías y calidad en el momento, dominado por la puja de intereses entre ambas partes (selección vs lote entero) pero en el contexto de una relación estable y de compromiso mutuo entre productor y frigorífico. Como resultado no siempre el comprador puede cargar sólo lo que clasifica como bueno. Es normal aceptar algunos animales que no respondan a los parámetros de calidad y tamaño, dando origen a la variedad de productos y calidades expresadas más arriba.

En cuanto a la calidad según el origen geográfico, los entrevistados destacan en primer lugar y por unanimidad la calidad del cabrito cordobés –cuya oferta es de volúmenes reducidos- seguido muy de cerca por el santiagueño, que al contrario de la primera es abundante. Incluso algunos los consideran muy parejos y otros la diferencia sólo la atribuyen a la mejor dedicación del productor de Córdoba en relación al santiagueño.¹⁰ Pero algunos concluyen diciendo que Santiago es el mejor porque ofrece cantidad y calidad, a diferencia de Córdoba. Del resto de provincias de la denominada “zona” se consideran buenos. El de Salta es chico pero valorado por la oportunidad de su oferta.

Como concepto general acerca de la calidad del cabrito mamón de la zona, los entrevistados destacan la cría a corral como factor determinante de gordura y color rosado suave, aspectos distintivos y definitorios de las características organolépticas valoradas en el mercado. En cuanto a los tamaños se prefieren los que obtienen un peso de entre 4,5 kg y 6 kg limpios.

Sobre la calidad del cabrito mendocino en general se dice que es buena, aunque con dos características que los diferencian de los de “la zona”: la mayor proporción de animales

⁹ R. Alvarez

¹⁰ Este es un punto interesante para profundizar, en el sentido de analizar la “responsabilidad del productor

grandes y el color predominantemente rojizo de la carne, aspectos no tan valorados por el público y el comercio según expresaron los entrevistados.

Respecto al tamaño de los animales de Mendoza podría responder a las características de manejo comercial según las explicaciones brindadas por los entrevistados, quienes destacan que los productores de aquella provincia van regulando las ventas, realizándolas por tandas, con lo cual los animales a las ventas van siendo más grandes según pasan las semanas. Uno de los empresarios entrevistados expresó que a los cabritos que compran en Mendoza los clasifican en:

- chico hasta 6,5 kilogramo / cabeza limpia
- mediano entre 6,5 y 7 kg./cab
- Grande más de 7 kg.

El cabrito mendocino es absolutamente necesario para el negocio de los frigoríficos por el volumen y concentración de su oferta en la época de mayor demanda. Desde el punto de vista del negocio de los frigoríficos presenta atractivos diferenciales respecto a la oferta de la otra región, más dispersa tanto geográficamente como en el tiempo.

Las preferencias de mercado respecto al tipo de producto están siendo estudiados en este momento y serán desarrolladas en un próximo capítulo sobre Demanda de Carne Caprina.

Productos según mercados

Relacionando mercados y productos, se destaca que las denominadas cabrillas no se envían al mercado de Buenos Aires, donde sólo se comercializa la categoría cabrito o chivito, sino que se destinan a Córdoba, Tucumán, La Rioja y otras ciudades, que tienen cierta demanda hacia esa categoría. El mercado cordobés presenta una clasificación de los cabritos a la venta al público según su tamaño.

El mercado de Buenos Aires tiene la fama de ser el más exigente al respecto y consume cabrito mamón. De todos modos se recoge de las entrevistas que con el crecimiento de los supermercados e hipermercados en el comercio al público de cabrito, se empezó a enviar a ese mercado animales más grandes, siempre dentro de la categoría "cabrito" o "chivito".

También se recogieron opiniones de que en el mercado de Buenos Aires los restaurantes no son actualmente tan exigentes como sus pares de las provincias del norte.

Estos aspectos serán analizados en el estudio de la demanda.

Comparación de productos entre frigoríficos

Desde el punto de vista de la comparación entre los principales frigoríficos, podría haber alguna diferencia entre los productos trabajados por ellos según se desprende del análisis del cuadro con los promedios de peso de animales faenados por frigorífico en el 2.000. Estas diferencias serían coherentes con los mercados que atienden y su grado de participación en la distribución a minoristas, entendiendo que una atención directa facilita la colocación de las mercaderías “más pesadas” comercialmente, según la expresión utilizada por uno de los empresarios con relación a las ventas de animales más grandes.

Cuadro N° 5 Volumen individual kilogramo por cabeza Faena Año 2000

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
SAN JAVIER CAPRINOS S.R.L	5,40	5,80	6,00	4,50	5,00	—	4,50	3,85	4,50	4,50	4,00	5,65	4,88
FCO.LOS NOGALES S.R.L.	5,64	5,64	7,00	6,85	6,50	5,50	5,70	5,65	5,80	5,87	6,20	6,45	6,07
ANTONIO DEL ROSARIO MOYANO	5,36	5,73	5,00	S/m	4,25	—	4,17	4,59	4,70	4,59	4,69	4,86	4,79
PEDRO ENRIQUE FLORES	7,59	8,67	22,38	S/m	12,37	8,81	9,47	8,12	8,52	8,49	8,42	8,48	10,12
MATAD.FCO .SAN	—	—	9,00	8,00	8,20	—	—	—	—	—	—	—	8,40
RAFAEL S.A. MATAD.FCO .HUAZI	—	—	7,00	5,08	5,02	5,00	5,85	8,29	—	5,00	5,00	5,50	5,75
HULL MATAD.FCO .REG.MALA	9,00	15,00	10,40	14,00	15,00	15,00	15,00	15,00	—	—	—	—	13,55
RGUE Fco. EL TREBOL	—	—	—	—	sin dato	8,40	S/dat o	sin dato	sin dato	Sin dato	sin dato	sin dato	8,40
ARROYO NIRIHUAU S.A.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6,80	6,80
FRICADER PATAGONIA SA	—	—	—	—	—	15,34	—	—	—	—	—	8,34	11,84
Fco. URIBURU S.R.L.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4,78	4,78
	6,60	8,17	9,54	7,69	8,05	9,68	7,45	7,58	5,88	5,69	5,66	5,76	

Fuente: SENASA

*Moyano y San Javier aparecen con el menor promedio, cercano a 5 kg. / cabeza, siendo el mercado de Buenos Aires el proporcionalmente más importante para ellos, al que abastecen a través de distribuidores.

*El Frigorífico Flores Hnos. tiene el promedio más alto, de 10 kg / cabeza, en lo que influye una mayor diversificación porcentual de mercados, atendidos además en forma directa, y la exportación de animales grandes. Con relación al mercado interno expresó diferenciarse de los otros frigoríficos comprando cabritos mamones de más de 5 kg. limpios.

*Los Nogales tiene un promedio de 6 kg. que reflejaría la atención proporcionalmente diversificada entre Bs. As. y Córdoba, siendo este último mercado atendido en forma directa. Producto cabrito demandado por UE: cabrito lechal de 4 a 7 kg.

Regularidad y Estacionalidad

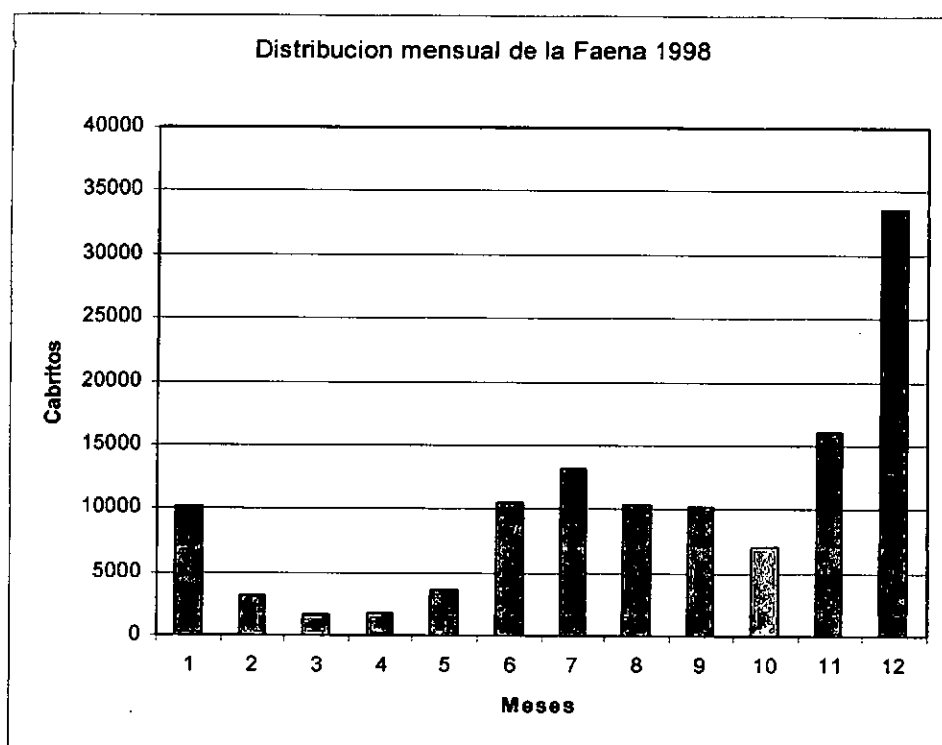
Para visualizar la estacionalidad de la producción se presenta el gráfico n° 8 de faena mensual del año 1998, que refleja lo descripto anteriormente sobre los aportes estacionales de las distintas zonas. Se destaca el mes de diciembre con el aporte concentrado de Malargüe, la escasez entre marzo y abril, época en que aparece Salta como proveedora puntual ante la falta en otras regiones, y el aporte sostenido desde mayo con pico en julio de Santiago del Estero y las otras provincias de "la zona", que como ya se describió tiene permanencia hasta diciembre y enero pero con bajas entre setiembre y octubre. La faena se concentran en el segundo semestre del año.

La regularidad es la contra cara de la estacionalidad de la producción y uno de los requisitos básicos para mantenerse en el negocio. Es la que exige al sistema o cadena comercial la ruta estacional de compras –a cargo de los frigoríficos- y el stockeo de reses congeladas para atender la demanda cuando escasea el producto fresco, a cargo principalmente de los distribuidores. En este sentido, los datos surgidos de las entrevistas, indican que la mayoría de los frigoríficos cordobeses venden a los distribuidores de Buenos Aires el producto recién faenado, salvo la proporción que distribuyen en forma directa a comercios minoristas. En este caso ellos mismos congelan y stockean. También se ha relevado que un importante supermercado cordobés compraba con regularidad cabrito fresco y lo iba congelando según las ventas y para cubrirse en la época de escasez.

La excepción dentro de los frigoríficos cordobeses es el de Flores Hnos. que tiene estructurada la propia distribución directa a minoristas en las ciudades de Córdoba, Rosario y Buenos Aires, ciudades donde posee depósitos con cámaras frigoríficas.

Para analizar las consecuencias de la estacionalidad de la producción se debe comparar con la del consumo, la cual se está estudiando en estos momentos. Sin embargo los antecedentes indican que respecto a los mercados de nivel nacional atendidos por los frigoríficos en estudio, la oferta de invierno supera ampliamente a las ventas, provocando un excedente que debe ser stockeado. Cabe señalar que en forma inversa, en un mercado como el de las Termas de Río Hondo –muy importante por su turismo- el consumo se concentra en invierno coincidente con el pico de producción y oferta.

Gráfico N ° 8 Distribución mensual de la faena de 1998



d) Precios de venta puesto en puerta de frigorífico:

Todas las empresas expresaron precios de entre \$3,5 y \$ 3,8 / kg + IVA para cabrito mamón de 5kg/cabeza en promedio. Algunos aclararon que las variaciones en los precios de venta durante el año pueden ser mayores, pudiendo llegar a bajar hasta \$3,3 puesto en frigorífico. De todos modos de las entrevistas surge que el precio al que mayormente venden es el más alto.

El flete a Buenos Aires cuesta \$0,14 - \$ 0,15 / kg , con lo cual el cabrito mamón puesto en Buenos Aires llega a \$ 4 / kg + IVA.

El cabrito más grande, de promedio 6,5 kg / cabeza alcanza un precio máximo de \$ 3,5 / kg
 Animales más grandes, con un promedio 8 kg / cabeza llegan hasta \$ 2,8 / kg

La distribución directa en Córdoba presenta precios diferenciales entre el período de temporada alta y el de baja, con máximos y mínimos de \$5,5 y \$ 3,2 /kg

No se detectan diferencias entre frigoríficos por sus precios de venta, aunque es posible que las haya sobre todo en la atención de clientes minoristas, ya que de las entrevistas se concluye en que cada cliente es único en función de sus volúmenes, regularidad, exigencias, plazos de pago, seguridad en el cobro.

Los precios al público en supermercados pueden orientar al respecto, sobre un tema que se está profundizando en el análisis de la demanda y los sistemas comerciales.

Buenos Aires , Diciembre de 2000 y Enero 2001

Super	Producto	Precio
Coto	chivito entero congelado 6 kg/cab	\$ 7 / kg
Norte	chivito fresco en góndola y carnicería 5 kg /cab	\$ 8,65 / kg
Carrefour	chivito trozos chicos en bandeja góndola	\$ 8,15 / kg
	Chivito fresco en Carnicería entero/media/trozos	\$ 8,15 / kg
Jumbo	Chivito fresco entero / mitad / trozos, en góndola y carnicería	\$ 7,70/ kg

Córdoba, Diciembre de 2000

Carrefour	chivito trozos chicos en bandeja góndola	\$ 7,5 / kg
	Chivito fresco en Carnicería entero/media/trozos	\$ 7,5 / kg
Libertad	Chivito fresco entero / mitad / trozos, en góndola	\$ 6,30/ kg (*)

(*) Suelen hacer ofertas en las que el precio baja a \$ 5,2 /kg

B.1.3 Mercado que abastecen, sistema de distribución.

Los mercados que abastecen los frigoríficos son:

- Córdoba ciudad y corredor turístico
- Capital Federal, Gran Buenos Aires y Costa Atlántica
- Rosario y otras ciudades importantes en forma puntual

Córdoba

El mercado de Córdoba es muy interesante por su volumen e inserción del producto en la población. Sin embargo es un mercado abastecido en forma simultánea a los frigoríficos por agentes informales, desde los propios productores que entregan animales faenados en las zonas turísticas y ciudades de área rural hasta pequeños y medianos distribuidores. Según los entrevistados el negocio clandestino va en aumento significando una competencia muy fuerte para los frigoríficos.

Los frigoríficos que atienden este mercado son

*Flores Hnos, que cuenta con depósito y local de venta propio, distribuyendo directo a comercios,

*Los Nogales, desde donde opera Manzano quien está relacionado con puesto de venta en Mercado Norte y tiene trayectoria de distribución en Córdoba, también distribuye a comercios y supermercados. Se observó la provisión de Manzano al Hipermercado Libertad.

*Durán, que atiende sólo este mercado, en parte en forma directa a pequeños comercios y restaurantes, principalmente de las sierras, y en parte a través de los puestos del Mercado Norte. No vende a supermercados por los plazos de pago. Se observó en Carrefour de Córdoba cabrito con membrete de un puesto del Mercado Norte y faenado en el frigorífico de Durán

*Sánchez, de menor cuantía actualmente, acotado al mercado turístico con distribución directa y de la ciudad tanto en forma directa como a través de los puestos del Mercado Norte

*Champaquí combina distribución directa con venta a intermediarios

Buenos Aires

A pesar de la crisis sigue siendo el mercado que mueve el mayor volumen, concentrando la distribución en pocas empresas. Actualmente son tres: Amaya, López y Frigorífico Flores

Los frigoríficos que abastecen este mercado son:

*Flores HNOS., que a través de una estructura propia llega en forma directa a los comercios minoristas así como a través de otros distribuidores menores

*Moyano, Champaquí y Los Nogales, a través de distribuidores.

Otros mercados

Se destaca el caso de Flores Hnos., empresa que hace distribución a través de revendedores menores y directa a comercios. También viene realizando exportaciones a la Isla de Saint Marteen de animales grandes. Todos los frigoríficos tienen clientes en distintas ciudades importantes. El caso del frigorífico de Malargüe es particular porque presta servicio de faena a una cantidad de matarifes abastecedores, que distribuyen en distintos mercados como San Juan, Mendoza, Santa Fe , Córdoba.

B.1.3.1 Cuadro resumen de frigoríficos abastecedores y mercados que abastecen. Distribución de sus ventas en porcentajes

Cuadro N° 6 Frigoríficos abastecedores y mercados que abastecen.

Frigorífico	Provincia y localidad	% a Buenos Aires	% a mercado local	% a Otros mercados
Flores Hnos.	Córdoba	60	20	20 Rosario
Los Nogales	Córdoba	70	25	5
Moyano	Córdoba	90	5	5
Don Guillermo.	Córdoba		100	
Sanchez y Cia.	Córdoba		100	
El Trebol	San Luis		100	
Champaquí	Córdoba	75	15	10
Malargüe	Mendoza		50	50

Fuente: elaboración propia en base a datos de las entrevistas

En cuanto a los volúmenes que representa cada mercado, el de Buenos Aires alcanza entre el 60 y 70 % del total, que según los datos de faena real global significa entre 120.000 y 150.000 cabritos / año. Por su parte el de Córdoba entre 60.000 y 80.000 cabritos / año y según algunas opiniones contabilizando el comercio informal en la ciudad y zona turística se acercaría bastante a los valores de Buenos Aires.

B.1.4 Clasificación del tipo de mercado oferente y su relación con la política de formación de precios.

La estructura del sistema oferente está fuertemente influenciada por las características de la oferta primaria.

Si bien este punto podrá ampliarse en un capítulo próximo al tratar los sistemas comerciales y su funcionamiento en cada mercado¹¹, con los datos disponibles se describirá la participación de cada agente en la formación del precio.

En primer lugar se debe señalar que el sector caprino atraviesa una crisis definida tanto por la caída global de los volúmenes del negocio como por los cambios generales ocurridos durante la última década en la economía, con sus efectos sobre los costos empresarios -vía las crecientes exigencias legales e impositivas y el aumento relativo de los precios de insumos y servicios- y las reglas de juego comerciales. La combinación de estos factores ha provocado la desaparición tanto de distribuidores como de frigoríficos y nada indica que los cambios hayan cesado.

Por otro lado y en base a las opiniones de los entrevistados se destaca que el mercado se encuentra equilibrado entre la oferta primaria y la demanda de carne, por lo cual a pesar del descenso en las ventas los precios al productor no han sufrido una baja proporcional, moviéndose en una banda cuyo mínimo representa un piso para las aspiraciones de los compradores.

Las propias características de los sistemas productivos representan limitantes para la baja de los precios de venta en el corral, ya que tanto por la escala reducida como por la baja productividad según los casos, individualmente la oferta es poco significativa. En relación a la posición de la producción primaria dentro de la cadena, el principal problema sería, al menos en Santiago del Estero, el bajo porcentaje de animales vendidos sobre el total de la majada más que el nivel de los precios percibidos.¹²

Tomando los datos relevados, se puede apreciar que la participación del productor primario sobre el precio final es relevante alcanzando un 41 % (\$2,5 / kg en el campo sobre \$6 / kg – neto de IVA- al público en Bs. As.). Este porcentaje se eleva a 50 % si se considera el

¹¹ Cabe aclarar que en esta etapa del presente Estudio la información y análisis se centró en los frigoríficos

¹² Este bajo porcentaje se origina en la proporción de animales que no logran calidad comercial y en las zonas productoras que por su ubicación geográfica no participan regularmente de los circuitos comerciales.

mercado de Córdoba, donde el precio al público es de \$ 5,2 / kg, y es aún mayor en los mercados informales de las zonas productoras, como Santiago del Estero, donde la participación sobre el precio final supera el 60%.

Por otro lado, se encuentran los distribuidores de la principal plaza, cual es Buenos Aires, concentrados en tres firmas –dos de ellas originarias de esa ciudad dedicadas a las carnes de granjas y la restante de Córdoba, dedicada tradicionalmente a frigorífico pero que integró la distribución- para las cuales el atractivo del negocio podría residir en los grandes volúmenes que manejan más que en los márgenes. Sin embargo, parecen detentar el poder de fijar los precios en los eslabones inmediatos inferiores (frigoríficos) a partir de un precio final esperado, lo cual los ubica en la mejor situación relativa dentro de una cadena que no generaría márgenes significativos para ninguno de los participantes. Los distribuidores financian una proporción importante del capital de trabajo a los frigoríficos con lo cual establecen una relación más compleja que la de compra - venta. Esta relación será analizada en el capítulo sobre Sistemas Comerciales.

Los frigoríficos toman los precios a distribuidores como referencia para sus compras en el campo, pero su poder de fijar los precios que pagan a los productores está limitado por varios factores como son: la competencia entre frigoríficos, la escasez relativa de animales de calidad, las alternativas que en algunos casos tienen los productores en los mercados locales, el piso que los productores le ponen al precio de sus productos

Los frigoríficos quedan en el medio, con piso y techo para los precios de compra y venta respectivamente. La competencia entre frigoríficos por la compra de animales en pie es fuerte, según han destacado con unanimidad los entrevistados. Opinan que los precios que pagan por los animales en pie son un poco altos para la situación de mercado, con precios al público que han bajado. En este sentido no se atribuyó a los grandes distribuidores el poder de fijar precios, sino al mercado. Ninguno tendría ventajas sobre otros en el aprovisionamiento de animales en pie, donde la escala no juega a favor de un descenso en los altos costos de las compras.¹³ Tampoco la escala de faena definiría actualmente ventajas sustanciales sobre los costos totales en un sector que, como se explicó antes, aún admite industrias actualizadas técnica y legalmente –mediante inversiones importantes- con otras amortizadas hace años. Es decir que en relación a los costos de las funciones propias

¹³ Hasta podría ser que por el contrario ya que algunas quejas se refirieron a los compradores ocasionales que pagan precios por encima de los vigentes "rompiendo" el mercado.

de los frigoríficos –acopio y faena- no habría ventajas significativas para algunos de los participantes.

Donde hay diferencias importantes entre frigoríficos es en la participación en el mercado, en la que ha venido creciendo Flores Hnos., empresa que ha integrado la distribución directa en las principales plazas, como respuesta a la situación de crisis del sector y con el objetivo de permanecer en el negocio, según las propias palabras de su titular. La competencia entonces se presenta entre distribuidores o sistemas integrados verticalmente, de los que participan todos los actores de la cadena. Así como Flores integró eslabones hacia delante, los otros distribuidores, Amaya y López, lo hicieron hacia atrás, consolidando su presencia en las funciones de acopio y faena a través de distintas modalidades contractuales con los frigoríficos, llegando a participar de la propiedad. Actualmente hay un fuerte vínculo entre el frigorífico Champaquí y el distribuidor Amaya, así como entre los frigoríficos Los Nogales y Moyano con el distribuidor López. También están integrados verticalmente los que operan en niveles reducidos acotados a sus mercados locales.

Como se dijo más arriba este tema será analizado en un próximo capítulo sobre los sistemas comerciales. De todos modos adelantando algunas impresiones sobre los ejes en los que gira la competencia, parecería que se centra en el posicionamiento en el mercado, aspecto de gran dinamismo y en el que juega un rol fundamental el manejo eficiente en todos los eslabones de la cadena, sin que se exprese en diferencias de precios de venta. En este sentido podría cobrar relevancia la capacidad de aprovechar al máximo las ventajas de la discriminación de precios/productos/mercados para maximizar márgenes brutos, en donde la compra por unidad y la venta por kilogramo juega un papel decisivo sobre el resultado final.¹⁴ A pesar de que como se señalará más adelante en este capítulo, los precios de compra por kilogramo son difíciles de precisar, se puede concluir que, por un lado, los animales más grandes representan un costo menor y, por otro lado, que a través de la distribución a minoristas se puede maximizar el precio promedio de venta, objetivo este último que se favorece con la mayor diversificación de mercados.

En síntesis, en el sistema hay competencia tanto entre frigoríficos por sus funciones propias para mantenerse en el sistema como entre canales integrados verticalmente, sin que

¹⁴ Un simple cálculo permite visualizar la diferencia en los costos por kilogramo entre un cabrito de 4,5 kg limpio y otro de 5,5 kg limpio, que pagados a \$15 / cabeza significa \$3,33 / kg para el primero y \$2,72 / kg para el segundo. La misma diferencia se obtiene entre un cabrito de 5 kg y otro de 6 kg., tamaños que se encuentran usualmente en el mercado dentro de la categoría cabrito o chivito

ninguno de éstos detente un liderazgo que le permita influir en los precios.

B.1.5 Zonas en que se abastecen de animales en pie: localización, distancias, cantidad, precio en finca y transporte. Cuadro resumen de frigoríficos abastecedores y las zonas donde se abastece.

Ya se ha señalado anteriormente que en el sistema de compra de animales en pie del que participan todos los frigoríficos, se sigue una ruta estacional para proveerse en áreas productoras de las provincias de Mendoza, San Luis, Catamarca, La Rioja, Córdoba, Santiago del Estero y Salta.

Los frigoríficos que atienden el mercado nacional a través de la ruta de compra se vinculan con las zonas de producción con las que conjuntamente conforman el sistema agroindustrial carne caprina. Este sistema, a pesar de los cambios habidos en el sector, muestra en los últimos tiempos una estabilidad básica en el tipo de actores y territorios participantes.

La alta movilidad estacional se justifica por la necesidad de atender regularmente a los mercados, valorizando las distintas zonas por su oferta en cantidad, calidad, oportunidad y distancias, parámetros que en cada momento definen la participación.

Las distancias a Mendoza varían entre 800 km. para Champaquí, 1000 km. para Durán, Moyano, Flores y Los Nogales.

Las distancias en "la zona" alcanzan un máximo de 400 km. aproximadamente entre puntos extremos, con promedio de 200 km. Las distancias a Salta promedian los 700 km.

Dentro de esta gran región abastecedora, se destacan por los volúmenes aportados, los departamentos Quebrachos y Ojo de Agua en el sur de la provincia de Santiago del Estero y el departamento de Malargüe en Mendoza, representando conjuntamente aproximadamente el 80% del total. Otras zonas de la Provincia de Santiago del Estero sólo participan ocasionalmente en forma puntual en el abastecimiento de los frigoríficos.

Santiago del Estero tiene zonas productoras que no participan de este circuito comercial principalmente porque están fuera de los parámetros mencionados como para competir y desplazar a alguna zona proveedora, en el marco de un sector achicado y en equilibrio.

Las características de la oferta mendocina le otorgan gran significancia para los frigoríficos por su concentración en una época de mucha venta y poca disponibilidad en otras provincias. Sin embargo algunos frigoríficos expresan que tratan de no descuidar su

presencia en las otras zonas durante el verano para asegurarse el abastecimiento todo el año.

El origen de los animales en pie

De las entrevistas realizada se ha confeccionado un cuadro N° 7 de volúmenes aportados por cada Provincia, que representa una síntesis o promedio de valores relevados. Este es un punto muy importante para analizar desde las estrategias para Santiago del Estero, ya que la hipótesis de este trabajo es que existe una competencia entre regiones y provincias por la colocación de sus animales, a pesar de que sólo los intermediarios tienen conocimiento y manejo de la misma.

Cuadro N° 7 Origen del abastecimiento – Participación por zonas

PROVINCIA DE ORIGEN	% PARTICIPACION EN LA OFERTA TOTAL	TOTAL DE CABEZAS
MENDOZA	35 – 40	84.000
SANTIAGO	30 – 35	72.000
CATAMARCA LA RIOJA SAN LUIS SALTA	25	60.000
CORDOBA	10	24.000
	TOTAL:	240.000

Fuente : elaboración propia en base a entrevistas.

En general hay consenso sobre la supremacía de Mendoza seguida muy de cerca por Santiago del Estero. Tal como se expresó más arriba Malargüe presenta un atractivo muy fuerte por la concentración de su oferta. Pero esto puede incidir negativamente sobre las reducidas ofertas santiagueñas del verano, que serían un poco descuidadas por los frigoríficos.

Precio pagado en finca y transporte:

Los precios pagados en finca fueron relevados en las entrevistas y cotejados con información anterior disponible de otros estudios. En general se expresan valores similares entre frigoríficos para las distintas zonas y épocas. También se expresa la atención diferencial que cada uno le brinda a los productores con el objeto de “cuidarlo como a un socio” y no verlo sólo con los ojos del negocio del momento.

Los precios se expresan en unidades o por cabeza, que es como se paga el animal en pie, lo que dificulta una exacta valoración del costo dadas las variaciones en el peso de los animales. Este es un aspecto clave para analizar la rentabilidad de los frigoríficos.

Los precios de compra varían mucho a lo largo del año y entre años, según el estado del mercado y expectativa de ventas. En las entrevistas expresaron como precios actuales:

- promedio \$ 12 / cabeza con un máximo de \$ 18 en el pico de escasez para la zona, informante
- \$13 - \$ 14 / cabeza para la zona Durán
- Mendoza \$13 Zona entre mínimo de \$12 y máximo de \$ 16

Según otra fuente, en Mendoza los precios oscilaron entre \$13 y \$14 / cabeza en Diciembre para la categoría de mamones, aunque otras fuentes indicaron que se pagaron hasta \$12. Los animales más grandes también se pagan \$14 por lo cual sería menor el precio por kg.

En cuanto al “piso” que tendrían los productores para el precio de venta sería de \$10 / cabeza, de tal modo de que en la jerga cuando se dice “le hace \$4” significa que vende a \$ 14 el animal. Así comentan los entrevistados las variaciones de precios según los años, diciendo que como poco le hacen \$2 y hay momentos que pueden llegar a hacerle \$6 ó \$7.

Respecto a las variaciones entre años estudios anteriores señalan momentos de muy bajos precios en que se llegaron a pagar hasta \$ 8 y \$ 10 / cabeza en el pico de oferta santigueña.

Los costos del transporte varían entre \$0,6 / cab y \$1,2 / cab entre la finca y el matadero. La mayor distancia a Mendoza se compensa con cargas de 800 animales, contra cargas de 400, de 200 y aún menores en la “zona”. Precisamente las quejas con respecto a la zona sería que cuesta conseguir cantidad y calidad, es decir completar carga.

Cuadro N° 8 Resumen de frigoríficos por zonas de abastecimiento

Frigorífico	Mendoza	Resto	Santiago	
Flores	40 %	20	40%	100 %
Moyano	25 %	25	50%	100 %
Duran	40%	20	40 %	100 %
González	35%	45	20%	100 %
Atti/manz	50 %	25	25%	100 %

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Si bien pudo percibirse ciertas diferencias entre los principales frigoríficos en cuanto a la importancia relativa de cada zona proveedora en su abastecimiento, no pudo establecerse una clara definición en este sentido, por lo que los porcentajes del cuadro son aproximados. Las compras constituyen uno de los eslabones menos transparentes del sistema tanto en la participación de cada zona proveedora como en los precios, ya que al pagarse por cabeza se diluye el costo por kilo.

Sistema de Compra

La compra de los animales en pie constituye una de las claves de la participación de los actuales empresarios frigoríficos en el negocio del cabrito, atento a las dificultades que presenta la vinculación entre la producción primaria y el mercado, en comparación con otras carnes o incluso otros productos agropecuarios. Resulta interesante en este punto sintetizar las opiniones de los entrevistados al respecto:

*Las ventas de cabritos las manejan los distribuidores de Bs. As. por lo cual la competencia entre frigoríficos se da sólo en la compra; intentaron ponerse de acuerdo entre frigoríficos sobre el precio, pero no funcionó. La competencia es muy fuerte.

*El productor tiene un piso para el precio al que está dispuesto a vender. Está informado. Es desconfiado.

*Es un negocio difícil, donde es importante el conocimiento de las zonas de producción y de los productores. Cada frigorífico tiene sus productores que los mantiene en el tiempo

*Es un negocio de empresas familiares con muchos años de experiencia. Exige dedicación, conocimiento, manejo.

El abastecimiento de los frigoríficos implica una serie de actividades o funciones que se pueden desagregar búsqueda, negociación, financiamiento, selección, compra y transporte a planta. Las actividades de los frigoríficos en pos de concretar las compras son variadas y complejo su dimensionamiento – costeo. Las compras las hacen directamente –sobre todo los más chicos- o a través de los comisionistas o “cabriteros”, quienes están en el oficio desde hace muchos años y actúan con distintas modalidades contractuales, tanto con vehículos propios como de la empresa. Se trata de mantener una relación estable con los productores, a veces fruto de muchos años. Parte del sistema suele ser el pago en mercadería, servicio que el productor valora y que cumple la función de “adelanto”, forma además con la que el frigorífico se asegura la compra. El sistema está organizado en función de las siguientes características:

- los animales se compran y se cargan por parte del comprador en el corral

- el principal producto cabrito mamón es comercialmente perecedero
- se pagan al contado o por adelantado, el precio se pacta por cabeza
- ninguna zona es capaz de abastecer todas las necesidades de un frigorífico por un problema de estacionalidad.
- La oferta es variable entre años en función principalmente de condiciones climáticas
- La oferta a nivel de corrales en Santiago es muy atomizada

El sistema de compra exige fuerte inversión en capital de trabajo representado por el costo de los animales en pie más los de acopio, montos que los distribuidores de Buenos Aires les adelantan a los frigoríficos para estas operaciones.

No resulta tarea fácil evaluar económicamente la actividad de compra en el campo, sobre todo la que se desarrolla en la denominada “zona” por su extensión geográfica y estacional, en contraposición a Malargüe, donde se opera en forma concentrada durante dos meses consiguiendo un volumen similar al del resto en forma conjunta. De todos modos se puede decir que el costo de la compra es alto. La pregunta es cómo se puede bajar ese costo.

El sistema de compras es reflejo del sistema productivo y de las características de los productores, a los que les resulta funcional. Un cambio en el sistema de compras necesariamente implicaría algún cambio en la organización de la oferta comercial a nivel primario. Si el sistema se mantiene con sus actores a través del tiempo, debe tener una racionalidad que lo sustente, en el sentido de que no se encuentra mejor forma de cumplir las funciones necesarias para conectar el producto con el mercado.

Este es un punto importante para analizar desde un proyecto agroindustrial, tanto desde los costos como desde la organización empresarial para la gestión. Desde los costos puede subestimarse calificando de ineficiente el sistema sin analizar en detalle su fundamento y funcionamiento. Desde la gestión, estimar que los recursos humanos no necesitan una calificación o dedicación especial para la función de selección y compra.

Las experiencias conocidas de ventas asociadas en Santiago del Estero, se basaron en un fuerte apoyo técnico externo y una dedicación también intensa por parte de miembros de las organizaciones de productores - en ningún caso remuneradas -, ayudando a cumplir funciones que en el sistema actual las cubre principalmente el comprador.

Si el sistema se evalúa ineficiente, se puede pensar en cambiarlo o en mejorarlo. Esta última puede ser una alternativa válida para preservar de cada agente comercial sus mejores aportes al sistema e introducir los cambios que parezcan necesarios y factibles.

B.1.6 Análisis histórico de los frigoríficos instalados en la provincia.

Causas de los fracasos. Experiencia de otros frigoríficos a nivel nacional Proyecciones.

En Santiago del Estero hubo dos experiencias de frigoríficos de cabritos, una la de Ojo de Agua y otra en la ciudad de Santiago

Frigorífico El Retiro, de la ciudad de Santiago del Estero

En los años 89/90 se instaló en la Ciudad de Santiago del Estero, un frigorífico con habilitación tipo C, que se dedicó exclusivamente al acopio y faena de cabritos. La empresa se denominaba El Retiro, perteneciente a empresarios de Rosario los que a pesar de que no estaban en el rubro decidieron iniciarse invirtiendo en la infraestructura de la planta -en base a un viejo frigorífico de cerdos- y el equipo de camiones para las compras de animales en pie.

Tenía una capacidad de faena de 160 cabritos por día, determinada por la habilitación reglamentaria que obtuvieron según el Decreto 4238/68 Capítulo 1, numeral 1.1.3, inciso C de la Ley Federal de Carnes.

Uno de los problemas centrales fue la falta de cabritos, incluso en la remesa de invierno, a pesar de ser la época de mayor producción en Santiago. El fracaso fue en la compra, ya que los camiones salían a recorrer pero no se conseguía la mercadería en los volúmenes necesarios. La causa se atribuye a la falta de experiencia de los encargados de salir con los camiones, sin capacidad como para hacer compras de buena calidad. Tampoco sabían relacionarse con los criadores, los que habrían llegado a tener actitudes de rechazo.

Es reconocido que la compra de buena cantidad y calidad, es un oficio que no puede realizar cualquier persona, sino que requiere gente experimentada y comprometida, que pueda manejar adecuadamente la negociación, con pagos en efectivo y/ o combinaciones de trueque por mercadería, insumos u otros bienes de interés para el vendedor.

Por otro lado, al no trabajar otras especies sufrió las consecuencias de la estacionalidad de la oferta de cabritos, trabajando con alta capacidad ociosa y momentos de paro.

Otro error fue encarar una inversión importante en infraestructura y equipos sin completarla como para una habilitación de tránsito federal, quedando circunscripto al ámbito provincial.

No queda claro a qué mercado apuntaba, ya que dada la vigencia del negocio informal en Santiago y la región, sobre todo a nivel de faena, un frigorífico no puede competir en estos mercados.

Frigorífico La Cabritería del Norte, de Ojo de Agua

En la historia del Frigorífico de Ojo de Agua se pueden distinguir tres etapas, cada una caracterizada por la identidad de sus propietario y responsables de la gestión. La primera a cargo de una Cooperativa y las dos subsiguientes en manos de distintas sociedades entre empresarios privados.

Etapas de la Cooperativa

El frigorífico lo construyó el Gobierno y lo entregó a una Cooperativa de Productores para que lo gestionara. La Cooperativa tuvo un período relativamente corto de bonanza, llegando a realizar exportaciones. Pero los problemas se presentaron casi desde los inicios y fueron tornándose más graves hasta causar su fracaso. Las competencias con otros compradores con mayor capacidad económica y empresarial, por un lado, y la propia falta de capital, de experiencia y de organización empresarial, por otro, se encuentran en la base de los problemas que condujeron a su cierre.

***El aprovisionamiento de cabritos**

Indudablemente la instalación de un frigorífico nuevo, con instalaciones de primera, resultaba una amenaza para las empresas existentes, radicadas principalmente en el norte de Córdoba, a una distancia de entre 150 y 200 km., que normalmente se abastecían de esa importante zona del sur santiagueño. Las prácticas de estas empresas resultaron una competencia muy desigual para la cooperativa, que no podía igualar las condiciones de compra impuestas por las mismas –además del pago contado subían los precios en forma discrecional- y veía perder el aporte de socios y de otros. Las propias necesidades de los pequeños productores influían para que algunos sólo entregaran una parte a la cooperativa y otra la vendían a los empresarios. Es probable, y esto surge de otras experiencias de comercialización de cabritos en forma asociativa por parte productores primarios, que haya habido problemas de calidad en la oferta de los socios. Estas experiencias demostraron que los socios intentan canalizar por la vía asociativa los animales que no logran los estándares de calidad, ya que para los buenos normalmente tienen compradores.¹⁵

***La estacionalidad de la producción y regularidad del abastecimiento**

La estacionalidad de la producción tiene dos problemas. Por un lado, la escasez o falta de

¹⁵ Experiencias de las Cooperativas CAPPAC y COASE. Valenti 1996

oferta de carne caprina en algunas épocas, por lo cual los frigoríficos organizan el sistema de compras ya descripto a través de una ruta estacional, que les permite contar con los aportes de otras zonas geográficas en estaciones distintas. Por otro lado, los efectos sobre los costos fijos, que los frigoríficos caprinos contrarrestan combinando con la faena de otras especies. Para una cooperativa de productores caprinos, las otras actividades significaban una alta complejidad, por lo cual no pudieron ser resueltos satisfactoriamente.

***La comercialización**

Uno de los problemas de la oferta de Santiago del Estero es su alta estacionalidad invernal, que supera a la demanda en los mercados nacionales, por lo cual en el momento pico los precios son los más bajos del año destinándose el producto al stockeo congelado. La posibilidad de generar un excedente interesante pasa por la capacidad de financiar el almacenamiento, lo cual requiere disponibilidad de capital además de conexión con el mercado de modo de ganar seguridad acerca de la futura colocación. Esta es una función que históricamente ha estado en manos de los distribuidores, quienes en esos momentos tienen gran poder para fijar los precios de compra, con lo cual la cooperativa en la ecuación final no lograba superar el precio al cabrito pagado por los competidores.

Sin tomar en cuenta problemas de tipo interno de la cooperativa así como otros ligados a endeudamientos en pos de financiar la actividad, este conjunto de factores hacen ver la debilidad de una empresa de productores primarios frente a una serie de exigencias que no se satisfacen por la mera propiedad de la materia prima principal.

Cabe destacar que técnicos que participaron en el montaje y puesta en marcha del frigorífico, insistieron ante el gobierno de aquella época en que el mismo fuese licitado entre empresarios privados.

Esto se puede entender más al analizar el período siguiente, que podemos llamar empresarial

Segunda etapa- Primera empresa privada

Un comerciante de cueros con muchos años en el negocio –particularmente de caprinos- de la ciudad de Deán Funes, en Córdoba a 150 km. de Ojo de Agua, fue el primer dueño del frigorífico después de la Cooperativa. El frigorífico salió a licitación, la ganó un empresario de Bs. As de apellido Guinea, quien lo refacciona pero no llega a ponerlo en marcha por problemas personales. Antes de pagarlo se lo ofrece a Riachi, a quien le transfiere el contrato en el año 1979, previo arreglo con el Gobierno provincial.

Riachi le vendió el 50% a uno de los distribuidores de Bs. As. , López, y trabajaron un tiempo en sociedad. Tenían 6 camionetas para la recolección de cabritos y un camión para transporte a Bs. As. del cabrito faenado. Dice que "eran socios para los gastos" de compra-faena-flete, ya que cuando la mercadería llegaba a Buenos Aires, el socio distribuidor "se ponía del otro lado del mostrador", no defendía los precios del frigorífico, los bajaban "por problemas de calidad", de mercado, etc. La conclusión es que con ese socio no hacía negocio.

Como el negocio de la carne no les rendía en el año 1992, les vendió el otro 50% a Manzano y Rodríguez, dos cordobeses con trayectoria en el negocio del cabrito, quienes quedaron como socios de Lopez, situación que se mantenía hasta hace poco.

La opinión de Riachi es contundente sobre su fracaso, que lo atribuye a los intermediarios que son quienes se quedaban con la ganancia del negocio. Tienen poder para poner las condiciones, se ponen de acuerdo entre ellos. Basan su poder en el conocimiento del mercado y se aprovechan. Riachi sólo ganó dos veces en el negocio de la carne y fue cuando pudo stockear: 5.000 cabritos en cámara durante 2 meses.

Comenta que actualmente Moyano trabaja todo para López y Gonzalez de V. Dolores para Amaya. Basan su poder en el conocimiento del mercado.

Este caso corrobora la fuerte presencia de los distribuidores de Buenos Aires en toda la cadena comercial y el dominio que hacían de la misma en su provecho. La situación actual al respecto se analizará en un próximo capítulo.

Tercera etapa Segunda empresa privada

La principal diferencia de la esta empresa con la anterior es el hecho de que los nuevos dueños son empresarios ligados a la distribución de cabritos en Córdoba, de donde en principio habría una relación más pareja entre las dos partes societarias.

Sin embargo en esta época la actividad en general ya estaba sufriendo algunas de las causas de su crisis, como ser el descenso en los volúmenes negociados y la baja del precio del cuero, con gran incidencia sobre los resultados económicos de la faena. Posteriormente se suman otras como las mayores exigencias impositivas y el aumento de los costos operativos vía insumos y servicios. La baja en la rentabilidad erosiona el capital de trabajo necesario para la compra en el campo y para stockear producto faenado, provocando una fuerte dependencia financiera que en sí mismo agrava la falta de rentabilidad por la pérdida de poder de negociación. En la última década los márgenes generados en la cadena bajaron

afectando en particular las funciones intermedias de acopio y faena.

Un aspecto que ha tenido incidencia sobre la nueva empresa es que la venta del frigorífico se hizo con un contrato de exclusividad a favor de Riachi para la compra de todos los cueros de animales faenados en el frigorífico por un período de 8 años, desde oct' 1992 hasta oct' del 2000. Se prohibía la venta a terceros El precio se fijó en el equivalente al que rigiera en Bs. As. con una quita del 23%.. En estos momentos, Diciembre del 2000, están en conflicto legal dado que según Riachi no se han cumplido los términos del acuerdo. Riachi reconoce que esa diferencia del 23 % en el precio es lo que provoca el incumplimiento, pero que las condiciones fueron aceptadas por los compradores en su momento y deben respetarse.

El frigorífico ha tenido momentos de paro de actividades durante esta etapa, como en el invierno de 1996, ligados a situaciones de mercado que determinaban la falta de interés y conveniencia de trabajar en el mismo, en el marco de intereses encontrados entre las partes societarias. Para los socios cordobeses la alternativa era faenar en otro frigorífico de su provincia en base a los buenos contactos de distribución local. Para el distribuidor de Buenos Aires la compra a los varios frigoríficos existentes.

Actualmente está cerrado y los motivos de sus dueños –que lo tienen en venta- sería la falta de conveniencia de operarlo ya que para sus intereses de distribución a minoristas la faena en otros frigoríficos les resulta conveniente. En este análisis, la situación del sector con bajos volúmenes y precios por un lado, y mayores costos por otro, es la que está primando. Aunque también esta crisis parece haber afectado particularmente a una empresa que se diferencia de las otras existentes por algunos puntos particulares: a) sociedad de tres miembros, en contra de los otros frigoríficos que son empresas “unifamiliares”, b) intereses contrapuestos entre las dos partes de la sociedad, el distribuidor de Bs. As. y los empresarios cordobeses, c) el contrato de exclusividad con el anterior dueño para la venta del cuero a un precio 23% menor al del mercado y d) la residencia de los propietarios no coincide con la de la planta industrial.

Se conjugan dos conjuntos de factores, por un lado los que afectan a la totalidad de los frigoríficos y participantes del negocio, que los podemos englobar en la denominada crisis del sector. El otro conjunto de factores está relacionado con la propiedad y gestión de la empresa.

Por qué fracasa un frigorífico como el de Ojo de Agua, cuando tiene condiciones que los

empresarios de la industria frigorífica cabrera destacan como inmejorables, como son estar asentado en una de las principales cuencas caprinas y poseer buenas instalaciones.

Se puede decir que el éxito del negocio depende de una cantidad de factores de los cuales por sí solos ninguno es definitorio y donde la capacidad empresarial es el eje principal. En este sentido ninguno de los empresarios involucrados definen su perfil como tal a partir de la propiedad del frigorífico. Dicho de otra manera, todos pueden seguir en el negocio aunque no operen ese frigorífico, porque las principales funciones que los distinguen y justifican su participación en la cadena no están ligadas a la propiedad de la planta industrial sino a sus conocimientos del negocio: para comprar y para vender. Al respecto cobra relevancia el origen y residencia foránea de los propietarios así como sus contactos en Córdoba.

Es interesante destacar un dato del año 1996 en el cual uno de los propietarios del frigorífico expresaba que Santiago del Estero aportaba aproximadamente el 35 % de los animales totales que faenaban, con lo cual una de sus principales virtudes quedaría relativizada.¹⁶

Experiencia de otros frigoríficos a nivel nacional

Ya se ha mencionado en puntos anteriores la crisis que afecta a la actividad con consecuencias sobre los distintos participantes de la cadena comercial. En el caso de los frigoríficos aparece como un eslabón particularmente afectado según lo expresa el descenso en la cantidad de los que están operando y los problemas explícitos de rentabilidad para la mayoría de los que quedan.

Asimismo de entre los que quedan podría ser que en el futuro haya nuevas exclusiones, ya que como se ha visto existe capacidad ociosa, hay crecientes exigencias para operar y también nuevas reglas comerciales. Este conjunto de factores podría admitir la incorporación de nuevos actores.

Los volúmenes comercializados han venido bajando y se encuentran en niveles que *determinan un tamaño limitado de negocio como para que justifique inversiones necesarias en marketing*. Sin embargo algunas acciones serían compatibles con la situación actual y podrían derivar en un aumento de las ventas. Los que por su posición en la cadena comercial estarían con mejores posibilidades para efectuar este tipo de innovaciones son los distribuidores con inclusión por su intermedio de los frigoríficos. Es decir cualquiera de los sistemas integrados verticalmente.

¹⁶ Valenti 1996

Debilidades

Mayores costos operativos
Mayores exigencias legales
Mayores exigencias impositivas
Nuevas reglas comerciales
Desconexión con el mercado
Bajos volúmenes del negocio
El comercio informal

Fortalezas

Empresas familiares con actividades diversificadas
Conocimiento del oficio en lo que hace a las compras
Conocimientos de ciertos niveles de distribución a minoristas
Niveles de inversión amortizados

Amenazas

Nuevos actores con capital y gestión
Crecimiento de la participación de las grandes cadena de supermercados
El comercio informal

Oportunidades

Desarrollo de estrategias de marketing
Mercados externos

Las fortalezas estarían más ligadas a los aspectos personales o de recursos humanos, por lo cual miembros de esas empresas – familias podrían integrarse con su trabajo calificado en alguna otra que crezca. Por ejemplo una tendencia fuerte es a la concentración de la actividad entre grupos integrados verticalmente para atender mercados de las grandes urbes.

Los frigoríficos son empresas familiares con una atención intensa de sus dueños, que evolucionan al ritmo de la propia familia, hasta llegar al punto en el que crecen, para que puede deberse a que hay una inestabilidad en la actividad. Se puede reforzar esta idea, porque en las entrevistas sale que se han reducido los frigoríficos de Córdoba, asimismo como los distribuidores de Buenos Aires.

Esta concentración resulta coherente con la disminución de la actividad a nivel global, las mayores exigencias legales para operar en el rubro y los cambios en las cadenas comerciales a nivel minorista, factores todos que afectan la rentabilidad y obligan a buscar escalas adecuadas e insertas en nuevas estrategias comerciales.

Los empresarios cordobeses han tenido tradicionalmente una participación predominante en el negocio del cabrito, que la mantienen –al menos en lo que hace a la función de acopio y faena- aún cuando de toda la zona productora la provincia aporta un porcentaje reducido de animales.

Caracterización de los establecimientos frigoríficos en actividad

**Flores Hnos. es el mejor equipado, único con niveles de automatización en el proceso de faena. Está integrado verticalmente con centros de distribución propios en Córdoba, Rosario y Buenos Aires, atendiendo también otras ciudades. Está atendiendo negocios de exportación*

**San Javier Caprinos. Es uno de los principales por el volumen que trabaja. Está integrado por convenio o sociedad con el principal distribuidor de Buenos Aires, Amaya.*

**Los Nogales. Actualmente operan también los dueños del frigorífico de Ojo de Agua. Trabaja dividido entre dos mercados. El de Bs. As. a través de convenio o sociedad con López, distribuidor de Bs As y socio en La Cabritería del Norte. En Córdoba tiene una distribución directa a comercios y cierto nivel de integración con local minorista con gran protagonismo de Manzano, otro de los socios del de Ojo de Agua.*

**Moyano, trabaja en un 90 % integrado por convenio con el distribuidor López de Bs. As., Tiene local de venta al público en Deán Funes y atiende puntualmente otros mercados*

**Sanchez, atiende el mercado cordobés combinando la venta a intermediarios del Mercado Norte y directa a comercios en la ciudad y principalmente en las sierras, con un nivel muy acotado*

**Durán idem anterior*

**Malargüe, Municipal*

**El Trebol, ha sido exportador a Europa hasta la prohibición de la entrada de carne con hueso en esos mercados. Está acotado a un nivel de mercado de distribución directa.*

Analizando la información histórica por frigorífico entre el año 1995 y 2000 vemos

tendencias decrecientes para algunos y crecientes para otros:

- * Los Nogales venía decreciendo hasta el 98 y a partir del 99 crece por el cierre de La Cabritería del Norte.
- *Champaquí tiene tendencia creciente
- *Sanchez, decreciente hasta su desaparición a nivel federal
- *Ruffa-Moyano decreciente
- *Flores creciente

Todos combinan la faena y venta caprina con corderos y lechones. El tipo de producto es similar, vendido en *carcasas enteras frescas refrigeradas o congeladas*.

No se practica ninguna metodología de diferenciación del producto.

Funciones principales

Compra de animales en pie

El aspecto distintivo del sector frigorífico común a todos sus integrantes, es el conocimiento y experiencia acerca de las fuentes de aprovisionamiento de materia prima. Esta constituye la principal –y única?- fortaleza.

En palabras de uno de los entrevistados titular de un frigorífico ".....la venta no es problema porque la manejan toda los de Bs. As., la competencia se da para la compra de los animales. Es a muerte. Alguna vez intentamos ponernos de acuerdo en los precios de compra pero no funcionó; en cuanto un productor se negaba a vender aparecía quien le ofrecía más....."

Y otra "....los supermercados nos necesitan, porque no pueden comprar directamente al productor". Este comentario incluiría como aliado a los distribuidores.

Clasificación de productos y discriminación por mercados

Otra función importante que no pueden asumir los distribuidores de Bs. As. es la clasificación y distribución discriminada por categorías y calidades, esencial al negocio por la heterogeneidad de la oferta y la exigencia en los mercados de Bs. As. hacia un tipo principal de producto.

Pero las posibilidades de apropiarse de un excedente están muy ligadas a la distribución a minoristas. De alguna forma todos los frigoríficos están integrados verticalmente a través de alguna forma vigente o en formación.

Las perspectivas para los frigoríficos se enmarcan en:

- *el mercado achicado determina alta capacidad ociosa industrial
- *los márgenes reducidos exigen eficiencia la que parece lograrse a través de la integración vertical y las mayores escalas
- *las exigencias legales crecientes determinarán la exclusión de algunos frigoríficos
- *la competencia creciente con la faena clandestina descoloca a los encuadrados legalmente

Los frigoríficos tradicionales aparecen como un eslabón particularmente afectado por la crisis según lo expresa el descenso en la cantidad de los que están operando y los problemas explícitos de rentabilidad para la mayoría de los que quedan.

En el futuro podría haber nuevas exclusiones así como admitir la incorporación de nuevos actores.

Proyecciones particulares de los frigoríficos

- *integración dentro de la misma empresa con distribución a nivel nacional
- *idem para nivel local, la escala es muy reducida en comparación con la anterior
- *integración entre empresas diferentes, una de acopio y faena y otra de distribución. En esta última no está clara como se resuelve la puja entre los intereses encontrados y que se determina a través del precio y volúmenes de compra. Los distribuidores están integrados en esta forma con los frigoríficos.

CAPITULO II

INDICE TEMÁTICO

B. 2 Oferta competitiva de nivel local fuera del circuito formal

Items	Concepto	Página
B.2.1	Faena - abastecedores. Localización. Productos. Regularidad -estacionalidad. Precios de venta. Volúmenes estimados	57
B.2.2.	Mercados que abastecen. Volúmenes	61
B.2.3	Zonas en que se abastecen. Volúmenes	63
B.2.4	Caracterización empresarial	65

INDICE DE CUADROS

ITEM	CONCEPTO	PÁGINA
Cuadro N° 1	Precios de venta en Santiago – La Banda	62
Cuadro N° 2	Precios de venta en Termas de Río Hondo	62
Cuadro N° 3	Abastecedores del Mercado de Santiago – La Banda	64
Cuadro N° 4	Abastecedores del Mercado de Termas de Río Hondo	64

B. 2 OFERTA COMPETITIVA DE NIVEL LOCAL FUERA DEL CIRCUITO FORMAL

B.2.1 Faena / abastecedores. Localización. Productos. Regularidad /estacionalidad. Precios de venta. Volúmenes estimados.

Introducción

El comercio fuera del circuito formal que se estudiará en este capítulo es el que se define a partir de la función de faena, la que precisamente se realiza al margen de cualquier regulación sanitaria e impositiva y que está vigente en Santiago del Estero y abarca parte del abastecimiento a la ciudad de Tucumán desde esta provincia.

La oferta de carne caprina en el mercado local está influenciada por dos características principales que la determinan: la cercanía entre la zona de producción y la de consumo y la falta de regulación de la faena y transporte. (la que puede hacerse en el propio campo del productor o en instalaciones –no habilitadas- del intermediario). Estas características facilitan la participación en el negocio de una variedad de agentes comerciales que atienden en general las plazas locales. Es decir que cada ciudad tiene su propia estructura comercial.

En las poblaciones del interior de la provincia los abastecedores son los propios productores vecinos del lugar, que se hacen cargo de la faena y venden el producto directamente al público, puntualmente a las carnicerías –en algunas épocas del año de mayor demanda y en las ciudades de mayor cantidad de población- y a los restaurantes, en el caso de poblados ubicados sobre rutas importantes. Algunos productores actúan como pequeños acopiadores revendedores. Asimismo es común que el público busque el cabrito en el campo, en casa de productores a quienes ya conocen.

Los centros urbanos que se distinguen del resto por los volúmenes y estructura comercial son los de Santiago del Estero, La Banda y Termas de Río Hondo, en los que coexisten canales comerciales con diferentes cantidades de eslabones en la cadena. El acopio del animal en pie y la faena en estos casos está preponderantemente en manos de los comerciantes, tanto intermediarios distribuidores como los de venta al público, aunque se ha detectado un crecimiento de la venta directa de los productores a través de distintos mecanismos.

Desde el punto de vista de este estudio, centrado en las posibilidades de mercado para un proyecto industrial de carne caprina, se considerará la oferta en estas ciudades, que son las

que podrían ser objeto de negocio, seguramente sólo en el caso de que cambien las reglas vigentes.

En este sentido también puede considerarse la ciudad de Tucumán, actualmente abastecida de *forma* similar a las ciudades santiagueñas. No ocurre lo mismo con las ciudades de Salta y Jujuy, en las que ha venido creciendo el control legal sobre la carne proveniente de otras provincias al punto de que hoy coexisten las ventas de cabritos locales por circuitos *informales* con la de cabritos provistos por frigoríficos en los supermercados y puestos de los mercados.

Faena - Abastecedores. Localización . Regularidad - Estacionalidad

Ciudades de Santiago del Estero y La Banda

El abastecimiento de carne faenada en estos mercados está en manos de los propios productores, de intermediarios y de comercios de venta al público, según la siguiente descripción:

Los puesteros de los mercados representan los principales comerciantes de cabrito, aunque con diferencias importante de tamaño entre ellos. Su venta principal y casi exclusiva es al público, aunque también ocasionalmente venden a restaurantes y canasteras.

Se proveen principalmente en el campo, haciéndose cargo del acopio de los animales en pie, su traslado, faena y refrigeración. Cuentan para ello con vehículo –camioneta mediana con caja preparada para transporte de cabritos vivos-, lugar de faena –normalmente en el propio domicilio en barrios alejados, contando con pequeño corral, salón con mesada y *gancheras*- cámara frigorífica o heladeras tipo carniceras.

En el mercado Armonía en Santiago del Estero, ubicado en pleno centro, los puestos de cabrito son entre 3 y 5 variando según la temporada. En años anteriores esta cantidad era mucho mayor y bajó junto con el nivel de actividad registrado desde hace más de 10 años. En la Banda el Mercado Unión, también en el centro, alberga a 3 puestos de cabritos.

Las canasteras son vendedoras ambulantes que compran principalmente a productores, aunque ocasionalmente a puesteros y revendedores. Forman parte de la tradición en la comercialización de cabritos. Para las compras en el campo, o bien les traen o envían en

transporte los productores con quienes tienen trato regular, o van ellas mismas a buscarlos por los medios públicos de transporte. Para vender se ubican en las puertas de los mercados mencionados y también recorren los domicilios.

Los revendedores distribuidores mayoristas son pocos actualmente, sólo tres que actúan regularmente aunque con altibajos por las pocas ventas, uno de ellos es puestero en el mercado Unión de La Banda. Todos son residentes en la ciudad y funcionan en cuanto al aprovisionamiento de cabritos igual que los puesteros. Otros revendedores residentes en el campo no están actuando.

Venden principalmente a restaurantes y al público, y ocasionalmente a puesteros y canasteras. Lo limitado de su importancia absoluta y relativa radica en que los principales vendedores de cabritos, los puesteros de los mercados, se abastecen principalmente en forma directa de los productores en el campo.

Sin embargo, parece que la crisis en las ventas parece estar haciendo aumentar las ventas de estos intermediarios a los puesteros, a quienes no siempre se les justifica un viaje al campo por los bajos volúmenes.

Los productores individuales llegaban en muy poca proporción en forma directa hasta la ciudad con sus cabritos. Los pocos que lo hacían era en los momentos picos de oferta y ofrecen su mercadería a los comerciantes. Sólo en momentos picos de demanda ofrecían al público en las veredas de los mercados. Pero actualmente ha crecido la venta de los productores por canales alternativos como son el envío a familiares residentes en la ciudad que les distribuyen al público principalmente. Algunos mantienen la venta en la vereda del mercado para las Fiestas de Fin de Año.

Muchos de estos productores se transforman en **productores-acopiadores** que trabajan con cabritos propios y de sus vecinos.

Los productores organizados están representados por dos cooperativas, la CAPPAC y la de Los Cardozo, que vendían al público y a comercios respectivamente, los cabritos de sus socios pero que desde hace tres años no están funcionando comercialmente con el cabrito.

El producto en estos mercados es el cabrito mamón de entre 4,5 kg y hasta 6 kg. aunque excepcionalmente pueden observarse animales más grandes a la venta, de hasta 7 kgs. También se venden cabrillas de entre 8 y 12 kgs. pero con una demanda muchísimo menor.

El cabrito se venden entero o por mitades, cuando son grandes también en trozos. Se vende siempre fresco. Es un mercado altamente exigente en cuanto a la calidad del cabrito que consume, tanto a nivel de los particulares como de los restaurantes.

ES un mercado que consume cabrito regularmente todo el año con picos en momentos festivos como día del padre, de la madre, Pascuas y principalmente para las Fiestas de Fin de Año. El abastecimiento responde con holgura debido a las bajas ventas de los últimos años, recorriendo igualmente distancias mayores fuera de los picos de oferta para conseguir animales en pie. Es decir que la estacionalidad de la producción primaria no está afectando el abastecimiento debido a la crisis en las ventas.

TERMAS DE RIO HONDO

El abastecimiento de carne faenada en esta ciudad está en manos de los propios productores, de intermediarios y de comercios de venta al público, con un perfil similar al descrito para Santiago La Banda. Las principales diferencias entre ambos mercados son, por un lado, la gran importancia -absoluta y relativa- de los restaurantes en Termas de Río Hondo, en comparación con las ventas de cabrito fresco y con la participación de los restaurantes en Santiago La Banda. Por otro lado, la demanda altamente concentrada en pocos meses, coincidiendo además con la época de la principal zafra en la provincia.

Los puesteros del Mercado Municipal son tres, dos especializados en cabritos y lechones que actúan en temporada desde abril hasta noviembre, y un tercero que también vende carne de vaca y está en forma permanente. Los dos primeros se abastecen en el campo según la forma descrita para Santiago y el tercero es provisto por productores. Termas tiene la particularidad de estar rodeada de una gran zona cabritera con productores próximos a la ciudad. Venden al público y excepcionalmente a restaurantes.

Los revendedores distribuidores mayoristas responden a tres perfiles distintos, dos de carácter estacional –acopiador rural y pequeño intermediario de la ciudad- y uno de carácter estable. Todos venden a restaurantes, los dos primeros actúan en temporada alta muy corta de dos meses cuando la oferta de cabritos en la zona cercana a la ciudad es alta, después desaparecen. El tercero actúa todo el año, y para sus compras de animales en pie recorre amplias extensiones según la oferta.

En total llegan a actuar alrededor de 20 entre los tres perfiles, de los cuales permanentes o distribuidores establecidos sólo son tres en la actualidad. Estos cuentan con instalaciones para faena mientras que los otros estacionales los traen faenados del campo..

Los productores individuales se refiere a aquellos que por su cercanía con la ciudad venden sus cabritos a los restaurantes. Se diferencian de los acopiadores en que sólo venden sus propios cabritos.

En esta plaza el producto exclusivo es el cabrito mamón, pero con la particularidad de que se lo trabaja de un tamaño menor al de otros mercados, siendo de entre menos de 4 kgs limpio y no más de 5 kgs. La explicación es que el cabrito fresco se vende muchas veces por unidad y no por kilogramo.

En la ciudad de las Termas si bien se consume todo el año porque hay restaurantes que se mantienen abiertos y el público local también consume frescos, las ventas están muy concentradas en la temporada turística entre los meses de mayo y setiembre con picos en julio y agosto. Siendo la época que coincide con la mayor zafra en la provincia, no hay problemas de abastecimiento de cabritos.

B.2.2. Mercados que abastecen. Volúmenes. Precios de Venta

En el punto anterior se han descrito los abastecedores, que tienen la particularidad en todos los casos de que sólo actúan en un solo mercado, que es donde residen. Por lo tanto coinciden sus volúmenes de compra en pie y faena con los de abastecimiento a ese mercado.

Mercado de Termas Volúmenes por abastecedoras y totales

En el mercado de las Termas actualmente con la situación deprimida se calculan 20.000 cabritos en total por año, de los cuales 10.000 corresponden a frescos vendidos por los tres puesteros del mercado y los ambulantes. Los tres puesteros suman 8.000 y los ambulantes venden 2.000 cabritos por año

Los restaurantes venden 10.000 cabritos por año, provistos por los revendedores distribuidores que, como se ha visto, son muchos y además por los productores individuales. Con la información de algunos de estos comerciantes se hizo una estimación de la participación de cada perfil de proveedor. Los productores individuales venden 1.000 cabritos por año, los revendedores estacionales 3.000/ cab / año y los establecidos 6.000 cab / año.

Mercado de Santiago – La Banda Volúmenes por abastecedoras y totales

El volumen total estimado para Santiago La Banda alcanza a 15.000 cabritos, distribuidos de la siguiente manera:

- mercado Unión puesteros 4.000
- mercado Armonía puesteros 5.500
- canasteras (*) 3.500
- distribuidores 2.000

(*) incluye productores individuales

Cuadro N° 1 Precios de venta en Santiago La Banda

Proveedor	Restaurantes	Público
Puestos Armonía		\$3,5 – \$4 / kg cabritos \$3 - \$ 3,5 / kg cabrillas
Puestos Unión		\$3 - \$ 3,5 / kg
Canasteras		\$3,5 – \$4 / kg
Productor individual		\$3 - \$ 3,5 / kg
Distribuidores	\$3,2 - \$ 3,5 / kg	\$3 - \$ 3,5 / kg

Cuadro N 2 Precios de venta en Termas de Río Hondo

Proveedor	Restaurantes (**)	Público
Puestos Mercado		\$3,5 – \$4 / kg cabritos
Distribuidores	\$12 - \$16 / cabrito	\$3,5 - \$ 4 / kg (*)
Canasteras		\$3,5 – \$4 / kg
Productor individual	\$10 - \$14 / cabrito	\$3 - \$ 3,5 / kg

(*) sólo los distribuidores establecidos venden al público

(**) los restaurantes pagan los cabritos por unidad, según una tradición en Termas

Mercado de Tucumán

Proveedores de perfil de pequeños acopiadores rurales y productores independientes principalmente, antes también actuaban –en un pasado con mayor demanda- puntualmente intermediarios establecidos, oriundos de los departamentos de Río Hondo, Pozo Hondo, Choya y Guasayán, abastecen regularmente con cabritos faenados el mercados de Tucumán.

Venden a los puesteros del Mercado y a restaurantes, al tiempo que algunos de ellos venden al público en las ferias francas. Los cabritos son de propia producción y de la vecindad.

Se estima que el volumen comercializado por esta vía ronda entre 4,000 y 5.000 cabritos por año.

B.2.3 Zonas en que se abastecen. Volúmenes

Siendo que es un mercado que consume cabritos todo el año, el sistema oferente debe organizarse para responder con el abastecimiento. En este sentido el sistema de compra de animales en pie funciona tal como se ha descrito para los frigoríficos, sólo que circunscripto al territorio provincial y dentro de éste, a algunas zonas tradicionalmente más relacionadas con cada mercado y proveedor.

El sistema se caracteriza por grandes recorridos, contactos con muchos productores, pago al contado en efectivo y /o especie, precio por animal no por kilo, establecimiento de cierta relación estable con los productores. Según lo expresado por distintos intermediarios, recorren grandes distancias y llegan a muy distintos lugares dejando pocos lugares de la provincia sin visitar.

No obstante hay diferencias entre proveedores, ya que como se dijo en el caso de Termas, algunos son sólo de actuación estacional circunscriptos a la zona aledaña a la ciudad.

En los cuadros siguientes se presentan síntesis de lo relevado en las entrevistas, con un listado de los departamentos en que cada tipo de proveedor compra en pie.

Cuadro N°3 Abastecedores del Mercado de Santiago – La Banda

Proveedor	Departamentos	Volumen
Puestero Mercado Unión	Banda, Capital, Robles Moreno Ibarra Figueroa	4.000
Puesteros Mercado Armonía	Moreno, Jiménez Alberdi Capital Robles Banda Loreto Atamisqui	5.500
Canasteras y Productores indep.	Capital – Banda- Pozo Hondo Silipica Atamisqui Guasayán – Choya	3.500
Distribuidores	Moreno– Ibarra – Figueroa Copo - Alberdi Robles San Martín - Avellaneda	2.000

Cuadro N 4 Abastecedores del Mercado de Termas de Río Hondo

Proveedor	Departamentos	Volumen
Puesteros Mercado Municipal	Banda, Capital Robles San Martín Loreto, Choya Río Hondo - Atamisqui	8.000
Distribuidores establecidos	Moreno, Jiménez Capital - Robles Choya – Ojo de Agua Taboada – Ibarra Río Hondo	6.000
Canasteras y Productores indep.	Capital – Banda Río Hondo	3.000
Distribuidores ocasionales	Río Hondo Guasayán	3.000

B.2.4 Caracterización empresarial

Para tratar sobre las características de las empresas participantes y su funcionamiento aparece conveniente presentar una ubicación general sobre el contexto que condiciona el comercio en Santiago y Termas

- 1) Están ubicadas en zonas productoras de cabrito,
- 2) La faena no está reglamentada
- 3) Facilidad para ejercer el comercio del cabrito con bajos niveles de exigencias
- 4) El público se identifica con el sistema comercial

A estos factores se le suma, afectando al conjunto, la baja en los niveles de venta de cabritos, determinando desde hace años un achicamiento de la actividad.

Termas

Los acopiadores rurales y pequeños revendedores estacionales que sólo actúan en época de abundante oferta y pico de ventas, aplican al negocio como principal recurso su propia fuerza de trabajo y conocimiento, ya que se movilizan en colectivos o remises de bajo costo, venden al contado y a precios más bajos que otros, si es necesario para no volver con el cabrito faenado. Trabajan intensamente en una temporada corta de aproximadamente dos meses. Según informaciones surgidas de las entrevistas, algunos de ellos en la temporada estival emigran a la costa atlántica por cuestiones laborales.

Su número ha aumentado, producto tanto de la situación de crisis como de que la entrada y salida del negocio tiene muy bajas exigencias en esos niveles para la época pico de oferta.

Termas y Santiago del Estero – La Banda

Los distribuidores mayoristas establecidos, tienen una estructura montada con vehículo utilitario -1 ó 2 camionetas-, lugar de faena, cámara fría o heladeras, secadero de cuero, capital de trabajo, y trabajan todo el año. Sus puntos fuertes en relación a los intermediarios mencionados en el párrafo anterior, parecen ser la oferta de calidad, la continuidad en el aprovisionamiento más allá de los picos de abundancia, el financiamiento y su encuadre legal. Otro factor importantísimo de su estrategia empresarial es la diversificación, ya que además de cabrito venden también lechones.

El financiamiento los distingue durante la época de abundancia, pudiendo vender a plazos a restaurantes y hoteles a diferencia de los productores y pequeños acopiadores e intermediarios. Sin embargo según las propias expresiones de los interesados esto constituye un riesgo alto de incobrabilidad. La calidad y continuidad justifican principalmente su negocio a partir de Agosto y hasta Mayo del año siguiente es decir durante la época de oferta escasa, El encuadre legal les permite facturar sus ventas, lo que desde el punto de vista de los hoteles y restaurantes resulta una necesidad al menos para una parte de sus compras.

Para obtener calidad, continuidad y bajo precio recurren al sistema de compras en el campo que abarca zonas muy distantes.

Los puesteros del mercado al igual que los distribuidores establecidos, cuentan con vehículo utilitario, lugar de faena, cámara fría o heladeras y capital de trabajo para la compra de animales en pie. Sus puntos fuertes son la venta al contado y su ubicación en el lugar tradicional para la compra de cabritos frescos, en el centro de las ciudades con mucha afluencia de público. Tienen locales bien equipados y aseguran la cadena de frío. Los alquileres son bajos. La desventaja frente a los vendedores ambulantes son sus mayores costos.

Las canasteras basan su negocio en sus conocimientos, tanto de las zonas de producción y calidad de cabritos como de la clientela, ya que son mujeres que llevan muchos años en la actividad. Tienen muy poco capital invertido -heladera o freezer en la casa- de acuerdo al reducido volumen del negocio, siendo una de sus fortalezas principales. Además en ese tamaño y con solo su trabajo personal, no tiene ningún encuadre legal.

Aún dentro del sistema informal, existen diferencias entre participantes en cuanto a su encuadre. Los que tienen locales fijos en los mercados están encuadrados legalmente mientras que los ambulantes no, gozando de una ventaja en cuanto a los costos.

No existe un comerciante que por sus condiciones tenga un liderazgo o poder diferencial sobre otros. Las fuerzas son parejas entre los participantes, aunque en términos de perspectivas la cuestión cambia. La situación de unos y otros podrá mejorar o empeorar según los escenarios: si se mantiene el nivel de baja exigencia legal para comercializar al mismo tiempo que se prolonga la recesión, los que están encuadrados van a seguir sufriendo, con posibilidades de seguir achicándose o desaparecer.

CAPITULO III

INDICE TEMÁTICO

B.3 Demanda de Carne Caprina

Items	Concepto	Página
B.3.1	<p>Análisis de los principales centros de consumo de nivel nacional, regional y de la Provincia de Santiago del Estero</p> <ul style="list-style-type: none"> - puntos de venta, perfil del consumidor - productos, presentaciones, precios, origen, identificación, marca - volúmenes y regularidad en las ventas - agentes comerciales. Empresas, volúmenes - sistema de transporte y distribución. Firmas y precios por cúbico - requisitos legales. Grado de acatamiento a la normas 	69
B.3.2	Análisis histórico del consumo de carne caprina y de los productos competitivos. Precios	94
B.3.3	Productos sustitutos por precios, por hábitos	102
B.3.4	Productos exportados. Destino. Cantidades, posiciones, precios promedios	105
B.3.5	Productos importados. Volúmenes, marcas, origen, precio, regularidad.	105
B.3.6	Consumo aparente.	106
B.3.7	Firmas exportadoras e importadoras. Precios CIF y FOB	108

INDICE DE CUADROS GRAFICOS

ITEM	CONCEPTO	PÁGINA
Cuadro N° 1	Precios al Público cabrito supermercados Buenos Aires	73
Cuadro N° 2	Precios al Público cabrito Granja Buenos Aires	75
Cuadro N° 3	Precios al Público cabrito supermercado Córdoba	78
Cuadro N° 4	Precios al Público cabrito supermercado Mendoza	81
Cuadro N° 5	Precios al Público cabrito supermercado Rosario	83
Cuadro N° 6	Precios al Público cabrito supermercado Salta	87
Cuadro N° 7	Precios al Público cabrito Granja Salta	88
Cuadro N° 8	Precios al Público cabrito supermercado Jujuy	89
Cuadro N° 9	Precios al Público cabrito supermercado / granja Tucumán	91
Cuadro N° 10	Precios al Público cabrito supermercado	93
Cuadro N° 11	Evolución Consumo Per cápita Carnes en Argentina	95
Gráfico N° 1	Evolución Consumo Total Carnes en Argentina	96
Cuadro N° 12	Evolución Participación por tipos de carne en el consumo Per Cápita	98
Cuadro N° 13	Evolución de faena Anual de Cabritos	99
Gráfico N° 2	Evolución de faena Anual de Cabritos	100
Cuadro N° 14	Estimación consumo carne Caprina por Mercado	106
Cuadro N° 15	Precios Comparativos de supermercados entre provincias	107
Cuadro N° 16	Precios Comparativos de granjas entre provincias	108

B.3.1 Análisis de los principales centros de consumo de nivel nacional, regional y de la Provincia de Santiago del Estero

Introducción

Se han analizado los mercados de los centros urbanos de Capital Federal Gran- Buenos Aires, Gran Córdoba, Gran Rosario, Gran Mendoza, Salta –Jujuy, Tucumán y Santiago del Estero. Con excepción de Mendoza, los demás mercados son en principio considerados potenciales para un proyecto santiagueño, ya que actualmente consumen cabrito con una presencia relativa importante de los de origen santiagueño, provistos a través del conjunto de frigoríficos que los abastecen y que fueran analizados en el capítulo sobre oferta.

Mendoza, por su condición de productora no sería considerado un mercado potencial para un proyecto santiagueño, aunque su análisis puede resultar interesante en aras de posibles complementaciones con proyectos de aquel origen, teniendo en cuenta la estacionalidad cruzada del pico de sus producciones y la importancia relativa de cada una en el concierto de la oferta primaria total así como del consumo.

Las provincias del NOA , que cuentan con producción propia de caprinos que aún se rige por un sistema informal de comercialización en los ámbitos locales, han sido tradicionalmente consumidoras de cabrito santiagueño que se sumaba a ese sistema llegando en pie y siendo faenado por los tradicionales métodos no regulados. Actualmente no hay ese movimiento de animales en pie. Tucumán es abastecido en forma directa desde Santiago con cabritos faenados por los propios productores o pequeños revendedores, mientras que Salta y Jujuy complementan su consumo de carne propia con la que compran a los frigoríficos y distribuidores del sur, provisión de la que participan los cabritos de Santiago como se dijo más arriba.

Otros mercados actualmente consumidores de cabritos, que representan volúmenes individualmente reducidos, como son capitales de provincias y otras ciudades del interior, serán considerados en el análisis para las recomendaciones finales de mercado.

Análisis de cada mercado

A continuación se hará una descripción de la situación analizada en los mercados mencionados.

Buenos Aires

Buenos Aires sigue siendo el principal mercado consumidor de cabritos a pesar de la crisis que viene afectando al sector desde hace muchos años, reflejada en un descenso progresivo y continuo de los niveles de venta, según se desprende de las entrevistas con los integrantes de la cadena comercial, frigoríficos, distribuidores mayoristas y comerciantes minoristas.

Sin embargo aparecen excepciones en cuanto a esta visión, expresada por algunos comerciantes y distribuidores cuya particularidad es haberse iniciado en el comercio de cabritos en los últimos años y cuyos niveles de venta vienen siendo constantes o hasta con un leve crecimiento, al menos hasta hace un año, antes de que se profundizara la crisis económica y del consumo en el país. La aparición de nuevos agentes comerciales en el marco de achicamiento general de la actividad obviamente significa desplazamiento –total o parcial- de anteriores participantes de la oferta, tema que se desarrollará en un próximo capítulo al analizar los sistemas comerciales.

Estos nuevos comerciantes de cabrito son restaurantes, distribuidores y supermercados. La explosión del supermercadismo en el país viene acompañada por el desarrollo de empresas de distribución especializadas en su atención, adecuadas a las nuevas reglas de juego.

El público de cabrito es consumidor tradicional, gente adulta de ambos sexos aunque preferentemente varones, de un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. Es un público que conoce el producto, de donde se desprende, según estas opiniones, de que es escaso el porcentaje de nuevos consumidores. Entre los consumidores es importante el porcentaje de provincianos radicados en Buenos Aires, los porteños que lo han incorporado desde hace tiempo -fruto de sus visitas a las zonas de producción, etc- y público gourmet que lo ha adoptado por el gusto particular de la carne. Es un producto al que se lo relaciona con festejo, reuniones de amigos, momentos de agasajo, por eso las ventas se producen en un alto porcentaje durante los fines de semana y ocasiones especiales.

La carne de cabrito se vende en supermercados, granjas, puestos de ferias francas, carnicerías y restaurantes.

Los distribuidores de cabritos en Buenos Aires para todos los canales comerciales, son varias firmas: "Los Griegos" de Balenic S.A., Menucar, Constanzo, López Hnos., Lorenzo Amaya, Flores Hnos. Estos tres últimos son los distribuidores integrados verticalmente con la faena en Córdoba, tanto a nivel de la propia empresa como Flores Hnos., como con distintos grados de convenios en los casos de López y Amaya, y son quienes revenden a su vez a los otros distribuidores. Los tres primeros son empresas frigoríficas de Buenos Aires dedicadas a los animales menores y achuras que trabajan el cabrito revendiéndolos como distribuidores, aunque en el caso de Constanzo figura con un nivel mínimo de faena de cabrito en su planta de San Andrés de Giles.

Todas estas empresas son distribuidoras de carnes de granja como lechones, corderos, cabritos, conejos, en algunos casos también pavos, achuras. Cuentan con estructura propia con personal, depósitos y transporte, para la distribución en la ciudad a supermercados, granjas y restaurantes. También venden a revendedores menores. El cabrito faenado llega desde Córdoba con un costo de flete de \$0,14-\$0,15 / kg. generalmente en transportes propios de los frigoríficos a los depósitos de los distribuidores.

Estas seis empresas constituyen las principales distribuidoras que en su conjunto estarían vendiendo entre 100.000 y 12.000 cabritos por año, volumen estimado para el consumo actual en base a las entrevistas con los empresarios. Estas cantidades además incluyen lo que estos mismos distribuidores canalizan hacia la Costa Atlántica en temporada. Los guarismos podrán ajustarse junto con el análisis de la participación relativa y funcionamiento en la cadena, que se desarrollará en el próximo capítulo sobre los sistemas comerciales.

Las normas legales que fueron expuestas en un capítulo anterior (punto B.6.3), tienen un altísimo grado de acatamiento, con activa participación de los distintos agentes de la cadena en los controles legales y sanitarios. En este sentido hay coincidencia de que es creciente la presencia y control por el lado de los organismos oficiales así como la preocupación del propio comerciante por el respeto a las normas, en orden a su salvaguarda legal pero también comercial.

En el resto de los mercados relevados también existe un alto grado de acatamiento a las normas vigentes, por parte de los participantes en los circuitos formales. A diferencia de Buenos Aires, Rosario y en parte Córdoba, en el resto de los mercados –en los que existe

un fácil acceso y comunicación con las zonas de producción- coexisten los canales formales con los informales, habiendo crecido mucho los primeros con el desarrollo de los grandes supermercados. En cada caso se verán las particularidades significativas.

Supermercados

Todas las cadenas de supermercados relevadas trabajan cabrito: Carrefour, Norte, Coto, Jumbo, Disco y Walt Mark. Sin embargo en algunas cadenas no todas las sucursales lo tienen con regularidad, algunas sólo lo tienen para los momentos pico de venta y el resto del año trabajan por pedidos siendo provistos desde otra sucursal.

Las bocas de supermercados relevados con venta de cabritos se ubican en distintos lugares de la Capital Federal y del Gran Buenos Aires, insertos en barrios de buen nivel adquisitivo así como en otros más populosos. Si bien el precio se expresa como una gran limitante para el consumo y justifica el descenso que se ha operado en el mismo, se verá más adelante que las cadenas de supermercados suelen hacer ofertas en las que el producto se hace accesible a la mayoría del público.

El producto excluyente es el cabrito o chivito, de entre 4,5 kg. y 5,5 kg. /res en general, aunque también se pueden encontrar tamaños más chicos y, excepcionalmente, más grandes. Se venden frescos o congelados. En algunos casos se vende congelado sólo en las épocas en que falta el producto, básicamente a fines de verano y comienzos del otoño, mientras que en otros casi siempre se vende congelado. También se practica el tenerlo congelado en stock y descongelarlo para sacarlo a la venta. Se vende entero, por media res y trozados, presentados estos últimos en bandejas con dos o tres trozos. Esta operación está a cargo del supermercado en cada sucursal, que en todos los casos compra las reses enteras. En algunas situaciones la modalidad del trozado está muy ligada a la promoción de las ventas para liquidar stock.

Hay cadenas de supermercados que se muestran más exigentes en el tratamiento del producto, sea en su tamaño –que por ejemplo no debe pasar de 5 kgs.-, en trabajarlo fresco y no congelado –para ello piden semanalmente lo que necesiten, explicitando que no tienen problemas de abastecimiento que los obligue a hacer stocks-, trabajándolo preferentemente en la carnicería con atención personalizada más que en las góndolas.

Las reses y medias reses se presentan envueltos en bolsa plástica colgados en la ganchera de una góndola cuando son frescos y apilados en el freezer cuando son congelados. En algunas bocas las reses y medias reses frescas las tienen también colgadas en el sector de

carnicería de venta personalizada. A veces las bolsas o el ticket identifican al proveedor, sea frigorífico o distribuidor, y en otros casos no, registrándose el nombre del supermercado.

Las bandejas de trozados tienen etiquetas que identifican los cortes junto con el precio, el peso y el valor de la misma, junto con el nombre del supermercado pero no del proveedor.

En ningún caso se identifica el origen ni se destacan propiedades particulares de la carne caprina. Tampoco se detectaron en Buenos Aires cortes envasados en atmósfera controlada, como empezaron a verse en Córdoba. Es decir que no hay en la presentación del producto elementos de diferenciación por marca, envase o explicitación de atributos – formas de uso.

Los precios al público en los supermercados se consignan en el cuadro siguiente, donde se puede apreciar que los mismos varían entre \$6,99 / kg y \$ 8,99 / kg. Sin embargo este cuadro no refleja una práctica que se ha detectado en todas las ciudades relevadas, cual es la de hacer ofertas en los precios para los momentos de mayor venta, como Fiestas de Fin de Año, Día de la Madre, Día del Padre, Pascuas. En otros casos las ofertas se suceden después de esos momentos picos de venta, cuando las mismas no alcanzaron para colocar todo lo comprado y se decide liquidar el stock. También responden a políticas particulares del supermercado sucediéndose en cualquier momento del año. En las ofertas los precios se ubican en el 50 % de su valor normal.

Cuadro N°1 Precios al público de cabrito en supermercados- Buenos Aires.

Supermercado	Producto	Precio por kilo
Jumbo “Palermo”	Chivito entero y trozado	7,70
Coto “Juramento”	Chivito entero y trozado	7,90
Carrefour “Palermo”	Chivito entero y trozado	8,15
Norte “El Cano”	Chivito entero y trozado	8,65
Carrefour “Gral Lemos”	Chitiro entero y trozado	6,99
Carrefour “San Martín y gral Paz”	Chivito entero y trozado	7,99
Jumbo “Villa Ballester”	Chivito entero o mitad	7,69
Coto “Lourdes”	Chivito entero y trozado	6,90
Disco “Parque Rivadavia”	Solo por pedido	7,90
Norte “B°Norte”	Chivito entero y trozado	8,99

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los volúmenes de venta por supermercado es una información que si bien no se brinda, de las conversaciones con el personal de atención y reposición el sector de las carnicerías, surge la cifra de entre 5 y 10 cabritos por semana expresada en los casos en que se trabaja con regularidad durante el año. En cuanto a los picos de venta en una sucursal se mencionaron 200 cabritos en un caso en que estuvieron de oferta para las fiestas de fin de año. Es decir que las ventas en los supermercados tienen un comportamiento estable durante el año con picos en algunos acontecimientos como ya se expresara.

Granjas

Definidas como vendedoras de carne de animales chicos -cabritos, corderos y lechones-, achuras, menudencias y chacinados, son las tradicionales vendedoras de cabrito fresco al público, ubicadas en los distintos barrios de la Capital Federal y zonas del Gran Buenos Aires, destacándose las ferias y mercados como asiento de un número importante de ellas. Por otro lado, están las que actúan también como distribuidoras mayoristas, las que en algunos casos pertenecen a los grandes distribuidores de Buenos Aires relacionados directamente con los frigoríficos abastecedores. En este caso están concentradas principalmente en la zona de Mataderos aunque también las hay en distintos puntos estratégicos del Gran Buenos Aires. Aún actualmente en los relevamientos efectuados surge que las granjas que más trabajan están ligadas a frigoríficos abastecedores. Estas granjas mayoristas-minoristas les venden a las granjas minoristas, restaurantes y feriantes, así como a otros pequeños revendedores.

El de las granjas es el sector que más ha sufrido la caída en las ventas, habiendo muchas de ellas desaparecido. A la crisis que afecta a la economía y que profundizó la caída en las ventas en los últimos años, añaden el crecimiento de los supermercados en su participación en el negocio de las carnes de granja, con las ventajas de la afluencia de público, el pago con tarjetas y las oferta con precios muy bajos en los momentos de mayor venta. La mayoría de los entrevistados aducen vender cabrito para dar un servicio al cliente y no tanto por la utilidad que les genera. En este sentido, además de ser bajos los volúmenes vendidos, también lo son los márgenes comerciales.

Los precios de venta se presentan en el cuadro siguiente, de donde surge que aún en las granjas minoristas los precios son inferiores a los de los supermercados -hecho novedoso respecto a lo que sucedía unos años atrás-, oscilando entre \$6 y \$ 7,8 / kg. aunque en el 60 % de las relevadas el precio era de \$7/ kg. Para las Fiestas de Fin de Año los precios se ubicaban entre \$7 ty \$ 8 / kg.

Por su parte los precios de las granjas mayoristas están entre \$5,2 y \$5,5 / kg., alcanzan los mismos niveles que en los puestos de los mercados en las capitales del interior, inclusive de las provincias productoras como Mendoza y Córdoba. Para las Fiestas los precios estaban en \$6,5 / kg. Por un lado cabe señalar la reducción de márgenes por parte de estos comerciantes en pro de mantener algún nivel de ventas. Por otro lado también hay que señalar lo ya dicho sobre las ofertas de los supermercados en momentos de gran demanda, con lo cual afectan los resultados de la política de precios de las granjas para esos eventos.

Cuadro N°2 Precios al público de cabrito en Granjas . Buenos Aires

Supermercado	Producto	Precio por kilo
Granja "Lourdes"	Chivito fresco entero y mitad	6,20 - 7,00
Granja El Sol "Palermo viejo"	Chivito fresco entero y mitad	7,00
Granja "Mercado de Cabildo"	Chivito fresco entero y mitad	7,8
Frigorífico Facundo "Vella Vista"	Chivito fresco entero y mitad	6,90
Granja La Boutique "Rivadavia y Plata"	Chivito fresco entero y mitad	6,00
Granja de Gonzalez "Matadero"	Chivito fresco entero y mitad	5,50
Carnicería "Matadero"	Chivito fresco entero y mitad	5,50
Granja "Matadero"	Chivito fresco entero y mitad	5,50
Granja Matadero"	Chivito fresco entero y mitad	5,50
Frigorífico H y H "Matadero"	Chivito fresco entero y mitad	4,50 6,50 fiesta
El rey del Lechón "Matadero"	Chivito fresco entero y mitad	5,30

Fuente Elaboración propia

Según opinión de un responsable de una granja en la zona de Mataderos, la concurrencia de público viene bajando año tras años desde hace unos 20 años pero en estos últimos 3 años se agravó mucho más, alcanzando hasta un 60% menos.

En cuanto a las carnicerías, en algunos barrios de la capital federal y sobre todo en el Gran Buenos Aires, hay carnicerías que ofrecen chivito, en algunos casos lo traen por pedido y en otros tienen los fines de semana. Los precios en estos casos varían entre \$ 6,5 /kg, y \$ 7/

kg, aplicándoles márgenes bajos para ofrecer precios accesibles de un producto que se vende poco.

Los volúmenes de venta de las granjas minoristas en la expresión de los entrevistados *varían entre 5 y 10 cabritos por mes, con algún caso destacado en el que la cifra mensual llega a las veinte unidades.*

En el caso de las granjas mayoristas de Mataderos las ventas oscilan entre 5 y 15 cabritos por día, siendo superiores para las Fiestas y acontecimientos como día del padre, de la madre, etc.

Al igual que en el caso de los supermercados, surge que las ventas son estables durante todos los meses del año con picos en momentos festivos.

Restaurantes

El otro segmento importante de comercios que trabajan el cabrito es el de los restaurantes, compuesto por un abanico de tipologías en cuanto al tipo de cocina, nivel de público al que apunta y ubicación geográfica en la Capital y Gran Buenos Aires. Según empresarios del ramo son muchísimos los restaurantes que trabajan cabrito.

Se han relevado restaurantes en distintos puntos de Capital y Gran Buenos Aires. De una muestra de 30 tomados al azar, sólo ocho de ellos *no* trabajaban el cabrito y el resto sí, aunque en cantidades muy distintas, siendo el asador la forma de cocción más habitual. En general los consumidores son clientes habituales y turistas extranjeros. Entre los primeros es común invitar a los amigos a degustar el cabrito, lo cual constituiría una forma de poder ganar nuevos adeptos. Es opinión entre los comerciantes que para cierto público “hacer un buen cabrito” no resulta sencillo por lo que prefiere consumirlo en un restaurante.

Todos coincidieron en que las ventas de cabrito habían bajado mucho, aunque hay divergencias en cuanto al carácter de ese descenso. Para algunos el cabrito ha perdido presencia para el público, que ha optado por otros platos y particularmente por otras carnes, como por ejemplo el conejo o el cordero. Para otros en cambio, la baja tiene que ver con la crisis general de la economía, opinando que incluso el cabrito no bajó tanto como otros productos.

En todos los casos manifestaron conseguir buena calidad y cantidad durante todo el año. Los precios de compra sólo los brindaron algunos, por ej. A \$4,5 / kg. Proveedores: López (2), Amaya, Unión Ganadera (Patagonia), granjas de matadero.

En cuanto al perfil del consumidor de los restaurantes, es más selecto que el que compra cabrito fresco en cuanto a su nivel socioeconómico, donde probablemente el segmento de los de nivel medio, entre los que están los provincianos radicados en Bs. As. , sea el que no forma parte de este público. El consumo en los restaurantes es estable durante todo el año, sin reconocer picos especiales de venta.

Córdoba Ciudad y Zona turística

Este es el otro gran mercado para el cabrito, con características particulares en cuanto a su condición de productora y consumidora, con gran afluencia de turistas y un público local que lo aprecia y tiene incorporado a sus costumbres. Desde el punto de vista de un análisis estratégico de mercado, se destaca que Córdoba es importador de animales en pie destinados tanto al consumo en su propio territorio como a la venta a otras provincias, contando para esto último con la concentración de las principales firmas faenadoras.

El cabrito se vende principalmente en supermercados, granjas del mercado y restaurantes, aunque también se lo consigue en carnicerías.

En el abastecimiento a este mercado participan varios de los frigoríficos de cabritos como Flores Hnos. de Cruz del Eje, Durán de Deán Funes , Sánchez de Cruz del Eje, Champaquí de Villa Dolores, BRU-CE-MAR que faena en Los Nogales de Jesús María. Algunos distribuyen directamente a minoristas –Flores y Brucemar- y otros entregan a distribuidores revendedores. Entre éstos se destacan García Hnos. y otras granjas del Mercado Norte de nivel mayorista y minorista. Recientemente inició su propia distribución a minoristas el nuevo frigorífico de Ancasti en Catamarca con la marca "Granja Ecológica". También distribuye cabritos -que compra indistintamente a los frigoríficos- el Frigorífico La Estrella (Las Varillas, Cba.) especializado en conejos.

Todas estas empresas distribuyen conjuntamente con el cabrito otras carnes como cordero, lechones, conejos, teniendo para ello su propia estructura de frío y transporte.

En Córdoba, por su cercanía con las zonas de producción, también existe un nivel de *conexión directa* entre consumidores y productores, a través de distintas formas

de comercio informal, las que también incluyen el abastecimiento a comercios y restaurantes, significando una competencia creciente para los canales formales.

En cuanto al grado de acatamiento a las normas legales es alto en los canales formales, del mismo nivel al que se expuso en el caso de Buenos Aires y casi prácticamente nulo en los informales.

Los volúmenes comercializados a través de los circuitos formales se estima que alcanzan un total de entre 45.000 y 55.000 cabritos por año. Para algunos entrevistados, con el agregado del comercio informal los volúmenes pueden aumentar entre un 50 y un 100 %, acercándose en este caso a los de Buenos Aires.

Las cadenas de supermercados de nivel nacional que trabajan con regularidad el cabrito son Carrefour y Libertad principalmente, Walt Mark lo tiene pero con poco nivel de ventas mientras que en los Discos durante el año lo traen por pedidos y sólo lo tienen en las góndolas en algunas sucursales para las fiestas y otros acontecimientos.

Cuadro N°3 Precios al público de cabrito en supermercado - Córdoba

Supermercado	Producto	Precio
Carrefour (*)	Cabrito entero	\$ 7,50 / kg precio normal \$5- 5,2 / kg precio oferta
Hipermercado Libertad (*)	Cabrito entero	\$ 6,3 / kg precio normal \$5-5,2 / kg precio oferta
Walt Mark	Cabrito entero	\$ 5 /kg precio en junio 2001
Carrefour	Trozado en bandeja costilla y pierna	\$ 8,5 / kg
	Trozado en bandeja paleta	\$8,98 / kg
Hipermercado Libertad	Trozado en bandejas costilla	\$ 6 / kg
	" " " paleta	\$ 6,1

Fuente: Elaboración propia

(*) En Diciembre de 2000 se relevaron los precios definidos como normales y a fines de mayo y Junio de 2001 los precios oferta. Los precios de los cortes corresponden al relevamiento de Diciembre 2000. En junio de 2001 las tres cadenas tenían el mismo precio, hecho que es poco usual.

Lo trabajan enteros, medias reses y trozados en bandejas. En general lo trabajan fresco, aunque se maneja el congelado tanto cuando falta como cuando tienen stock.

Los proveedores de los supermercados relevados son Bru-ce-mar S.A (Manzano –Los Nogales) provee a Libertad; Granja García (Mercado Norte-Frigorífico Durán) provee a Carrefour, Frigorífico La Estrella provee a Disco y Walt-Mark. En general los supermercados le compran a varios proveedores.

Las granjas ubicadas en el Mercado Norte son el referente tradicional para la compra de cabrito en Córdoba. Sin embargo actualmente sólo quedan siete puestos, mientras que hace cinco ó seis años eran 15 y hasta 20 remontándose un poco más atrás en el tiempo. Al igual que lo descrito para las de la zona de Mataderos en Buenos Aires, se trata de comercios que venden al por mayor y por menor, siendo de diferente envergadura entre sí. Alguno de ellos es proveedor de supermercados, como Carrefour. Anteriormente algunos estaban directamente ligados a propietarios de frigoríficos aunque en la actualidad no sería así. Están provistos principalmente por cuatro frigoríficos de Córdoba: Flores, Los Nogales, Durán y González. Para estas granjas es igualmente importante el cordero y lechón, algunas también se destacan por la venta de vizcachas.

Dos características del mercado cordobés que se expresan plenamente en estas granjas son, por un lado, que los precios varían mucho durante el año al compás del juego de la oferta y la demanda y, por otro lado, que si bien el cabrito mamón es el principal producto, también se venden animales más grandes clasificados como cabrillas con un precio menor al del primero. En Buenos Aires estos animales grandes –de entre 8 y 12 kgs.- no se trabajan regularmente, al menos como tipo distinto, tal como sucede también en la mayoría de los mercados de las regiones productoras. Los precios al público del cabrito mamón oscilan entre \$5 / kg y \$ 7 / kg , aunque en ocasiones puede bajar aún un poco más de acuerdo al juego de la oferta y la demanda. El precio de las cabrillas oscilan entre \$3 y \$4,5 / kg.

La presentación de los cabritos es la tradicional, fresco al gancho, aunque ya empezó a comercializarse un producto presentado en cortes envasado en atmósfera controlada, identificado con marca y leyendas en su envoltorio que destacan atributos y hacen recomendaciones para su uso y manutención. Se trata de los comercializados por el nuevo frigorífico antes mencionado con la marca Granja Ecológica.

Los restaurantes en Córdoba están ligados al consumo del público local y al turismo, en este último caso especialmente en las Sierras, donde su número para la temporada estival es importante, diseminados por todos los pueblos turísticos.

En la ciudad hay un restaurante que se destaca por su especialización en el plato de cabritos y es visitado diariamente por gran número de comensales locales y visitantes. También hay varios más que trabajan cabrito, aunque con menor importancia relativa a otros platos.

El abastecimiento a los restaurantes es compartido por varias firmas, las granjas del Mercado Norte, frigoríficos de nivel provincial como Durán y Sánchez, BRU-CE-MAR S.A. – distribuidora del empresario Manzano que faena actualmente en Los Nogales.

Córdoba es un mercado en el cual el público local valora el cabrito, al que lo tiene incorporado a sus *costumbres*, tal como ocurre en las provincias productoras. Esto a pesar de que, por un lado, la producción propia se ha reducido enormemente con el correr de los años siendo escasa para atender el consumo local y, por otro lado, que la ciudad ha crecido mucho –hoy el gran Córdoba alberga 2.000.000 de personas- por lo cual la comunicación con el campo es más mediata.

Por otro lado es el turista el otro gran consumidor de cabritos en Córdoba, provincia que se supo ganar una fama como productora que aun mantiene a pesar de lo antedicho sobre su propia producción. Lo concreto es que el cabrito tiene mucha presencia en el mercado cordobés que se destaca por los niveles de consumo.

Mendoza

Mendoza es otro de los grandes mercados de consumo de cabrito, pero el primero de los descritos que corresponde a una provincia netamente productora, en el sentido de tener capacidad de autoabastecimiento generando a la vez un excedente para la venta al mercado nacional. A su vez en relación a las provincias productoras del Norte se destaca por la cantidad de población y el nivel socioeconómico de la misma. El consumo abarca tanto al público local, que lo valora y lo tiene incorporado al igual que en otros mercados tradicionales, como al turismo que representa un importante flujo de población cada año.

Al igual que en los mercados de Buenos Aires y Córdoba, los puntos de venta destacados son las tradicionales granjas del Mercado Central –ubicado en el centro de la ciudad- y los supermercados para cabrito fresco, y los restaurantes.

El abastecimiento a este mercado está en parte cubierto por la faena en el Frigorífico Nader de la ciudad de Mendoza, con distribución propia y a través de unos pocos *matarifes* locales,

así como por algunas ventas directas del Frigorífico de Malargüe y , probablemente en forma importante según se desprende de las expresiones de los empresarios frigoríficos mendocinos, por los envíos desde Córdoba que hacen las grandes cadenas de supermercados a sus propias sucursales.

Así mismo, los entrevistados expresaron que el comercio informal viene creciendo en forma importante que compite con los canales formales, alcanzando niveles preocupantes para el sector tradicionalmente establecido.

Al igual que los descrito para el mercado de Córdoba, las normas legales tiene alto nivel de cumplimiento en los niveles formales y nulos en los informales.

Los volúmenes comercializados por los canales formales locales rondan aproximadamente entre 25.000 y 30.000 cabritos por año. No se tienen datos de las cantidades que mueven los supermercados desde otras provincias así como tampoco estimación de los volúmenes correspondientes a los circuitos informales. Algunos de estos datos se espera poder disponerlos, en forma estimada, para el informe próximo sobre sistemas comerciales.

Los supermercados de nivel nacional presentes en Mendoza son Macro, Vea (Disco), Libertad, Carrefour y Walt Mark. Los datos relevados son los siguientes:

Cuadro N°4 Precios al público de cabrito en supermercado - Mendoza

Supermercado	Producto	Precio
Carrefour	Cabrito entero / medio res fresco	\$ 6,50 / kg
Hipermercado Libertad (*)	Cabrito entero / media res	\$ 6,3 / kg \$3,5 kg precio oferta Año nuevo
VEA (Disco) (**)	Cabrito entero / media res	\$ 6,7 / kg
Carrefour	Trozado en bandeja costilla y pierna	\$ 6/ kg

Fuente: Elaboración propia

En Carrefour lo trabajan en forma permanente exponiéndolo en el sector denominado La Granja, en el que comparte con otras "carnes alternativas" como cordero, conejo, rana, faisán y lechón. Libertad también lo tiene todo el año en las góndolas donde lo ponen fresco aunque el stock generalmente lo tienen congelado y lo manejan según las ventas. Para Año Nuevo de 2000-2001 con la oferta a \$3,5 / kg habrían vendido 400 cabritos. Las ventas en ambos casos según las menciones de reposidores son aproximadamente entre 15-20 por

semana. Por su parte la cadena VEA que tiene muchas sucursales, trabaja en forma permanente sólo en alguna de ellas y en el resto lo hacen por pedido.

Al respecto comentan que resulta difícil venderles a las grandes cadenas nacionales por las condiciones que ponen en precios, plazos y aportes-descuentos que les exigen a los proveedores. (Se daría la paradoja de que, debido a la presencia de las cadenas nacionales de supermercados, Mendoza consume en parte cabritos traídos desde otros orígenes.)

Las granjas del Mercado Central, cuyo número ha descendido como en los otros mercados importantes, siendo actualmente cuatro, actúan como minoristas y mayoristas, aunque en este último nivel sufren en forma creciente la competencia con el comercio informal. Muchos productores o pequeños revendedores venden directamente a restaurantes principalmente con precios ostensiblemente menores en cada época. Así también algunos revendedores no tan pequeños pero que actúan informalmente.

De este modo, la crisis causada por la presencia de los supermercados a las granjas se ve agravada por la competencia del comercio informal.

Los precios al público en las granjas eran de entre \$4 y \$5 / kg para el cabrito mamón y de \$ 3,5 / kg para las cabrillas de entre 9 kg y 12 kg.. En cuanto a los volúmenes, las granjas oscilan entre 30 y 70 cabritos por semana, con picos para las Fiestas, aunque se aclara que los niveles de las mismas han bajado fundamentalmente por las ofertas de los supermercados para esas fechas.

El producto mendocino tienen características distintivas debido a las condiciones de su producción que derivan fundamentalmente en un tipo de carne más rojiza así como una mayor proporción de animales grandes a la venta, en comparación con otros mercados. Este punto fue desarrollado detalladamente en el capítulo sobre oferta.

Los cabritos se presentan en res y media res, frescos, colgados al gancho, sin identificación de marca ni de ningún otro tipo, al igual que en los supermercados y tal como sucede con el producto en todos los mercados el país.

Los restaurantes –fundamentalmente las tradicionales parrillas- constituyen un sector importante de venta de cabritos, siendo aproximadamente 15 los locales que lo trabajan regularmente, que son abastecidos por las granjas –hoy en mínima proporción- y por los proveedores informales.

Rosario

En Rosario, el cabrito se vende en supermercados, carnicerías y restaurantes, con una presencia importante a nivel de los negocios que lo trabajan, aunque no tanto en los volúmenes, al menos actualmente.

El público local es de hábitos tradicionales, entre los que se encuentra el consumo de cabrito, ligado a ocasiones especiales, como suele suceder en otros mercados. Lo consume en el hogar y en los restaurantes, presentando estos últimos un movimiento regular durante todo el año según las entrevistas.

En la ciudad de Rosario los supermercados de cadenas nacionales presentes son Coto, Libertad, Carrefour, Norte y Macro, además de la cadena local La Gallega.

Todos trabajan el cabrito aunque en diferentes niveles. Para las Fiestas todos lo trabajan, mientras que durante el año sólo algunos lo hacen con regularidad mientras que otros para algunos acontecimientos. Esta diferencia se da también entre sucursales de una misma cadena. Los que trabajan todo el año son Hipermercado Libertad, Carrefour, una sucursal de Coto, una de Norte y una de La Gallega, siendo los tres primeros los que tienen un movimiento parejo. Los precios relevados son los siguientes

Cuadro N°5 Precios al público de cabrito en supermercado – Rosario

Supermercado	Precio \$ / kg
Norte	9,89 entero y medias res
La Gallega	8,70 entero y media res
Libertad	6,5 entero y media res
Carrefour (*)	6,99 entero y media res 8,20 trozado
Coto	7,80 entero y media res
Macro	-

Fuente: Elaboración propia

(*) Para las fiestas de fin de año lo pusieron a \$3,99 / kg. Es una política habitual

Las ofertas a precios reducidos forma parte de la política de varios de los supermercados, con lo que logran mover volúmenes considerablemente mayores a los habituales.

Los abastecedores de los supermercados son Constanzo de San Andrés de Giles, (Bs. As.), La Estrella, de Las Varillas (Cba.) y Flores de Cruz del Eje (Cba.). Algunos de estos abastecedores cuando se refieren a las ventas en Rosario incluyen las que hacen en poblaciones cercanas o en la línea con Córdoba.

Las carnicerías —que venden carnes de granja conjuntamente con la bovina - tienen en cambio ventas más irregulares, concentradas en fechas festivas. Además los comerciantes entrevistados expresaban que van regulando las compras de cabritos y otras carnes menores según las ventas, el stock general y los precios. Es decir deciden “cuál de las otras carnes vender” en cada momento, lo que significa que indudablemente influyen en los clientes con su oferta. El precio al público en las carnicerías oscila entre \$7,20 y \$7,8 / kg

También expresan que proveedores no son fijos, ya que continuamente están atentos a los precios que cada uno ofrece, propio de tiempos donde la mínima diferencia se valora.

Los proveedores de las carnicerías y restaurantes son distribuidores revendedores locales, que se proveen de los frigoríficos de Córdoba. Cuatro son los más importante, la firmas Bolig, Dágate, Giandoménico y Banagui que venden carnes de todo tipo en la línea de granja y alguno también vacuna. Cuentan además con local de venta al público. Distribuyen tanto en la ciudad como en el Gran Rosario, constituyendo los restaurantes el sector de mayor demanda además de su regularidad, ya que las carnicerías venden principalmente para las Fiestas..

Los restaurantes constituyen en Rosario un sector de consumo tradicional y regular del cabrito, que en su conjunto representa parte importante de las ventas totales. Trabajan parejo durante todo el año, sin los picos que se registran en las ventas de cabrito fresco para el consumo en el hogar. Los consumidores son principalmente clientes habituales, también visitantes y clientes ocasionales que conocen el cabrito. Las ventas bajaron como en todos los sectores, pero en general se expresa que el cabrito mantiene un nivel de consumo aceptable para la situación actual.

El grado de acatamiento a las normas legales es alto, ya que al igual que las otras ciudades el control sobre el comercio de carnes también lo es.

El volumen que se comercializa en Rosario se ha estimado en 20.000 cabritos, aunque debe considerarse una cifra provisoria que podrá ajustarse en un próximo informe. Al respecto cabe señalar que es dificultoso conseguir la información, debido a que la misma está muy atomizada debido a la participación de diferentes agentes además de los frigoríficos y grandes distribuidores que atienden a los supermercados.

Salta

Salta es dentro de la región del NOA la ciudad en la que se observa una mayor presencia del cabrito en el comercio, ya que se lo vende en todos los supermercados así como en los tradicionales puestos de granja de los mercados. También en se lo vende en carnicerías de los barrios.

El cabrito constituye un plato apreciado por los salteños así como por el turismo, que lo *considera representante de valores autóctonos*. En la época de zafra local, en la ciudad se consigue fácilmente cabrito traído directamente de las zonas de producción a precios más bajos que los habituales en el comercio, siendo un momento de consumo alto y para un sector más extendido de la población. Durante todo el año en cambio, se lo consigue en los comercios regulares y supermercados, que lo traen del sur, siendo los clientes de un nivel más acomodado, según los entrevistados.

En las zonas turísticas también es uno de los platos ofrecidos como típicos con gran respuesta del público, entre los que se encuentran los de origen nacional y extranjero, como también el de origen regional, que aprecia el cabrito.

El abastecimiento a los supermercados se hace desde los frigoríficos distribuidores de Córdoba BRUCEMAR-Los Nogales y La Estrella, y el de Buenos Aires, Los Griegos. Brucemar también atiende a las granja mayorista Durán, que vende al público, restaurantes y granjas minoristas. En todos los casos los distribuidores venden conjuntamente otras carnes como cordero, lechones y conejo.

En las granjas minoristas se venden tanto los cabritos abastecidos por los distribuidores del sur como los de origen local, que provienen principalmente de las zonas del Valle y de Cachi, desde donde son traídos por productores o los comerciantes que van a comprarlos al campo. De este mismo origen son los cabritos trabajados por revendedores informales que atienden restaurantes y pequeños negocios.

El comercio informal se basa en los cabritos locales que son faenados a campo, constituyendo la principal fuente de abastecimiento al consumo global en la ciudad y lugares turísticos. Anteriormente este comercio se abastecía también por cabritos en pie traídos desde Santiago del Estero por los propios comerciantes locales, que se encargaban de la faena y la venta mayorista y minorista, tal como todavía sucede en Santiago del Estero, según se vio en el capítulo de oferta informal.

Actualmente ese movimiento de animales en pie está restringido, según la información brindada por los comerciantes, quienes expresaron que las autoridades sólo permiten la faena a campo de los animales locales, que genera menos movimiento en toda la cadena ya que no hay traslados de animales en pie ni grandes concentraciones de faena no regulada. Además las autoridades suelen permitir actividades económicas de nivel informal en la medida que representan fuentes de ingreso para la población local, principalmente en temas de producción rural con fuertes implicancias sociales.

Desde otro punto de vista, se desprende que una salida regular que tenían los cabritos santiagueños se ha perdido, siendo en parte reemplazada posiblemente por los cabritos faenados provenientes de los frigoríficos cordobeses, entre los que habría de origen de Santiago.

En toda la región del NOA el comercio informal de cabritos a partir de faenas no reguladas es el que predomina, aunque los circuitos formales crecen, sobre todo en la medida que lo hacen los supermercados. La contradicción entre regulación del comercio e implicancias sociales preocupa a los gobiernos, que siempre optan por preservar a los sectores de pequeños productores y comerciantes participantes.

Tanto en Salta como en Jujuy, a pesar de ser zonas tradicionalmente productoras y donde se mantiene un importante nivel de comercio informal de cabrito, las normas legales se cumplen con alto acatamiento en los circuitos formales, tal como se indicó en relación para los otros mercados. En los circuitos informales, si bien por un lado sistema supone nulo acatamiento de las normas establecidas –faena y transporte- por ejemplo, suele haber controles visuales sobre la calidad de la res, principalmente en los mercados a cargo de inspectores municipales. Igualmente funciona en Tucumán, Santiago del Estero y Termas de Río Hondo.

En cuanto al dimensionamiento del mercado de cabritos, los volúmenes comercializados por los canales formales con cabritos abastecidos desde otras provincias, alcanzan aproximadamente a unos 6.000 cabezas por año. No se tienen datos de las cantidades correspondientes a los circuitos informales, lo que se espera poder disponerlos, en forma estimada, para el informe próximo sobre sistemas comerciales.

Supermercados, puestos del mercado, carnicerías, restaurantes

Todas las cadenas de supermercados trabajan en forma regular el cabrito: Tía, Libertad, Disco y Lozano, teniendo el producto en todas las sucursales. En las entrevistas con los encargados del sector, surge que las ventas son regulares pero bajas durante el año, con picos en los momentos festivos como Día del Padre, de la Madre, Navidad y Año Nuevo, tal como sucede en los otros mercados.

El producto es el cabrito mamón de aproximadamente 5 kg., presentado en res y media res, así como trozado en bandejas preparadas en cada sucursal. En algunos casos se lo conserva y vende congelado y en otros frescos.

Hay cadenas que tienen políticas propias, como el hipermercado Libertad que hace ofertas como la que regía en el momento de la visita efectuada para este estudio en Mayo de 2001, con el precio a \$5,35 / kg, coincidiendo con lo observado en otros puntos de venta de esta firma en Córdoba y Mendoza. Los cabritos a la venta eran frescos, y estaban muy bien presentados en el sector de carnicería.

Así mismo, una forma implementada en Tía es preparar cortes de cabrito adobado que se presentan en bandejas colocadas en un sector de carnes preparadas, con muy buena ubicación en el salón de ventas. Estas bandejas según el encargado tienen una salida creciente. Además también se lo trabaja en la rotisería, forma también novedosa de venta en estos comercios. Estas acciones responden a la necesidad de contrarrestar la caída en las ventas en el sector, en este caso ofreciendo nuevos productos y servicios al cliente.

Cuadro Nº 6 Precios al público de cabrito en supermercados - Salta

Supermercado	Producto	Precio
Disco	Cabrito congelado	7,20
Tia	cabrito congelado	6,90
	cabrito adobado	
Hiper Libertad	Cabrito fresco s/ cabeza entero/mitad	5,35
Lozano	cabrito en bandeja entero y trozos	5,50

Fuente: Elaboración propia

Las granjas están ubicadas en dos Mercados, uno el central ubicado en el centro de la ciudad y en otro más chico que se especializa particularmente en productos de granja. Los puestos que venden cabritos se han reducido, siendo 4 los de nivel minorista y uno mayorista con venta al público también. Las ventas se han reducido mucho para las granjas minoristas, las que en ningún caso tienen el cabrito como producto principal, más bien lo mantienen por la tradición y el movimiento de las fechas festivas. La que mantienen un volumen interesante de negocio con el cabrito es la granja mayorista, a pesar de que también aduce una baja importante en los niveles de venta.

Las causas comentadas por los entrevistados son varias, por un lado como tema general, el encarecimiento del producto frente a otras carne como el pollo, y en particular, la restricción al comercio informal con cabritos de la región –como de Santiago- aumentando la proporción de producto comprado a frigoríficos con valores más altos, los mayores costos comerciales, el crecimiento de los supermercados con todas las ventajas que ofrecen a los clientes y la competencia del sector totalmente informal, que maneja precios mucho más bajos.

La granja mayorista le vende a las otras granjas minorista y a restaurantes, aunque aduce una competencia con el comercio informal que viene creciendo con la crisis.

El producto en el sector de las granjas es el cabrito mamón principalmente, aunque también y a diferencia de los supermercados, se trabaja la cabrilla de entre 8 y 12 kgs vendida en trozos a un precio menor que el cabrito, oscilando entre \$4 y \$5 / kg.

Por su parte los restaurantes sólo trabajan el cabrito mamón, que les es provisto por el distribuidor Durán aunque también por revendedores informales que trabajan el cabrito de origen local, cuya presencia coincide con la época de oferta estacional.

Cuadro N° 7 Precios al público de cabrito en Mercado - Salta

Comercio	Producto	Precio
Puesto	Cabrito mamón fresco Res y ½ res	5,5
Puesto	Cabrito mamón fresco Res y ½ res Cabrilla 10 kg. Res, ½ res y cortes	6 – 6,5 4 -5
Mercadito	Cabrito mamón fresco Res y ½ res	6,50

Fuente: Elaboración propia

Jujuy

En la ciudad de Jujuy la situación es similar a la descrita para la de Salta en cuanto a la participación de los supermercados que venden cabritos provistos desde Córdoba y Buenos Aires.

La diferencia es a nivel de granjas, ya que las del Mercado trabajan muy poco cabrito, sólo los de nivel local que son sindicados como animales chicos y de oferta errática, ya que se venden principalmente por canales informales, en puestos o ferias de la calle y por venta directa.

Estos puestos de granja no trabajan cabritos provistos desde los frigoríficos de Córdoba ya que expresan que el precio final al público resulta muy alto. En algunas ocasiones llega algún productor santiagueño, que conocen desde la época en que el comercio era fluido con esa provincia, con unos pocos cabritos faenados traídos en auto, hechos puntuales que parecen formar parte de una relación social más que comercial.

Tanto en Salta como en Jujuy los puesteros de granja expresaron añoranzas por la época en que el comercio del cabrito era más importante para ellos que en la actualidad y en el que tenían participación destacada los cabritos santiagueños.

Los supermercados presentes en Jujuy son Tía y Lozano, pertenecientes en la actualidad a la cadena de nivel nacional Carrefour, y Comodín, cadena de nivel local. Todos trabajan el cabrito regularmente en el año. Los proveedores son el Frigorífico Los Griegos (Bs. As.) para Tía y Lozano y un frigorífico cordobés para Comodín, probablemente Brucemar-Los Nogales que trabaja en la región.

Cuadro Nº 8 Precios al público de cabrito en Supermercado - Jujuy

Supermercado	Producto	Precio
Comodín	Cabrito fresco para las fiestas o congelado- Entero y por mitad	5,99
Comodín	Cabrito fresco y congelado	5,99
Tía	congelado, trozos	6,99
Lozano	Cabrito fresco adobado con especias	9,89
Lozano	Cabrito congelado	5,35

Fuente: Elaboración propia

Tucumán

Este mercado constituye un caso particular porque combina el consumo de cabritos locales, cabritos santiagueños abastecidos ya faenados directamente por productores de ese origen y cabritos provistos por frigoríficos. En este último caso exclusivamente por el canal de los supermercados.

El público tucumano gusta mucho del cabrito, que se ofrece en los supermercados, granjas del mercado y ferias francas, así como también en los restaurantes. Este sector tiene mayor desarrollo en los lugares turísticos de la provincia, como Tafí del Valle, donde el público de la ciudad concurre asiduamente. Del mismo modo aunque en visitas más cortas, el tucumano concurre de paseo o turismo corto a Termas de Río Hondo, distante 80 kms de ruta llana, donde es conocido como consumidor de cabritos, siendo clientes habituales de los distintos restaurantes del lugar. Así mismo suelen comprarlo fresco para llevarlo a sus hogares.

El abastecimiento a las granjas del Mercado proviene fundamentalmente de productores y pequeños *revendedores* santiagueños que llegan semanalmente con sus cabritos faenados, desde las zonas vecinas de esa provincia. Lo hacen colectivos o los nuevos servicios denominados diferenciales o "combies", que han acrecentado y facilitado con su funcionamiento las comunicaciones desde los distintos pueblos del interior con las ciudades de Santiago del Estero y de Tucumán. En las ferias francas se encuentran tanto los productores –revendedores tucumanos con los cabritos de ese origen como los de Santiago que van regularmente los sábados.

Los restaurantes también son abastecidos por productores santiagueños o un revendedor local que tiene más regularidad.

En general los cabritos tucumanos se consumen principalmente en los lugares de origen y turísticos, mientras que en la ciudad tiene presencia importante el cabrito santiagueño.

Los supermercados son abastecidos por el Frigorífico La Estrella de Córdoba, en el caso de Disco, y por Brucemar-Los Nogales en el Libertad.

Supermercados, puestos del mercado, ferias francas, restaurantes

Los supermercados presentes en Tucumán son Disco, Libertad, Tía y Lozano, pertenecientes a las cadenas de nivel nacional, y Luque, cadena de origen local y nivel regional.

En Disco y Libertad se lo estaba trabajando con regularidad, mientras que en Lozano sólo ocasionalmente, para las Fiestas. De todos modos los que lo trabajan expresan que las ventas son bajas durante el año, con picos para las Fiestas.

Probablemente la vigencia de las granjas del Mercado con el tradicional abastecimiento directo ya descrito, derive en que en los supermercados no sean una opción destacada para el público local, situación diferente a las de Salta y Jujuy y más cercana a la de Santiago del Estero

Las granjas del Mercado, ubicado en pleno centro de la ciudad sobre las peatonales, son tradicionales vendedoras de cabritos. Actualmente sólo quedan dos que mantienen en vigencia la actividad. Venden el cabrito fresco proveniente casi exclusivamente desde Santiago del Estero. Su clientela es la tradicional, siendo los lugares de referencia para la compra del cabrito. Los volúmenes han bajado mucho respecto a épocas anteriores y sobre todo en los últimos tiempos.

Las feria francas funcionan sólo los sábados, donde los productores de distintos sectores ocupan puestos para ofrecer sus productos. En general con el cabrito van tanto tucumanos como santiagueños, pero en la medida de su disponibilidad, que suele ser estacional y dependiente de las ventas que hagan en forma directa.

Los precios al público vigentes en Tucumán son los siguientes

Cuadro Nº 9 Precios al público de cabrito en Supermercados y granjas -Tucumán

Comercio	Producto	Precio
Super Disco	Cabrito congelado Entero y por mitad	7,29
Híper Libertad	Cabrito fresco y congelado	6,50
Lozano	congelado, trozos	6,99
Granjas Mercado	Cabritos frescos	5
Ferias francas	Cabritos frescos	4 - 5

Fuente: Elaboración propia

Los restaurantes que trabajan el cabrito son principalmente parrillas que lo ofrecen con regularidad todo el año o sólo en las épocas de turismo invernal. Las formas más usuales son a la parrilla o a la cazuela. Los clientes son habituales dentro del público local, de nivel socioeconómico alto, y los turistas . El número actual de restaurantes que trabajan cabrito se ha reducido según surge de las entrevistas.

Los volúmenes totales comercializados por circuitos formales abastecidos desde otras provincias suman en la actualidad aproximadamente 6.000 cabritos por año.

Santiago del Estero - Termas de Río Hondo

Santiago del Estero y La Banda son dos ciudades que conforman un mismo centro urbano. Rodeado por ambientes rurales a los que se accede fácilmente, está inmerso en zonas de producción cabritera. El consumo de la carne de cabrito es tradicional y con fuerte arraigo en la población. Siendo uno de los productos que identifican el lugar es valorado como plato autóctono y así es como se lo trata frente al visitante .

Los cabritos se venden regularmente en los tradicionales puestos de los mercados de Santiago y La Banda, a través de vendedores ambulantes llamadas canasteras y restaurantes. En forma ocasional se los vende en carnicerías y supermercados. Las dos cadenas de supermercados de nivel nacional no trabajan el cabrito.

El público santiagueño está compuesto por un amplio sector de la población ubicado en los sectores medios y medios altos, que concurren al mercado para comprar sus cabritos. Es considerado un público exigente respecto a la calidad ya que conoce y distingue, esto se refleja a su vez en las propias exigencias de los comerciantes. También es creciente la *venta directa del productor al consumidor a través de distintos mecanismos*.

Las ventas han bajado respecto a los niveles históricos y mucho más en los últimos años en *que la crisis se ha profundizado, según los comerciantes*.

Los restaurantes lo trabajan regularmente todo el año, siendo sus clientes público local, *visitantes y turistas*.

El abastecimiento, tal como se describió en un capítulo anterior, proviene directamente del *campo*, a cargo de productores, los propios puesteros de los mercados, o revendedores distribuidores, quienes en todos los casos se encargan del transporte y faena.

Termas por su parte es una ciudad turística ubicada a mitad de camino entre Santiago y Tucumán sobre la Ruta Nacional N° 9.. La afluencia de turistas es importante y el consumo de cabritos también, incluso por parte de la población local.

El cabrito es vendido en los puestos del mercado municipal, principal y casi único lugar de venta de cabritos frescos, aunque también están las denominadas canasteras que son vendedoras ambulantes, y en los restaurantes.

Ambos canales son muy importantes en cuanto a los volúmenes que venden. Los puesteros se abastecen directamente del campo mientras que los restaurantes lo hacen de revendedores distribuidores y también de productores directamente.

Se puede decir que tanto las ciudades de Santiago y La Banda como Termas de Río Hondo, son lugares donde el cabrito tiene y mantiene una alta presencia para la población.

El producto casi excluyente en ambos mercados es el cabrito mamón vendido fresco. Excepcionalmente se trabajan en Santiago animales más grandes como cabrillas.

Cuadro N° 10 Precios al público de cabrito en granjas
–Santiago del Estero – Banda – Termas de Río Hondo

Comercio	Producto	Precio
Mercado "Armonia" Sgo. Del Estero	Cabrito fresco, entero y por mitad	\$ 3,50 – 4
	Cabrillas frescas por trozos	\$ 3 – 3,50
Mercado "Unión" Banda	Cabrito fresco, entero y por mitad	\$ 3 – 4
Mercado Municipal Termas de Río Hondo	Cabrito fresco entero y por mitad	\$ 3,50 – 4
Canasteras	Cabrito fresco entero y por mitad	\$ 3,50 – 4

Fuente: Elaboración propia

Los volúmenes estimados para los mercados de Santiago – La Banda alcanzan a 15.000 cabritos / año y de 20.000 para las Termas de Río Hondo. Estos volúmenes son menores que los estimados en estudios anteriores, aunque a la vez para algunos comerciantes entrevistados podrían aún ser altos como representativos de la situación actual.

B.3.2 Análisis histórico del consumo de carne caprina y de los productos competitivos. Precios.

Analizando las series de consumo desde el año 1970 se aprecia un descenso en el consumo de carne bovina, porcina y ovina, así como un crecimiento que llegó a ser explosivo en la carne de pollo.

Pero tanto la carne ovina como porcina y caprinas, constituyen un porcentaje mínimo del consumo total de carnes, sobre todo si en el cerdo se considera sólo lo fresco.

La competencia por el consumo total de carnes se juega entre la carne de vaca y la de pollo, siendo que la primera bajó de un 80 % a un 64% y el pollo pasó de un 7 % a un 25%

Respecto a la carne caprina, no existen estadísticas sobre su consumo que puedan compararse a las existentes para las otras especies, pero la disponible sobre faena puede valorarse para determinar comportamientos. Si los datos guardan relación con lo real, estaríamos en que –por los canales formales- se consume la mitad de cabritos que hace 10 años.

En la década del '70 se puede suponer un consumo todavía mayor que los máximos presentados en las estadísticas disponibles, con lo cual se estaría convalidando las expresiones de los comerciantes de que las ventas en aquel entonces hasta triplicaban las actuales.

En términos porcentuales, de las series analizadas surge que la caída más brusca corresponde a la carne ovina, que pasó de 6 kg a 2,7 kg /por persona / por año, es decir más de un 50 %, comportamiento similar al que se está estimando para la carne caprina, tal como se verá más adelante.

El cerdo tuvo una caída más acotada en el tiempo, con un proceso de recuperación que se mantiene, encontrándose actualmente en aproximadamente un 20 % debajo de los valores de las décadas del 70 que fueron los más altos de la serie.

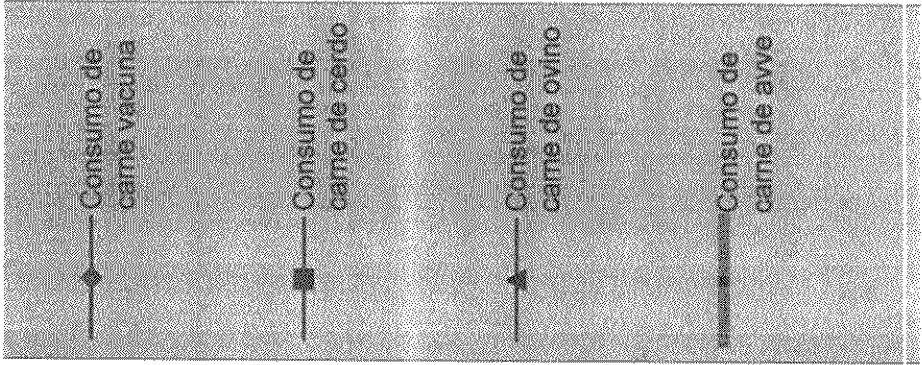
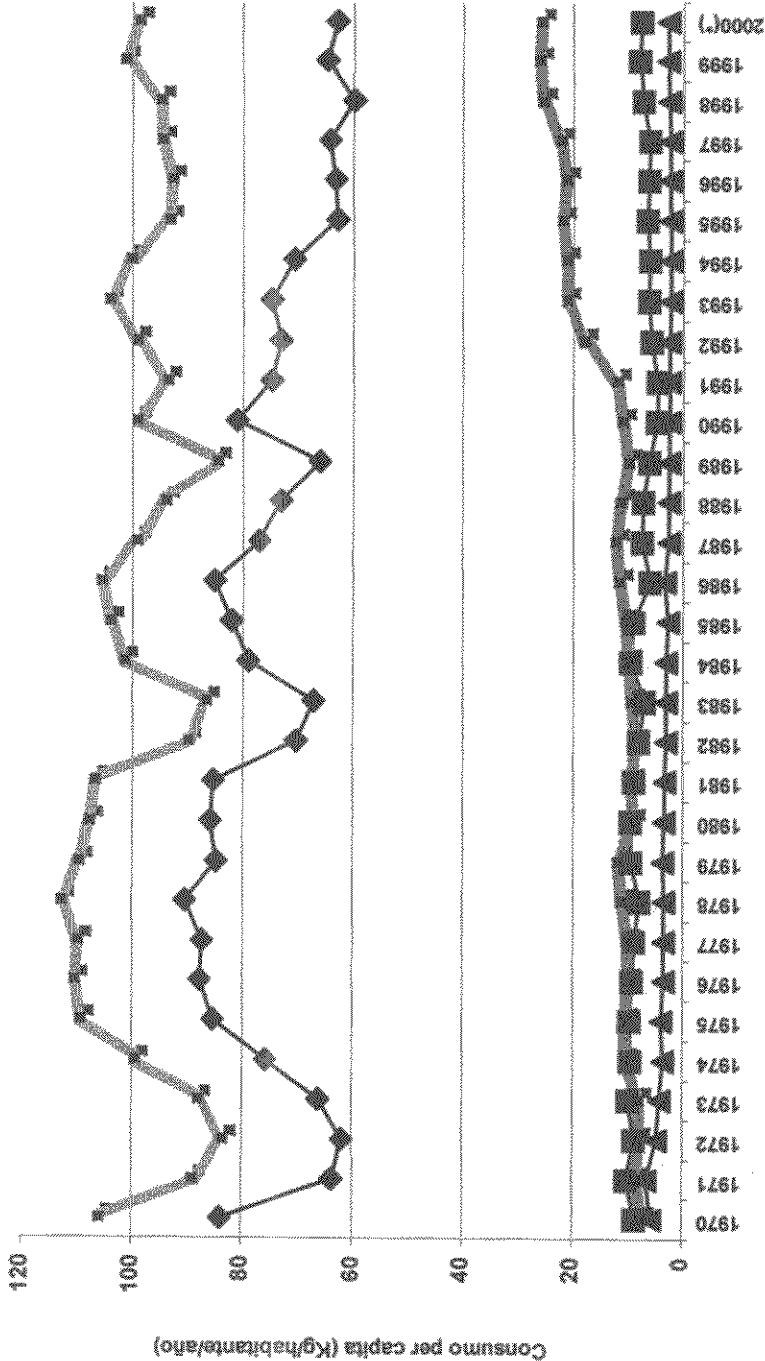
Cuadro Nº 11 CONSUMO PER CÁPITA DE CARNES EN ARGENTINA
(KG./hab./año)

	VACUNA	PORCINA	OVINA	AVIAR	TOTAL
1970	84	8,7	5,7	7,5	106
1971	63,8	10,2	6,6	8,4	89
1972	61,9	8,8	4,7	8	83
1973	66,2	9,8	4,1	7,9	88
1974	75,8	9,5	3,5	10,6	99,4
1975	85,3	9,7	3,8	10,4	109,2
1976	87,7	9,2	3,4	10	110,3
1977	87,3	8,9	3,4	10,1	109,7
1978	90,5	7,9	3,3	11,1	112,8
1979	84,8	9,4	3,6	11,8	109,6
1980	85,8	9,5	3,3	9,1	107,7
1981	85,3	8,9	3,2	9,3	106,7
1982	70,3	8	3	8,6	89,9
1983	67,2	7	3	9,3	86,5
1984	79	9,5	3	9,9	101,4
1985	82	9	2,6	10,4	104
1986	85	5,9	3,2	11,5	105,6
1987	77	7,4	2,5	12,2	99,1
1988	73	7,2	2,5	11,26	93,96
1989	66	6,1	2,5	9,86	84,46
1990	81	4,7	2,4	10,93	99,03
1991	74,7	4,6	2,4	11,92	93,62
1992	73,1	5,7	2,4	17,83	99,03
1993	74,7	6,2	2,2	21,08	104,18
1994	70,7	6	2,2	21,17	100,07
1995	62,7	6,4	2,3	21,89	93,29
1996	63,1	6,2	2,3	21,15	92,75
1997	64,1	6	2,3	22,2	94,6
1998	59,8	7,2	2,4	25,35	94,75
1999	64,6	7,8	2,7	26,1	101,2
2000(*)	62,8	7,5	2,7	25,65	98,65

(*) Estimado

Fuente : SAGPyA. Dirección de Producción Ganadera

Consumo total de carnes en Argentina



En el caso del cerdo la estadística incluye la carne utilizada por la industria –elaboración de chacinados, fiambres y embutidos- y el consumo fresco directo, fundamentalmente, lechones y algunos cortes de cerdo tales como costillares, pechitos, etc. estimándose que sólo entre 10 % y un 20 % del total corresponde a este último destino¹. Sin embargo se debe tener en cuenta que las estadísticas se refieren exclusivamente a las carnes faenadas en frigoríficos, con lo cual el consumo se subestima en las regiones como Santiago del Estero en donde el comercio del lechón fresco se maneja a partir de la faena no controlada o a campo, alcanzando niveles importantes.

En el año 2000 estaba en 7,8 kg /hab /año y en 1974 en 9,5 kg / hab / año, lo que significa en carne fresca entre 0,8 kg y 1,6 kg. / per cápita / año.

El consumo de carne vacuna por su parte, en términos porcentuales registra un nivel actual de alrededor de un 25 % menos que el promedio de la década del '70. (62 kg contra 84 kg)

Al analizar los cuadros que se presentan con series de consumo, se hace elocuente la importancia de la carne vacuna en el consumo total de carnes en Argentina, aún considerando el descenso de 25 % arriba mencionado, el que representa 20 kg. menos consumido por habitante y por año. Es decir mucho más que el conjunto de las otras carnes rojas analizadas.

La competencia por el consumo total de carnes se juega entre la carne de vaca y la de pollo, siendo que la primera bajó de un 80 % a un 64% y el pollo pasó de un 7 % a un 25% en lo que hace a las participaciones relativas en el conjunto de consumo de carnes en los últimos 25 años.

El consumo de carne aviar en la Argentina creció en forma sostenida desde el año 1985, cuando se consumían un poco más de 10 kg/ hab/año, duplicándose hasta 1993. En 1998, alcanzó los 26 kg./hab/año valores en los que se estaría manteniendo. En los últimos años, el sector avícola se vio favorecido, además, por la brecha de precios con respecto a su principal competidor, la carne vacuna. La relación de precios asado /pollo fue, en 1998, de 1,92, un 25% superior respecto de 1997. En 1992, de apenas 1,38.

¹ Hay estudios que consideran un 10 % y otros hasta un 25 %, destacando siempre de que se trata de estimaciones

CAUSAS DE LOS CAMBIOS EN EL CONSUMO DE CARNES

El aumento del consumo de la carne aviar se debió fundamentalmente a los precios favorables respecto de la carne vacuna, principal sustituto del producto.² Pero hubo otras razones que motivaron el aumento del consumo, como las cualidades dietéticas y nutricionales de la carne aviar, el desarrollo de nuevos productos semi-listos o preparados y los cambios en los hábitos de vida del consumidor.

Los precios del pollo al consumidor registraron bajas continuas desde principios de la década del '90 (\$3,3 / kg), las que se profundizaron en estos últimos años cuando bajaron la barrera de los \$2 / kg, ubicándose en \$1,92 / kg de promedio para el año 2000.

Puede decirse que la combinación de los precios con estas otras causas transformaron al pollo en un alimento casi insustituible para los hogares argentinos. De ser una carne de consumo tipo ocasional o festiva, como las de cabrito, lechón y cordero, y más recientemente, pavo y conejo, pasó a ser parte de la dieta habitual y cotidiana, como lo fue siempre la carne vacuna.

Cuadro N° 12 Participación por tipo de carne en el consumo total- En porcentajes (%)

Año	Vacuna	Porcina	Ovina	Aviar	Total consumo Kgs / año
1970	79,2	8,2	5,4	7	106
1972	74,5	10,6	5,6	9,6	83
1978	80	7	3	10	112
1983	77,7	8	3,5	11,5	86,5
1986	80,5	5,6	3	11	105,6
1989	78	7,2	2,9	11,6	84,5
1992	73,7	5,7	2,4	18	99
1993	71,8	5,6	2	20	104
1995	67,4	6,9	2,5	23,5	93
1999	64	7,7	2,7	25,8	101

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la carne caprina, no existen estadísticas sobre su consumo que puedan compararse a las existentes para las otras especies, pero la disponible sobre faena puede

² Aumento de la eficiencia y disminución de costos del sector industrial, que se reflejan en los precios del producto. Se presentan anexos con series de precios

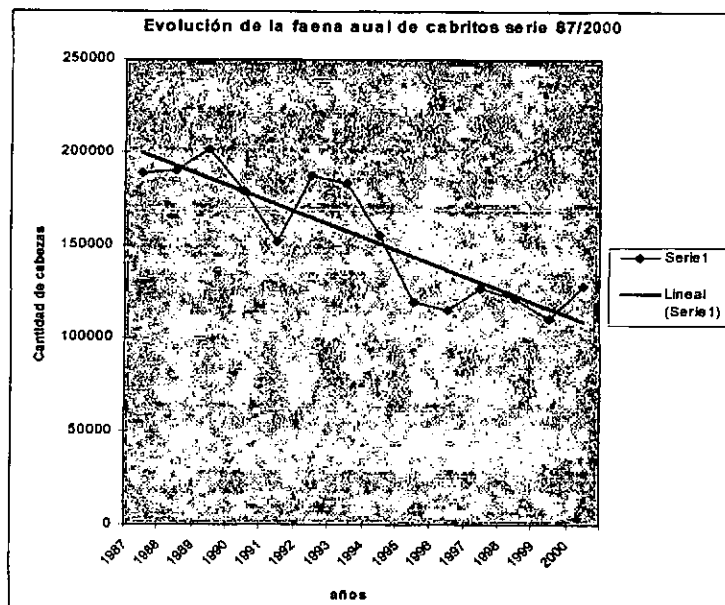
valorarse para determinar comportamientos, tal como se expuso en el capítulo B.1 de este estudio. Considerando los datos oficiales de faena, vemos que los volúmenes vienen bajando progresivamente con una caída de 45% entre 1989 y 1999. Además, los últimos años de la serie podrían estar influidos por una mayor transparencia en la faena, fruto de los mayores controles, con lo cual hablar del 50 % de caída puede ser pertinente. Si los datos guardan relación con lo real, estaríamos en que –por los canales formales- se consume la mitad de cabritos que hace 10 años.

Estos datos confirmarían lo expresado en este estudio al analizar la oferta, así como en otros trabajos anteriores allí mismo mencionados, cuando se habla de un descenso en el consumo que acompaña a una caída importante en el stock y la producción, lo que surgía de los testimonios unánimes de los empresarios entrevistados así como de otros indicadores también mencionados, tales como cantidad de comerciantes y estructura al servicio de la actividad. Las estimaciones de los valores históricos hablan del doble o hasta triple de ventas hace 25 ó 30 años.

Cuadro N° 13 EVOLUCION DE LA FAENA ANUAL DE CABRITOS SERIE 87/2000

Año	Cantidad de Cabezas
1987	188583
1988	190021
1989	201487
1990	178847
1991	151879
1992	151879
1993	186671
1994	155360
1995	118998
1996	115448
1997	126360
1998	121109
1999	110383
2000	127.955

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SENASA

Gráfico N° 2 Evolución de la faena anual de cabritos. Serie 87/2000

Ahondando en el análisis de las estadísticas presentadas, se observa que las de faena de caprinos se disponen desde 1987, pero las de consumo de las otras carnes desde 1970. En el período que va desde 1970 hasta 1985 aproximadamente, las carnes rojas tienen valores superiores a los vigentes desde la segunda mitad de la década hasta el presente.

Podemos suponer que la caprina pudo haber tenido un comportamiento similar, alcanzando en esos años de la década del '70 un consumo todavía mayor que los máximos presentados en las estadísticas disponibles, con lo cual se estaría convalidando las expresiones de los comerciantes de que las ventas en aquel entonces hasta triplicaban las actuales.

En cualquier caso, de qué volúmenes totales y por habitantes se está hablando. Determinar –en forma estimativa– el nivel de consumo de carne caprina es un objetivo de este estudio, cuyos avances se presentan en el punto sobre Consumo Aparente.

EL CASO DEL CABRITO

Acá se puede adelantar que los volúmenes globales comercializados en los mercados analizados totalizan 500.000 cabritos por año, considerando tanto los circuitos formales como los informales, lo que representa unos 2.500 tn. de carne / año. Para comparar, el volumen de carne de cerdo para consumo fresco, está entre 30.000 y 60.000 tn./ año, y sólo

se está considerando lo que proviene de faenas en frigoríficos. Por su parte, el cordero representa actualmente 60.000 tn / año

Si consideramos los volúmenes estimados de consumo de cabrito hace 25 años, obtenemos aproximadamente 7.500 tn, que en cualquier comparación con otras carnes siguen siendo de participación mínima.

Es decir que desde el punto de su participación en el consumo total de carnes, la caprina representa y representó siempre un porcentaje mínimo.

En cuanto a los motivos del descenso en el nivel de ventas, se conjugan una serie de factores: la competencia con el pollo, carne que si bien pasó a ser habitual por las causas expuestas no deja de competir con las que se consumen con motivos ocasionales; el cambio de hábito de consumo en cuanto a la búsqueda de carnes blancas, la preferencia por platos de fácil preparación, comidas que ofrezcan flexibilidad en cuanto a la cantidad de comensales. También los hábitos de compra con el crecimiento de los supermercados en detrimento de la venta personalizada y el crecimiento de la oferta de alternativas a la hora de decidir una comida.

Frente a todo esto, se debe decir que el cabrito mantuvo un sistema comercial no adecuado para los cambios ocurridos, provocando una pérdida de espacio en el mercado. Por ejemplo, en Buenos Aires hay carnes bovinas y de cerdos mucho más caras que la de cabrito, sobre las que se promueven atributos con los que el cabrito naturalmente puede competir. Sin embargo el cabrito se sigue vendiendo como producto indiferenciado, sin marca ni envase, sin comunicar sus atributos ni especificaciones de uso, tan importantes para los potenciales nuevos consumidores.

B.3.3 Productos sustitutos por precio, por hábito.

Cuando el nivel de consumo de un bien es tan bajo en comparación con las de las otras carnes que están en los mercados, como es el caso del cabrito, es difícil hablar de competencia con otras carnes en términos de sustitución por efecto del precio, al menos en términos generales.

En primer lugar se deben indagar las causas del bajo consumo, lo cual hay que hacer segmentando los mercados, distinguiendo entre los locales de las zonas productoras y los de nivel nacional.

En los Mercados locales el consumo de cabrito ha bajado respecto a niveles históricos debido principalmente al aumento de su precio en relación a otras carnes como el pollo. En la situación actual, el precio sigue siendo un factor importante en la decisión de sectores tradicionalmente consumidores. Las ofertas que aparecen en otras carnes con mucha frecuencia –y que sólo se dan en el cabrito ocasionalmente cuando la practica algún supermercado- ofrecen alternativas tentadoras en productos como lechón y cortes vacunos de asado, tradicionales competidores del cabrito por su uso festivo.

Para los turistas el precio influye indirectamente cuando forman parte de un paquete turístico en el que el cabrito no se incluye por su precio. El turista independiente siempre parece valorarlo y consumirlo, así como el visitante. Productos competitivos en estos casos son otros platos típicos. En Termas de Río Hondo, por ejemplo, el “dorado” pescado en aguas del Río Dulce y el lago del embalse, ha crecido como plato autóctono en la oferta de los restaurantes.

En los Mercados de nivel nacional, donde es mucha la población que no consume, la causa del no consumo está más ligada al desconocimiento que al precio, que se origina a su vez en la pérdida de presencia sufrida por el cabrito por no adecuarse a los cambios ocurridos en los sistemas comerciales.

Entre estos cambios puede mencionarse el crecimiento de los supermercados con la pérdida de la venta personalizada, donde el comerciante actuaba como asesor y garante frente al cliente. En el sistema de los supermercados la comunicación al cliente es impersonal, el producto se expresa a través de su marca, presentación, envase, etiqueta,

leyendas o mensajes. Pero el cabrito se sigue entregando al comercio como antes, la res pelada y sin identificación.

Este déficit se hace más evidente al comparar con otras carnes de las distintas especies que se presentan envasadas, con etiquetas y leyendas que identifican y diferencian, promoviendo sus atributos en orden a la nutrición, a la sanidad, a la armonía con la naturaleza. Creciendo su presencia en las góndolas, como el cordero, conejo, cortes envasados de carne vacuna y de cerdo, que tienen además muchas veces precios superiores al del cabrito.

El cabrito tiene atributos distintivos que podrían ser muy valorados por el público, si los conociese. En orden a la naturaleza *-prácticamente es un producto orgánico-*, a la salud y nutrición *-tiene bajo contenido de colesterol-*, a su origen regional y artesanal *-no se produce en criaderos ni grandes empresas-*. Pero no los conoce y nadie se lo transmite. Un ejemplo importante del no consumo ligado a este desconocimiento es el de la imagen de "carne roja poco saludable, pesada".

Las posibilidades de diferenciación pueden ser la mejor herramienta de marketing dados los atributos mencionados, así como también incluyendo los requerimientos del mercado en cuanto a status sanitario, presentación o empaquetamiento atractivo, comodidad.

En sentido inverso, la ausencia de estos elementos le quita atributos identificatorios de las especialidades. A veces hay cabrito en el supermercado pero pasa desapercibido en la góndola.

Hay supermercados que ofrecen bandejas para la parrilla con distintos cortes, que bien podrían incluir cabrito.

Al considerar el tema de la sustitución para la población que conoce y consume, hay que distinguir entre el consumo en los hogares y en restaurantes.

En el hogar, normalmente el consumo está ligado a momentos festivos, donde el objeto principal es la ocasión y no la degustación. Es decir que el cabrito podría ser reemplazado por otras carnes que se utilizan para situaciones similares como el lechón o la carne de asado, que son las preferidas en esos casos en lugar del cabrito por los consumidores, y suelen estar a un precio menor. Cuando el objetivo es la degustación, el cabrito es menos reemplazable, por sus características organolépticas. Pero también en el hogar crece el

interés por otras carnes alternativas a la de vaca pero no tradicionales, como el conejo que ha crecido mucho en los últimos tiempos.

En el restaurante, en el caso en que el cliente va decidido al cabrito y no lo encuentra, lo reemplaza principalmente por carne vacuna -como bife de chorizo o un lomo preparado. -. En este sector es muy importante la oferta del restaurante, ya que el consumidor muchas veces concurre con la opción de degustar un plato de carne diferente, en cuyo caso compiten varias carnes como cordero, conejo y cabrito. El lechón no se encuentra entre las carnes preferidas en los restaurantes. En cuanto al "abandono" del cabrito por parte de un público que era habitual de ese plato, no hubo análisis precisos, sino varios motivos, crecimiento de otras carnes, como cordero y conejo, nuevos platos en general desplazando temporariamente a los tradicionales, propio de una década de mucho crecimiento y cambios en el sector gastronómico. En las entrevistas pudo percibirse una valoración del producto y las expresiones sobre volver a platos tradicionales, como cabrito al horno con papas.

En cuanto a los consumidores que conocen el cabrito y lo han dejado de consumir, las causas serían: precios, facilidad de preparación, pocos comensales, etc.

A priori, partiendo de los bajos niveles de consumo y de los déficits en el marketing, parecería que a los precios vigentes podría consumirse una mayor cantidad de cabrito.

Sin embargo, el análisis del comportamiento del consumidor frente a distintos productos se dificulta en estos momentos de crisis económica, con caída del ingreso y el consumo que están determinando cambios que tratados como coyunturales en un primer momento, podrían estar siendo considerados como más permanentes. En este sentido las nuevas pautas de consumo regidas por el "precio más barato" que prevalecen en la mayoría de la población de los niveles bajos, engrosado con la clase media empobrecida, empujan a actitudes similares en otros sectores que aún gozan de una situación mejor. De este modo, las marcas de primera línea se reemplazan en muchos casos por un análisis de calidad / costo. Es decir no se compra lo más barato pero sí lo mejor dentro de los precios más bajos. Así se están desarrollando fuertemente las marcas propias de los supermercados (marcas blancas) en las que no trasciende para el público el origen de fabricación y con las que se apunta a mezcla de calidad / precio . También las grandes marcas ofrecen segundas y terceras marcas que apuntan al mismo objetivo.

El consumidor que todavía se puede dar gustos, lo hace pero midiendo el gasto, sin avergonzarse por preguntar y comparar precios, lo que podría estar poniendo en jaque a las políticas de precio alto como distintivo de calidad, sea en productos o en servicios.

B.3.4 Productos exportados. Destino. Cantidades, posiciones, precios promedios.

Producto exportado: carne caprina de entre 15 y 20 kg /res, animales tipo capones y cabrillonas.

Destino: Saint Marteen, Antillas Holandesas

Cantidades: 30.472 kgs año 2000 – 13.126 kgs Año 2001

Posiciones:

Precios promedios: \$ 1,54 / kg FOB

B.3.5 Productos importados. Volúmenes, marcas, origen, precios, regularidad.

No se registran

B.3.6 Consumo aparente

En este punto se presentan los datos estimados para cada mercado, contruidos en base a los relevamientos y entrevistas. En los mercados de Salta, Jujuy y Tucumán sólo se disponen los valores estimados de los cabritos ingresados desde otras provincias, que era uno de los objetivos en cuanto a dimensionar potenciales mercados actuales para productos santiagueños. Lo que falta es la dimensión de lo abastecido a estos mercados por la producción local, la que puede representar volúmenes importantes. Tanto estos datos como el ajuste de los disponibles, se espera poder disponer para los próximos capítulos de sistemas comerciales y síntesis de la situación actual.

Los datos de consumo se han puesto en un cuadro, en el que a modo de referencia se han colocado los datos de población segmentada por su situación socioeconómica, 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.

Los cálculos de consumo por persona se han hecho sólo para los casos en que se considera que los volúmenes estimados incluyen el total de lo comercializado en esos mercados. Para Temas de Río Hondo no se hace el cálculo por su carácter de centro turístico.

Cuadro N° 14 Estimación consumo carne caprina por mercado

Mercado	Cabritos Cabezas	Kilos	Hogares ABC1	Consu Midores	Per capita kg	Hogares ABC1C2	consumidores	Per capita
Bs.As	120.000	600.000	373.207	1.500.000	0,400	691.567	2.750.000	0,210
Córdoba	55.000	300.000	39.161	156.000	1,760	75.058	300.000	0,920
Mendoza	30.000	150.000	20.596	82.000	1,800	32.953	130.000	1,150
Rosario	20.000	75.000	46.658	182.000	0,550	78.960	315.000	0,320
Sgo Ba	15.000	75.000	6.304	25.000	3,000	10.086	40.000	1,880
Sub- Total	240.000	1.200.000		1.945.000	0,620		3.535.000	0,340
Termas	20.000		641			1.026		
Salta	6.000		8.275			13.256		
Jujuy	2.000							
Tucuman	6.000		19.566			34.616		
Total	274.000							

Fuente: Elaboración propia

En el caso de Mendoza, la cifra representa una estimación de lo abastecido a ese mercado por los canales formales, faltando determinar los volúmenes aportados por el circuito informal.

Una rápida observación permite diferenciar los mercados de las provincias productoras que se destacan por los niveles de consumo per cápita. Respecto a las causas se deben tanto a los precios más bajos, encabezados por Santiago con \$3 – \$4, Mendoza con \$4-\$4,5 y Córdoba con \$5,5 en las granjas de los mercados céntrico de cada ciudad. Esto constituye una diferencia con Bs. As. donde si bien las granjas mayoristas venden al público a \$5,5 / kg , las mismas están ubicadas en el Barrio de Mataderos, por lo cual no está accesible para la generalidad del público. (ver cuadro comparativo de precios entre mercados).

A su vez en Córdoba y Mendoza los supermercados venden a precios inferiores que en otras ciudades como Bs. As y Rosario.

La otra explicación para el consumo es el hábito del público, ligado en última instancia a la presencia del producto en el ambiente.

En cuanto a los mercados medidos por su volumen, se destaca Buenos Aires con un 43 % del total, Córdoba con 20 %, Mendoza con 11%, Santiago con 5% Termas con 7,3 % y Rosario con 7,3%.

Cuadro N° 15 Precios comparativo de supermercados entre provincias

Comercio	Buenos Aires	Córdoba	Mendoza	Rosario	Sgo. Del Estero	Tucumán	Salta	Jujuy
Carrefour	\$ 8	\$ 5	\$ 6,5	\$8				
Norte Tía Lozano	\$ 8.9						6,90 6-7,2	7 5,35
Libertad		\$ 5 /kg	\$6,3				\$ 5,35	
Disco	\$7,90					\$ 7,2	\$7,2	
Coto	\$ 7							
Jumbo	\$ 7,7							
Walt-Mark		\$5/kg						
Comodín								6

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 16 Precios comparativo de granjas entre provincias para cabrito mamón

Comercio	Buenos Aires	Córdoba	Mendoza	Rosario	Sgo. Del Estero	Tucumán	Salta	Jujuy
	\$ 5,5	\$5,5 - 6	\$ 4 - \$4,5		3 - 4	5,5	5,5-6,5	

Fuente: Elaboración Propia

B.3.7 Firmas exportadoras e importadoras. Precios CIF y FOB

Firmas exportadoras: Pedro Enrique Flores Año 2000

Los Pinitos SA Año 2001 (perteneciente a la misma firma Flores)

Cantidades exportadas: 30.472 kgs Año 2000

13.126 “ “ 2001 (mes de marzo, único despacho)

Precio FOB: u\$s 1,5 / kg

Precio CIF s / d

Producto: Cabrillona, capón, cabra joven, de entre 15 y 20 kgs. limpios

De las entrevistas con los empresarios de la empresa surge que en los últimos 10 años no se realizaron otras exportaciones de carne caprina, más allá de las realizadas por ellos, que se iniciaron en 1999, con la particularidad de tomar un producto que en Argentina no tiene salida regular.

CAPITULO IV

INDICE TEMÁTICO

B. 4 Demanda de animales en pie de la provincia de Santiago del Estero

Items	Concepto	Página
B.4.1	Demanda de frigoríficos abastecedores de nivel nacional	110
B.4.2	Otras demandas extra provinciales	113

B 4 Demanda de frigoríficos abastecedores de nivel nacional

La demanda de los frigoríficos representa la conexión de la producción santiagueña con los *mercados formales de nivel nacional*.

Se ha visto al analizar la oferta competitiva de nivel nacional que los frigoríficos que abastecen a esos mercados se proveen de animales en varias provincias, como son Santiago del Estero, Córdoba, Catamarca, La Rioja, San Luis y Mendoza. Así mismo que se destacan Santiago del Estero y Mendoza por la cantidad que aportan al conjunto.

Santiago aporta entre 70.000 y 80.000 cabritos por año al sistema nacional, mientras que Mendoza entre 90 y 110.000.

Pero, en Santiago del Estero, cada año una parte importante de la producción de cabritos se la queda el productor sin poder venderla, a pesar de que todos los empresarios del sector han expresado en las entrevistas que el cabrito santiagueño se destaca por su calidad y cantidad. Esto sería reflejo de lo que ya se ha comentado en capítulos anteriores sobre que *la demanda agregada del mercado es inferior a la oferta total*. El mismo problema estarían sufriendo los productores de Mendoza, provincia que, por otro lado, también ve que el 90 % de los cabritos que se venden para el consumo en mercados extra provinciales, salen vivos para ser faenados en los frigoríficos de Córdoba. Al respecto, también se vio que el único frigorífico con tránsito federal instalado en Santiago del Estero está cerrado desde hace tres años, aunque en preparativos para una próxima reapertura.

Estos hechos plantean dos problemáticas. Por un lado, la de la competencia como proveedores de materia prima con otras provincias y por el otro, la de la participación en la apropiación del valor agregado en la cadena comercial.

La competencia en el abastecimiento. La ruta de compra de los frigoríficos supone zonas que participan regularmente, otras lo hacen ocasionalmente y otras están excluidas. Los parámetros que definen la participación son las distancias, escalas, oportunidad y calidad. En Santiago del Estero las zonas del sur participan regularmente al igual que las de las otras provincias.

Los frigoríficos hablan de "competencia" fuerte entre ellos por la compra de animales en pie. Por otro lado hablamos de posible competencia entre zonas productoras en su oferta de

animales en pie. Esta aparente contradicción probablemente se explique introduciendo el concepto de "cuenca", que define a una zona que responde a los parámetros de oportunidad, escala, calidad y distancia /accesos. Las zonas que mejor responden a estos parámetros participan de la ruta de compras de los frigoríficos constituyendo una base territorial fija en su aprovisionamiento. Las variaciones anuales en la oferta –con gran influencia de factores climáticos- y en la demanda, determinan la dinámica de mayor o menor amplitud en estos parámetros, dando lugar a la inclusión o no de otras zonas.

En Santiago el Estero, los departamentos del sur Quebrachos y Ojo de Agua –que se destacan por la cantidad y calidad de los cabritos que produce, siendo los principales departamentos en cuanto el stock caprino- participan regularmente junto con las zonas productoras de Córdoba, La Rioja, Catamarca y San Luis, teniendo un similar comportamiento en su oferta. Desde el punto de vista que se está tratando, las diferencias radican en que mientras en Santiago existen muchas otras zonas que participan erráticamente o no participan de este circuito y que en general tienen débiles relaciones con otros canales comerciales, en estas otras provincias la producción se colocaría en este y otros circuitos sin generar excedentes importantes. Para ello influyen su escala, sensiblemente menor a la de Santiago, y su ubicación respecto a los frigoríficos y mercados turísticos.

Por su parte la zona de Malargüe, en Mendoza, reúne requisitos de oportunidad y escala excepcionales en cuanto no se repiten en otras regiones, que la convierten en punto de compra obligado para los frigoríficos. Su oferta se concentra en un corto lapso de tiempo coincidiendo con un período de pico de demanda.

La participación regular en un circuito comercial, si bien supone una disponibilidad de recursos que permite una producción y oferta interesante, promueve a su vez el mejoramiento de la producción orientada al mercado constituyendo un círculo virtuoso que redundaría en una diferencia que crece con respecto a los que no participan y por lo tanto no tienen incentivos. Esto se refleja en las incursiones de los frigoríficos por otras zonas al interior de Santiago, donde si bien encuentran una oferta, los testimonios hablan de "que les cuesta completar una carga", ya que no consiguen la calidad que requieren. Son muchos los casos de productores en distintas zonas del interior que logran un volumen y calidad destacado pero que no están insertos en una cuenca que pueda lograr la escala de acopio que requiere el circuito de los frigoríficos por la distancia en la que se encuentran.

Este interés de los frigoríficos por encontrar otras zonas serían un indicador de la competencia de la que ellos hablan, lo que podría abrir posibilidades de integrar nuevas zonas a esos canales, respondiendo con los parámetros de cantidad y calidad.

Los circuitos comerciales que abastecen los mercados locales y regionales son más atomizados y por lo tanto las escalas requeridas son menores, dentro de los mismos parámetros definidos anteriormente para las cuencas de los frigoríficos. De este modo cobran importancia pequeños grupos o productores individuales que mantienen relación estable con los compradores de Santiago, Termas o Tucumán. En estos circuitos comerciales participan todos los departamentos provinciales, aunque en distinta medida en cuanto a los porcentajes vendidos sobre lo producido.

Para los frigoríficos la relación con zonas que no son habituales proveedoras resulta difícil y costoso y la situación de mercado no promueve esas nuevas relaciones. La acción de los grupos organizados y de las instituciones de apoyo podría colaborar en ese nexo.

La ubicación geográfica de los frigoríficos es indudablemente uno de los parámetros importantes en cuanto a la constitución y desarrollo de las cuencas de aprovisionamiento. La instalación de un frigorífico en una nueva zona podría significar cambios importantes al respecto. Sin embargo el desarrollo productivo de la oferta primaria de una nueva zona hasta convertirla en cuenca comercial, probablemente requiera de plazos que pueden exceder las posibilidades de una empresa privada, la que tiene que resolver su desenvolvimiento económico y comercial en el corto plazo. Por otro lado, también se ha visto que por problemas de volumen o de estacionalidad ninguna zona productora – o cuenca- es capaz de satisfacer las necesidades de abastecimiento de un frigorífico.

Conclusión sobre competencia entre zonas productoras

La participación de las zonas productoras se ha definido tradicionalmente desde la iniciativa de los frigoríficos, situación que se mantiene.

Con esta situación de mercado, donde la oferta excede a la demanda, la ubicación geográfica de los frigoríficos y el desarrollo de las cuencas actuales a través de los años, es difícil para una nueva zona incorporarse plenamente a ese circuito. Ante el descenso en las ventas, la ruta de compra se circunscribe a las zonas regulares, las que igualmente podrían empezar a sufrir una reducción en los niveles de compra.

Algunos cambios pueden producirse a partir de la instalación del nuevo frigorífico de Ancasti, en una zona de Catamarca lindante con Santiago del Estero. Esta empresa ya ha hecho compras en zonas no tradicionales para los frigoríficos como es el departamento de Figueroa.

También la reapertura del Frigorífico de Ojo de Agua crea posibilidades para otras zonas fuera de los departamentos circundantes a su planta industrial.

Por último el proyectado frigorífico de Pampa del Infierno en el Chaco podría significar una *demanda de animales en pie para las vecinas zonas santiagueñas.*

Otra línea de desarrollo comercial de una zona productora, complementaria de la anterior, puede provenir de la *propia iniciativa del sector primario*, el que contando con apoyo adecuado se dirija al objetivo de lograr un lugar en los mercados de nivel nacional. Esta iniciativa puede suplir las funciones que cumple actualmente el sector industrial en el *acopio de animales en pie*, *contratando los servicios de faena* y centrando su esfuerzo de gestión en la calidad de la oferta primaria y en la comercialización.

B.4.2 Otras demandas extra provinciales

Tradicionalmente también desde el norte, desde de las provincias de Tucumán, Salta y Jujuy, entraban a Santiago del Estero compradores de cabritos en pie que los faenaban y comercializan en sus provincias por circuitos informales, definidos a partir de la faena no regulada.

Actualmente este canal se haya restringido según las expresiones de los comerciantes *entrevistados en las provincias de Salta y Jujuy*, con una prohibición y control más estricto sobre el ingreso de animales en pie desde otras provincias para ser faenados a través de sistemas no regulados.

Estos comerciantes compran actualmente cabritos locales -ya faenados o en pie para faenarlos ellos por los tradicionales métodos no regulados- y cabritos faenados a los frigoríficos de Córdoba. La faena libre se permite para los animales oriundos pero no para los de otras provincias, pues la vigencia de ese sistema se justifica desde objetivos sociales como es beneficiar a los productores y comerciantes locales. Esta medida ha tenido efectos

sobre los precios, que han aumentado debido a que crecieron las compras a los frigoríficos de Córdoba con precios muy superiores a los del sistema anterior.

Santiago ha perdido esos mercados para sus animales en pie, lo que se compensa sólo en parte en la medida que las ventas desde los frigoríficos contienen cabritos santiagueños.

Lo que se mantiene son las ventas a algunos revendedores que entran desde Tucumán a los departamentos vecinos, los que atienden principalmente el mercado de la ciudad capital de dicha provincia.

Acerca de las posibilidades de faena en frigoríficos de tránsito provincial o municipal, para abastecer esos mercados con cabritos en pie de Santiago del Estero, los comerciantes y distribuidores entrevistados en Salta expresaron la opinión de que la escala del mercado no justifica el esfuerzo y estructura, explicando además que los supermercados son provistos por distribuidores de Córdoba y Buenos Aires.

Por otro lado, también desde Santa Fe hay un nivel de compra de cabritos en pie en los departamentos lindantes con esa provincia, que aunque también parecen haber mermado según los testimonios recogidos en esas zonas, se mantiene.

Lo más novedoso relevado en cuanto a la venta de animales en pie, lo constituye la entrada de compradores de la zona de Luján y otras aledañas en la Provincia de Buenos Aires, quienes, además de concretar una compra en la zona de Quimilí, expresaron sus intenciones de establecer una relación estable. En esta zona cercana a la Capital Federal se han instalado y desarrollado en los últimos años, granjas que ubicadas sobre rutas importantes, principalmente la Nacional N° 7, venden a consumidores animales menores, entre ellos cabritos con la particularidad que se faenan "a la demanda" o incluso lo venden vivos.

La dimensión de los volúmenes comercializados por esta vía informal se ha hecho en base a las opiniones de informantes calificados de las distintas zonas, ubicándose en un total de 10.000 cabritos por año.

CAPITULO V

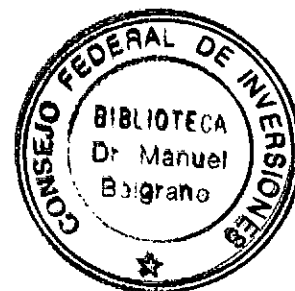
INDICE TEMÁTICO

B. 5 Resumen ventas totales de caprinos santiagueños

Ítems	Concepto	Página
B. 5. 1	Animales en pie, destino mercado extraprovincial	116
B. 5. 2	Animales faenados, destino mercados locales y regionales	116
	Resumen ventas totales	119

B. 5 Resumen ventas totales de caprinos santiagueños**B. 5.1 Animales en pie, destino mercados extraprovinciales**

Frigoríficos nacionales	80.000
Otras demandas extraprovinciales	
Tucumán	2.000
Santa Fe	5.000
Otros	3.000
TOTAL	90.000

**B. 5. 2 Animales faenados, destino mercados locales y regionales****B.5.2.1 Mercados de Santiago –La Banda y Tucumán**

Fueron analizados en el capítulo B.2 sobre mercados locales y regionales abastecidos fuera de los circuitos de los frigoríficos pero por canales comerciales.

Santiago – La Banda	15.000
Termas de Río Hondo	20.000
Tucumán	4.000

B.5.2.2 Mercados del interior de la provincia

No fueron analizados en este estudio por considerar que no representan mercados potenciales para un proyecto industrial, debido a su abastecimiento desde las zonas productoras en las que están insertos. Sin embargo representan una alternativa muy importante para los productores primarios.

Su inclusión en este capítulo es a los efectos de lograr una caracterización global del destino comercial de los cabritos santiagueños. Así mismo, en base a estudios anteriores se hace una estimación de los volúmenes comercializados.

A nivel de la demanda de cabritos en el ámbito de la propia provincia, se han estimado como importantes las representadas por el conjunto de localidades del interior provincial, particularmente las ubicadas sobre las rutas de tránsito provincial e interprovincial.

Las poblaciones consideradas para esta caracterización son Ojo de Agua, Sumampa, Loreto, Frías, Villa La Punta, Lavalle, Beltrán, Fernández, Taboada, Suncho Corral, Quimilí, Monte Quemado, Garza, Lugones, Herrera, Colonia Dora, Añatuya, Los Juríes, Real Sayana, Pinto, Malbrán, Selva, Bandera y Clodomira.

El destino final del consumo puede segmentarse en cinco tipos principales; a) los propios residentes de estas poblaciones, b) los viajeros que comen cabrito en los restaurantes sobre las rutas, c) los viajeros que compran cabritos frescos para llegar a sus lugares de origen, d) los "turistas" santiagueños, es decir aquellos que residen en otras provincias y vienen regularmente a visitar su pago y llevan cabritos frescos al irse, e) los turistas que llegan en busca de caza o pesca desde la propia provincia o desde provincias vecinas.

En estas plazas el mercado se mueve exclusivamente en base a la oferta local, con gran impulso en la época de zafra, no existiendo la práctica del estoqueo. Los productores venden a los consumidores, en algunos casos a camicerías, y a los restaurantes. La venta de cabritos frescos sobre la ruta ha estado poco difundida en Santiago del Estero quedando generalmente a cargo de los propios restaurantes. Sin embargo en los últimos meses se han visto varios puestos sobre la Ruta Nacional N° 9 en las cercanías de Termas de Río Hondo, ofreciendo cabritos, lo que ha surgido como una expresión de las caídas en las ventas en dicho mercado, tal como explicó uno de los productores allí apostados.

Santiago del Estero por su ubicación y rutas que la atraviesan, es una provincia por la que transitan continuamente gran cantidad de personas, lo que favorece este tipo de comercio. La ciudad de Ojo de Agua es un ejemplo ya que en un estudio anterior que ha relevado ese mercado,¹ se estimó que las ventas en comercios sobre la ruta alcanzaban a unos 4.000 cabritos por año, vendidos al plato o frescos, sin contar el consumo de la población local. Con los mismos criterios ese Estudio estima las ventas totales de las poblaciones consideradas del interior provincial en 20.000 cabritos por año.

¹ 1996- Valenti, Alberto – PSA Estudio de la problemática comercial del cabrito santiagueño

B.5.2.3 Otros mercados de cabritos faenados**a) de productor a consumidor de las grandes ciudades**

Un fenómeno que ha venido creciendo según pudo detectarse en este Estudio, es el de las ventas directas de los productores a los consumidores de las grandes ciudades, a través de envíos que realizan por encomiendas y son recibidos por parientes que residen en los centros urbanos y se encargan de venderlos.

Esta modalidad se ha incentivado a partir del crecimiento de los servicios de transportes de pasajeros y encomiendas desde distintas localidades del interior hacia Buenos Aires y otras ciudades importantes. Se apoya fuertemente en el rol que cumplen los familiares residentes en la ciudad, quienes por sus lazos muy estrechos –hijos, hermanos- colaboran sin retribución. Uno de los técnicos entrevistados reflexionaba que esa colaboración forma parte de la ayuda que normalmente hacen desde la ciudad. También ha crecido en las ciudades de Santiago del Estero y La Banda, lo que podría compensar, al menos en parte, el descenso en las ventas por los circuitos tradicionales de esos mercados.

Según técnicos de distintas instituciones entrevistados al efecto, estas ventas nacieron como una alternativa de mejorar los precios, ya que se colocaban a \$25 por cabeza aproximadamente, hace dos años. Pero en los últimos tiempos vienen siendo una alternativa a la falta de venta local y los envíos se hacen en muchos casos sin expectativas ciertas sobre los precios finales a percibir, ya que la crisis ha afectado también a este sistema ubicándose los precios en valores más bajos que los mencionados, en aproximadamente \$15, según algunos testimonios.

Las zonas de las que se recogió información sobre ventas por este canal son varias: Atamisqui, Telares, Quimilí, Añatuya, Bandera Bajada, Río Hondo, Choya, Guasayán. La mayoría envía a Buenos Aires, algunos a Santiago y otras ciudades.

b) de productor a intermediario de otros mercados

Otras ventas de cabritos faenados se realizan a comerciantes o revendedores de otras provincias, quienes aprovechando sus viajes comerciales de negocios regresan con cabrito faenado principalmente de Santa Fe aunque también hay testimonios sobre compras desde Córdoba, hechas desde los departamentos limítrofes con las mismas

El dimensionamiento de estos canales resulta dificultoso, ya que requerirían un relevamiento exhaustivo en todas las zonas de producción, posibilidad que escapa a este Estudio. Sin embargo se pueden citar las referencias de estudios anteriores que estudiaron el caso en

Santiago y La Banda ² y los testimonios actuales de los técnicos entrevistados que dan una idea de su importancia ³.

RESUMEN DE VENTAS DE CABRITOS SANTIAGUEÑOS

Animales en pie

Frigoríficos	80.000
Otras demandas extra provinciales	10.000
Sub-total animales en pie	90.000

Cabritos faenados

Santiago – La Banda	15.000
Termas – Tucumán	25.000
Ciudades interior santiagueño	20.000
Productor envíos a grandes ciudades (*)	s / d
Productor a revendedores extra provinciales	s / d
Estimado	20.000
Sub-total cabritos faenados	80.000

TOTAL	170.000
--------------	----------------

(*) incluye ciudades Santiago - Banda

² Caroline Chignier. 1998 INTA Minifundio en su "Estudio de la cadena del cabrito" expresa que en esas ciudades la venta directa de productores a consumidores casi equipara a la de los circuitos comerciales.

³ Técnicos de distintas instituciones ofrecen ejemplos de algunos casos conocidos por ellos: durante el año 1999 de las zonas de Salavina y Telares salieron hacia Buenos Aires 4.000 cabritos faenados. Actualmente de una zona de Añatuya se envían 100 cabritos (2 viajes de 50). Un distribuidor de alimentos lleva 50 cabritos semanalmente a Rosario desde Añatuya. Uno de Córdoba lleva desde Quimilí unos 400 cabritos al año. Desde Bandera se hacen ventas a ciudades de Santa Fe de cabritos faenados y trozados.

CAPITULO VI

INDICE TEMATICO

B.6 PRODUCTO

ITEM	CONCEPTO	PÁGINA
B.6.1	Definición del producto. Tipos y características de los productos en el mercado	121
B.6.2	Usos actuales de los distintos productos	125
B.6.3	Normas y requisitos legales, arancelarios, sanitarios	126
B.6.4	Estándares de calidad, presentación comercial, requerimientos comerciales. Envases, formas, tamaños, materiales. Brecha entre requisitos del mercado y oferta actual.	131
B.6.5	Elementos de diferenciación	135
B.6.6	Productos competitivos y sustitutivos	137
B.6.7	Identificación de potenciales productos nuevos y usos alternativos	139

6. PRODUCTO

B.6.1 Definición del producto. Tipos y características de los productos en el mercado

El Código Alimentario Argentino define en sus artículos 247 y 248 del Capítulo VI referido a alimentos cárneos y afines, a las carnes de consumo frescas y envasadas de la siguiente forma: "Con la denominación genérica de carne, se entiende la parte comestible de los músculos de los bovinos, ovinos, porcinos y caprinos declarados aptos para la alimentación humana por la inspección veterinaria oficial antes y después de la faena y comprende a todos los tejidos blandos que rodean al esqueleto, incluyendo su cobertura grasa, tendones, vasos, nervios, aponeurosis y todos aquellos tejidos no separados durante la operación de la faena."

(..) "Se considera como carne fresca la proveniente del faenamiento de animales y oreada posteriormente, que no ha sufrido ninguna modificación esencial en sus características principales y presenta color, olor y consistencia característicos".

6.1.1 Elementos particulares de la carne caprina

Definición de atributos de un producto

Son las características que se le asignan a un producto, expresadas en lenguaje del consumidor. Cada una de las cualidades de un producto define un atributo.

Las características de los productos se transformarán en atributos según sea la percepción del consumidor. La percepción es el proceso mediante el cual individuo selecciona, organiza e interpreta la información, para crear una imagen significativa del mundo.

En marketing no vale la opinión de los técnicos sobre las características de los productos. Lo que realmente importa es la percepción que tienen los consumidores de los atributos de los productos.

El consumidor percibe las características de un producto en forma de atributos, los que pueden referirse a aspectos intangibles —como la performance de un producto- o tangibles, como el envase o logotipo.

Producto natural y artesanal

Como producto, la carne caprina puede destacarse en el mercado por el carácter natural de su producción, ya que se hace a campo, de manera extensiva, con una alimentación basada en pasturas naturales y frutos del monte sin utilización de elementos o insumos contaminantes.

Estos atributos cobran importancia por la valoración actual de la población hacia los alimentos "sanos", no industrializados, de tipo orgánicos, que conservan las técnicas tradicionales de producción en base al trabajo familiar y la sensibilidad hacia el clima y la naturaleza. En este sentido se puede destacar que el cabrito es la única carne en el mercado que sólo se produce en las condiciones descriptas.

Desde este punto de vista, la diferenciación de productos también puede basarse en los orígenes geográficos diversos existentes en la región y el país.

De todos modos se debe mencionar el desarrollo creciente en el país de tambos caprinos con sistemas productivos de tipo intensivo, los que en el futuro podrán representar una oferta de carne cuya implicancia con la naturaleza será evidentemente menor que la producida actualmente en forma tradicional.

Estos atributos pueden contrarrestar con creces los elementos negativos ligados a la imagen que el público tiene sobre su composición en comparación con otros alimentos que, desde esa visión, son considerados más saludables que las carnes rojas. Sin embargo como se desarrolla más adelante el cabrito podría aventajar a otras carnes incluso blancas por su aporte a las dietas.

Producto tradicional, autóctono

El cabrito es muy valorado por la población local de las zonas productoras, que lo tienen incorporado como algo propio. Es un producto con arraigo, que se tienen en cuenta para agasajar al visitante, para mostrar lo distintivo del lugar. Esto lo reconoce el turista y el visitante así como el público que lo consume en las grandes ciudades.

Producto festivo

Es un producto que todos los perfiles o segmentos de consumidores lo asocian a momentos de fiesta, agasajo, camaradería, paseos, vacaciones.

Producto con cualidades organolépticas distintivas o únicas

Las características intrínsecas de la carne y las condiciones de producción determinan su sabor y textura tan particular, destacado por los consumidores como irremplazables.

Para que esta calidad organoléptica se exprese con todo su potencial, se tienen que cumplir una serie de requisitos en cada paso de la cadena agroalimentaria, desde la cría y faena en momento óptimo, el manejo post faena como producto fresco hasta llegar al consumidor o restaurante, con la mejor dedicación y receta para lograr el plato deseado. El público y comerciantes conocedores destacan estos elementos como definitorios en relación a la calidad final, y agregan que no siempre se come buen cabrito, y la responsabilidad de ello reside en cualquiera de las fases indicadas.

Producto escaso, de alto precio relativo

Las condiciones de su producción determinan su escasez relativa, con mayores costos de producción y precios de venta que otras carnes, ubicándose como un producto relativamente caro.

Calidad alimentaria

Contrario a la opinión generalizada en la población y de acuerdo a distintos trabajos de investigación la carne caprina debe ocupar un lugar de privilegio en la dieta de la población que en forma creciente prefiere carnes de bajas calorías y menor índice de grasas saturada. En el cuadro siguiente se presenta la comparación entre distintas carne de un estudio originado en EEUU y publicado en resumen por la empresa Milenium.

Came de: (85 grs. asada)	Calorías Grs.	Grasas Grs.	Grasas Saturadas
Cabra	122	2,58	0,79
Vacuno	245	16,00	6,80
Cerdo	310	24,00	8,70
Oveja	235	16,00	7,30
Pollo	120	3,5	1,10

Fuente: empresa Milenium extractada de USDA, 8,1989. Nutritive Value of food.

Home and garden bulletin n°72,US, Dept. OF Agriculture, Washington

También a nivel nacional, el INTA Rama Caída –La Rioja- INTA Castelar y la Universidad Nacional de La Rioja desarrollaron un trabajo de investigación sobre la “Composición en

ácidos grasos de músculos del cabrito criollo".¹, donde destacan ".....el bajo contenido de grasa intramuscular (0,84 %) y colesterol en músculo (26 mg. %), niveles inferiores a las carnes comúnmente consumidas en Argentina. Asimismo en las conclusiones expresan: "Se podría finalizar diciendo que los parámetros analizados en este trabajo demuestran una buena aptitud carnicera del ganado caprino tipo criollo regional, explotado en forma racional en un sistema de producción extensivo y que a su vez por su calidad y composición de la carne ayudaría a la diversificación en el consumo de proteínas rojas, promocionando las economías regionales con un producto ecológico y menos nocivo para la salud humana."

Algunas de estas características se reflejan en la imagen que el público y el comerciante conocedores tienen del producto, tal como surge de entrevistas y de estudios anteriores. En uno de ellos se señala, que la imagen corresponde a aquella de un producto artesanal, proveniente de zonas que han guardado sus tradiciones, incluso que han permanecido pobres. Estas zonas se contraponen a aquellas regiones de agricultura intensiva.²

Como se verá más adelante en este estudio, estos atributos no forman parte de la estrategia de marketing así como tampoco parecen valorarse en los canales comerciales de los supermercados por el tratamiento que se les dispensa en las góndolas. Lo que sería coherente con la opinión de varios entrevistados con años en el oficio y que comparando con tiempos pasados –definidos como una época "de oro"–, dicen que actualmente al cabrito en Buenos Aires no se lo conoce.

Los consumidores constituyen un porcentaje muy reducido de la población y aún del segmento en el que se ubica principalmente su consumo. Este desconocimiento de los atributos principales del cabrito y la ausencia de estrategias de marketing constituyen una oportunidad para desarrollar el mercado del producto dentro de las "especialidades."

6.1.2 Tipos y características de los productos en el mercado

El producto casi excluyente presente en el mercado, es el cabrito o chivito, definido como la cría lechal o mamón, de entre 4,5 kg y 6,5 kg. la res entera. Sin embargo dentro de esta denominación se encuentran en el mercado una variedad de productos según su tamaño, que abarcan desde los 4 kg hasta los 7 kg. , como resultado de las características de la producción primaria y organización de su oferta como se explicó en el capítulo I.

¹ P. Dayenoff, P. García, M. Bolaño y F. Giovanordi. 1994

² "Estudio de la cadena de los cabritos en Argentina con miras a establecer una estrategia de comercialización para pequeños productores de Santiago del Estero" INTA Sgo. del Estero Caroline Chignier 1998

La carne caprina se vende fresca refrigerada para el consumo en el hogar y en restaurantes, presentada en reses enteras o medias reses. También se vende congelada producto del stockeo en época de abundante producción, fundamentalmente en los mercados de las grandes ciudades.

En los mercados regionales, con acceso más directo a las fuentes de producción, una oferta comercial más diversificada y mayor conocimiento de los tipos o diferencias de calidad de los productos, en la venta al público se hace una clara definición de preferencias según el tamaño del cabrito: entre 4 y 5 kg. / entre 5 y 6 kg. / entre 6 y 7 kg.

En estos mercados provinciales existen otras categorías de animales más grandes denominadas cabrillas, con pesos de entre 7 y 12 kg. aunque de menor importancia que el cabrito en cuanto a los volúmenes comercializados. En este sentido son claras las preferencias del público por el producto definido en el primer párrafo. Ocasionalmente se encuentran a la venta animales aún más grandes. Los animales más grandes se venden trozados por mitades, cuartos y cortes menores, a un precio menor que el del cabrito.

B.6.2 Usos actuales de los distintos productos

El cabrito se vende como carne fresca para consumo en el hogar o en restaurantes, lugares éstos de gran relevancia por el público que valora los platos regionales. Según opiniones recogidas en los relevamientos que se están realizando para el análisis de la demanda, parecería que mucha gente piensa que no es tan sencillo "hacer bien" un cabrito, por lo que prefiere consumirlo en un restaurante.

Las formas más usuales de cocinarlo son a la parrilla, al horno, en estofado y también distintas formas a la cacerola o saltado en la sartén, según conversaciones con cocineros de Buenos Aires. Sin embargo las formas más tradicionales son a la parrilla y al horno en todos los mercados y en Santiago se debe incluir también el estofado.

El escabeche es un producto estable dentro de los regionales, pero cuya producción no alcanza volúmenes para nada significativos.

El ahumado en aceite ha sido desarrollado como producto experimental con muy buenos resultados.

La elaboración de fiambres con la carne de cabras grandes de descarte se ha visto como una buena alternativa para el autoconsumo de las familias productoras, razón por la cual distintas instituciones vienen brindando capacitación práctica al respecto.

El consumo de cabrito varía en su carácter e importancia según los mercados y el perfil del público. En las zonas productoras es un producto muy arraigado en la población que lo consume con bastante frecuencia en las ciudades y poblaciones rurales. Los propios productores destinan una parte de su producción al autoconsumo, alcanzando niveles muy importantes en algunas zonas, como sucede en la provincia de Santiago del Estero, particularmente en aquellos lugares débilmente vinculados a los canales comerciales o con los animales que no se venden. Los turistas y visitantes representan un segmento importante de consumidores que aprecian el producto y lo consumen regularmente.

En las grandes ciudades y zonas turísticas de las sierras y costa atlántica, el cabrito tiene una presencia para un público que lo aprecia y consume, aunque representa un porcentaje mínimo de la población.

B.6.3 Normas y requisitos legales, arancelarios y sanitarios

Normas legales

Las exigencias para el movimiento de animales en pie involucran al productor primario -o vendedor- y al comprador en el primer eslabón de la cadena comercial. Los requerimientos legales son los siguientes:

***RENSPA:** registro nacional sanitario de productores agropecuarios. Todo productor agropecuario asentado en el país debe cumplimentarlo. Se consigna una serie de datos del titular de la explotación y los principales rubros productivos a los que se dedica y su localización geográfica. Tiene como objetivo el control sanitario epidemiológico y como fuente primaria de datos estadísticos. Es un registro de inscripción obligatoria con carácter de declaración jurada y sujeto a verificación. El número asignado identifica a la provincia, departamento y productor.

***PSTA:** es el permiso sanitario para el tránsito de animales en pie, otrora denominado *canefa* o *celsa*, debe cumplimentarse ante cada movimiento de hacienda.

***DTA:** (Documento para el Tránsito de Animales) Es más abarcativo que el anterior, ya que incluye información del productor respecto de la inscripción en ONCCA (oficina nacional de control comercial agropecuario) traslado de animales en pie, acerca del destino de los animales. En el caso de los productores cabreros que además tienen ganado bovino en el mismo establecimiento, el movimiento de los caprinos queda supeditado al cumplimiento de las exigencias sanitarias de los segundos (campana de aftosa, brucelosis, etc.)

Las exigencias para la faena, traslado y comercialización de carne, está reglamentada por el Decreto 4238/68 de SENASA, que es el Reglamento de Inspección de productos, subproductos y derivados de origen animal, conocido también como DIGESTO. Este reglamento define las exigencias para las habilitaciones de establecimientos, depósitos frigoríficos y transportes.

Productos, Controles y certificados

La faena debe ser realizada en establecimientos habilitados por organismos competentes de nivel municipal, provincial o nacional, según el ámbito geográfico del comercio. Para el caso del comercio fuera de los límites provinciales el organismo es el SENASA.,

Se definen tres tipos de establecimientos, denominados A, B o C, cuya diferencia operativa es el número de animales que como máximo pueden faenar por día, cantidad que para los dos últimos está definido en el Digesto. Para el tipo B hasta 300 caprinos u ovinos /día y para el C 160 /día. En cambio para los tipo A la capacidad máxima de faena se define en cada caso en función de la capacidad útil de las instalaciones y forma parte de la habilitación que brinda SENASA. Cabe resaltar que, según opinión de funcionarios de SENASA, los tipos B y C con menos volúmenes permitidos, pueden resultar adecuados a situaciones particulares de faena estacional de animales menores.

Para la exportación el frigorífico debe ser tipo A y además, según el país de destino, puede requerirse exigencias adicionales a las argentinas, en cuyo caso el frigorífico debe cumplimentarlas, con participación conjunta de SENASA y delegación del país para la habilitación.

Además de la habilitación y control a nivel establecimientos, existen las exigencias sobre el producto, las que también están reglamentadas por el Código Alimentario Argentino para el producto carne.

Están exigencias se traducen en una serie de controles y de documentación que los avalan o certifican.

El primer control –denominado ante mortem- se realiza sobre el animal vivo en el matadero, a cargo de un veterinario que para el tránsito federal dependerá de SENASA.. No se podrá faenar ningún animal sin previa autorización de la Inspección Veterinaria.

El segundo control es sobre el producto inmediatamente después de faenado, para determinar si es apto para el consumo.

Los restantes controles corresponden a los de los productos en depósito o en tránsito, los que deben cumplimentar la documentación sanitaria y las condiciones higiénico sanitarias. temperatura, habilitación de transporte y depósito, etc.

Documentación o Certificados de nivel federal

Las carnes declaradas aptas para el consumo humano –a través de la inspección sanitaria en el frigorífico- deberá ser sellada y transportada acompañada de la documentación sanitaria. Los inspectores supervisan la pulcritud y los procesos operativos de la faena, desposte, y preparación de los derivados del animal, como reaseguro de que la carne no sea contaminada o adulterada. La documentación sanitaria que acompaña a la res es la siguiente:

*El sello sanitario, que identificará al inspector y por su intermedio al establecimiento

*Certificado sanitario extendido por SENASA (Cap. 27.1 del Digesto) que debe acompañar permanentemente al producto esté en depósito o en tránsito.

Certificado para exportación (cap. 27.3 del Digesto)

*El producto debe estar provisto de un certificado sanitario expedido por SENASA que acredite que la mercadería es apta para la exportación

Además de las exigencias nacionales, el producto debe ajustarse a las exigencias del país comprador.

La carne debe transportarse en vehículo habilitado por SENASA, que tiene que llevar termómetro fuera de la caja en lugar visible de modo de controlar la temperatura a que está sometida la carne. La carga debe ir precintada y no puede transportarse simultáneamente carnes de distintas especies si puede haber contagio de olor

Una vez que la carne llega a destino, el control legal y sanitario queda a cargo de los organismos de ámbito municipal. Salvo en los casos de grandes cadenas de supermercados que suelen hacer tránsito federal al hacer movimientos de productos entre sucursales de distintas provincias, en cuyo caso sigue participando SENASA.

Acerca de las instituciones, están el SENASA dependiente de la Sagypa Y EL INAL dependiente del Ministerio de Salud de la Nación. A través de convenios con éste participan los gobiernos provinciales con sus Direcciones de Bromatología. También los Gobiernos municipales tienen responsabilidad y acción sobre la actividad agroalimentaria en su jurisdicción.

En cuanto a los productos, cuando éstos no sufren alteraciones posteriores a la faena, salvo las derivadas de su refrigeración o embalaje, sólo debe habilitarse continentes y leyendas, aunque el SENASA se reserva el derecho de requerir la habilitación integral del producto así como determinar el plazo de validez.

Un producto sellado por la autoridad de inspección sanitaria, es la culminación de una serie de actividades industriales y de control sanitario que vienen creciendo junto con las necesidades de asegurar la calidad higiénica sanitaria y la inocuidad de los alimentos. En este sentido las exigencias para los establecimientos son crecientes, tal como lo representan la incorporación a la reglamentación de las BPM, POES Y HACCP.

Requisitos arancelarios

Los Aranceles internos son regulados por el SENASA por los distintos servicios que brinda acorde a las actividades de:

Movimiento de animales en pie: \$0,15 / animal

Faena; \$ 0,18 / cabeza hasta 22 kg. vivos

Aranceles externos

La carne caprina de exportación tiene un reintegro de 5,4 %. Se está estudiando la solicitud de que se equipare la caprina con el tratamiento a la ovina y bovina que tienen reintegro de hasta 12 % por mayor valor agregado en cortes y packaging

El arancel externo común Mercosur es 12,5 %, que equivale a un derecho de importación extrazona.

Tasa de estadística 0,5 %

Normas sanitarias

El Código Alimentario Argentino actualmente en vigencia establece que "la carne será limpia, sana, debidamente preparada", y determina asimismo que "la carne de ganado fresca que se expendá después de 24 horas de haber sido sacrificada la res, debe mantenerse a temperatura no mayor 5°C en cámaras frigoríficas. Las carnes estarán limpias, exentas de piel y vísceras, y selladas por la inspección sanitaria, salvo en animales pequeños o en las especies y casos debidamente autorizados que esté permita.

La cadena de frío resulta elemento clave para la conservación de la calidad sanitaria de la res, siendo los puntos de transferencia en la cadena comercial los críticos en este sentido. Existe un sistema de inspecciones que apunta al control sanitario de la carne en los distintos eslabones de la cadena comercial, a cargo de organismos de niveles nacional, provincial y municipal, que se muestran crecientemente exigentes en concordancia con los objetivos de asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos expresada en niveles nacionales, acordes además con las exigencias internacionales.

En este punto cabe señalar la Resolución 233/98 del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, modificando el decreto 4238/68 con la introducción de Normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y los POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento), con el objeto de garantizar la inocuidad alimentaria a partir de metodologías científicamente válidas y acordes a las tendencias mundiales, "...todos los establecimientos que faenen animales, elaboren, fraccionen y/o depositen alimentos están obligados a desarrollar POES que describan los métodos de saneamiento diario a ser cumplidos por el establecimiento".

En cuanto a su alcance, la nueva resolución no impone procedimientos específicos de sanitización, sólo establece un método para asegurar el mejor cumplimiento de los existentes.

En cada etapa de la cadena agroalimentaria desde la producción primaria hasta el consumo son necesarias prácticas higiénicas eficaces.

La aplicación del POES es un requerimiento fundamental para la implementación de sistemas que aseguren la calidad de los alimentos.

También es creciente la preocupación hacia el control de la calidad por parte del sector privado involucrado en su comercialización, motivado además por la fuerte competencia

entre canales comerciales que usan como parte de su publicidad la información al consumidor sobre el resguardo que al respecto tienen sus comercios.

Por último el propio consumidor está siendo alentado desde diversos organismos, tanto públicos como privados, a ser exigente respecto a los productos que compra y consume brindándole información sobre este rol de defensa del consumidor.

B.6.4 Estándares de calidad, presentación comercial, requerimientos comerciales. Envases, formas, tamaños, materiales. Brecha entre requisitos del mercado y oferta actual.

Dado que no existe un sistema de tipificación oficial que permita clasificar por tipo de animal y calidad, las normas de calidad surgen del ejercicio comercial en base a parámetros consensuados a través del tiempo entre los participantes de la cadena agroalimentaria abarcando desde el productor primario hasta el consumidor. Éstas se refieren al tipo de producto y su calidad.

El producto más apreciado en forma casi excluyente respecto a otras categorías es el *cabrito mamón*, con un peso ideal para la res de entre 4,5 kg y 5,5 kg, como ya se ha explicitado antes.

Los principales parámetros para determinar la calidad de la res son la gordura o engrase, el tamaño y el color en el marco de una apreciación general sobre su estado de frescura.

Estos parámetros serían definitorios de las características organolépticas, como el sabor, la jugosidad y la ternura, por lo cual son tenidos en cuenta al momento de la compra.

De las entrevistas surge como parámetros y control de calidad aplicados en la cadena lo siguiente:

El control de la gordura, se da a través de la grasa en la *riñonada*. Cuando el cabrito es gordo el color es rosado. Cuando es flaco el color es más rojo. El cabrito gordo es más *tierno* y sabroso.

El cabrito de color rojizo y con menor cantidad de grasa respondería a las características del producto *mendocino*, aunque en el mercado no se hace diferencia de productos,

dependiendo la comercialización de unos y otros de su disponibilidad estacional. En el análisis de la demanda se abordará el tema de la calidad desde la perspectiva de las preferencias y posibilidades de diferenciación.

El tamaño preferido en los puestos de mercados especializados en cabritos y restaurantes relevados en las provincias del norte es entre 4,5 kg y 5 kg como máximo. La razón se basa en el entendimiento de que un cabrito gordo de ese peso necesariamente es mamón criado a corral, factor al que se le atribuye la seguridad de una buena alimentación y engorde. En animales más grandes se desconfía sobre la alimentación y el régimen de cría.

Sin embargo animales de entre 5 y 6 kg. se los trabaja como muy buenos en los distintos mercados, y al decir de entendidos presenta una carne más consistente que la de cabritos más chicos, pudiendo preferirse para su cocción en la parrilla.

También se venden cabritos de entre 6 y 7 kg., aunque en menor cantidad. En este sentido cabe destacar lo expresado en el capítulo I acerca de que estos animales salen a la venta por la presión de los productores más que por una demanda dirigida hacia ellos.

Si bien no existe un sistema de tipificación oficial de la carne caprina, las señales sobre requerimientos de calidad son claras y se transmiten por la cadena hacia el productor, que las recibe a través de la negociación de compra venta y las sufre con los descartes al pie del camión comprador. En principio, son las propias fortalezas y debilidades del sistema de producción primaria de ganado caprino, las que determinan las virtudes y defectos del producto en el mercado.

En este sentido se debe señalar que existe gran aceptación del comercio respecto a la calidad del producto, lo que fuera también señalada por estudios anteriores incluyendo a los consumidores en esa evaluación. Sin embargo como se expresó en el capítulo I (uno) sobre oferta competitiva, la buena calidad del producto que llega al mercado se basa, en buena medida, en la selección que el sistema comercial hace en la compra del animal en pie, con un descarte que sufren los productores.

Al respecto parecería que la cadena del cabrito de lo que no tiene posibilidades es de contrarrestar los factores que determinan los problemas actuales de oferta: los productores primarios por su propia condición de minifundistas de subsistencia y los industriales – distribuidores expresan que el problema supera las posibilidades del esfuerzo privado.

Por otro lado y en relación al concepto de calidad en el negocio de las especialidades, cabe preguntarse cuál es el camino más adecuado para promover la diferenciación en un producto como el cabrito. Hoy en día las especialidades pueden ser de origen tecnológico / industrial o provenir de la conjunción de conocimientos tradicionales, recursos y ambientes, es decir "ligado al terruño o al pago". En el primer caso y para carnes de bajo volumen, pondríamos las producciones de criaderos. En el segundo caso, la de cabrito, y no parece fácil encontrar otra que reúna esos requisitos naturales.

Desde el punto de vista del mercado de exportación, los industriales han expresado que el producto orgánico tendría actualmente un reconocimiento en el precio que puede llegar a significar aproximadamente un 25 % adicional al precio actual, lo cual visto desde el punto de vista de la actual producción no debería ser un objetivo lejano. Sin embargo no puede ser resuelto desde el sector privado exclusivamente.

El cabrito es presentado principalmente en res entera, o en media res, expuesto en un gancho en los puestos de mercados, granjas y carnicerías.

En los supermercados, las reses están embaladas en bolsas plásticas transparentes, con una etiqueta indicadora de peso y precio del producto. Estas bolsas están apiladas en las góndolas refrigeradas o colgadas de gancheras.

En los supermercados es creciente la presentación del cabrito troceado, en diferentes cortes (cuarto delantero o trasero, costillas) presentados en bandejas bajo un film transparente, con una etiqueta indicadora del peso y precio del artículo.

No existen cortes presentados envasados al vacío, tampoco marcas o identificación alguna de su origen, como tampoco ningún tipo de comunicación al consumidor sobre atributos del producto. Los requerimientos comerciales se centran en la disponibilidad del producto, preferentemente fresco, aunque el congelado es también en general aceptado en los grandes supermercados, con las características de calidad antes descriptas. Sin embargo acepta las variaciones como parte de las fluctuaciones en la oferta.

Envases. Aspectos legales

La carne de cabra no utiliza aún envases de ningún tipo, sólo las envolturas plásticas descriptas en el punto anterior. Se presenta un enfoque legal orientativo para nuevos proyectos.

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.

Brechas entre las exigencias del mercado y la oferta actual

La oferta primaria es variable en cuanto a la calidad del producto, fundamentalmente en tamaño y gordura, por lo que el producto en el mercado también es de calidad variable. La práctica comercial de los agentes intermediarios a la que se hizo referencia antes, determina una clasificación o selección de la carne faenada para adecuar la oferta a los requerimientos y características de los distintos mercados. Sin embargo en ciertos momentos del año el comercio expresa la falta de carne caprina con la calidad requerida.

Por otro lado, la oferta se conforma con aportes de varias provincias en épocas distintas, por lo que también hay diferencias entre productos según su origen geográfico. En este caso no se hace diferenciación alguna y el mercado no lo reclama, aceptando en general la disponibilidad estacional de los distintos orígenes.

La estacionalidad determina que en ciertas épocas del año no hay producción y por lo tanto no hay producto fresco a la venta. En estos casos es reemplazado por el cabrito congelado, que ha sido stockeado. Esta constituye una de las principales quejas de una parte del comercio, que resiste al producto congelado.

Sin embargo, las principales falencias están más ligadas a aquellos aspectos del marketing que no han evolucionado de acuerdo a las nuevas modalidades comerciales y pautas de consumo, desajuste o brecha cuya expresión desde el mercado puede estar representado por el bajo consumo. El tema se desarrolla en el punto siguiente.

B.6.5 Elementos de diferenciación

El producto presente en el mercado es prácticamente indiferenciado, identificado en algunos casos en las góndolas de los supermercados con el nombre del distribuidor o del frigorífico donde se faenó, denominándose indistintamente, según el comercio, cabrito o chivito. No existe un envoltorio o etiqueta que realce el producto o apunte a la comunicación con el consumidor.

Las pocas diferenciaciones que se dan son a nivel de "tipo" de producto: en los mercados de las provincias productoras se ofrece y distingue el "cabrito" o "chivito" mamón de animales más grandes como "cabrillas" y "capones". En los supermercados de Buenos Aires y otras ciudades grandes, como Rosario, se ofrecen cabritos "congelados" y "frescos", en ciertos casos con una diferenciación en el precio de venta al público.

En el comercio tradicional de carne, el rol del comerciante incluía la comunicación al cliente o consumidor de los atributos y características del producto, recomendaciones sobre su calidad, conservación y distintas formas de uso. De este modo suplía aspectos que hoy se comunican de forma impersonal, dadas las modalidades comerciales actuales con preponderancia de los grandes supermercados.

En el caso del cabrito, con el cambio comercial se ha producido un vacío, ya que el producto se entrega como antes, la res pelada, pero en los supermercados en general se exponen en las góndolas donde no hay quien asuma explicaciones o promociones. Esta falta se hace más evidente al comparar con otras carnes de las distintas especies que se presentan envasadas, con etiquetas y leyendas que identifican y diferencian, promoviendo sus atributos en orden a la nutrición, a la sanidad, a la armonía con la naturaleza.

El producto de esta manera no se valoriza ni se transmite al consumidor ningún tipo de información que ayude o promueva su consumo. Los oferentes no identifican los productos con sus marcas.

Tampoco se diferencian en el mercado las carnes caprinas por su origen geográfico, siendo éste un atributo importante por las características de las regiones de donde provienen y la imagen que de ellas tiene el público. Particularmente las diferencias que existen entre las carnes provenientes de los animales de Mendoza respecto a los de Santiago del Estero y provincias vecinas, que pueden constituir productos distintos, como se explica en el punto B.6.7

Las posibilidades de diferenciación pueden ser la mejor herramienta de marketing dados los atributos mencionados al principio, en orden a la naturaleza, la nutrición y el origen regional diverso, así como también incluyendo los requerimientos del mercado en cuanto a status sanitario, presentación o empaquetamiento atractivo, comodidad. En sentido inverso, la ausencia de estos elementos le quita atributos identificatorios de las especialidades.

Pero entonces la pregunta es, a quién le corresponde la iniciativa de cambio? Seguramente los productores, industriales y distribuidores intermediarios tienen que implicarse. Este es un tema fundamental para evaluar alternativas y diseñar estrategias.

B.6.6 Productos competitivos y sustitutivos

1.Productos sustitutivos

El concepto de sustituto alude a la situación en la cual un bien es sustituido por otro por causa de un factor. Los factores que determinan la sustitución pueden agruparse en dos: precios y hábitos. Es decir que cambios en los precios de los bienes o en los hábitos de consumo pueden incidir en la decisión del consumidor de elegir uno u otro bien.

Cuando el nivel de consumo de un bien es tan bajo en comparación con las de las otras *carnes* que *están* en los mercados, como es el caso del cabrito, es difícil hablar de competencia con otras carnes en términos de sustitución por efecto del precio, al menos en términos generales. Se deben indagar las causas del bajo consumo. Estudios anteriores han abordado el tema a través de encuestas a consumidores y comerciantes, permitiendo llegar a algunas conclusiones.

Se deben distinguir / segmentar los mercados:

- Mercados locales, consumidores locales. El consumo de cabrito ha bajado respecto a niveles históricos debido principalmente al aumento de su precio en relación a otras carnes como el pollo. En la situación de consumo actual, el precio sigue siendo un factor importante en la decisión de sectores tradicionalmente consumidores. La competencia se da principalmente con el lechón, elegido para el mismo tipo de ocasión, así como también con el asado vacuno. Para los turistas el precio influye indirectamente cuando forman parte de un paquete turístico en el que el cabrito no se incluye por su precio. El turista independiente siempre parece valorarlo y consumirlo así como el visitante. En estos casos, consultas a restaurantes de Santiago del Estero indican que cuando no hay cabritos el plato preferido es carne vacuna, tipo lomo.
- Nacional gourmet, provincianos radicados en las grandes ciudades. El precio no constituye una causa importante del no consumo. La competencia se da con el lechón, el cordero y el pavo, cuyo consumo se asocia a eventos especiales como con el cabrito. El cordero y el lechón tienen la ventaja de ser animales que "rinden mucho" a nivel de la producción. Pueden entonces ser vendidos mas baratos o brindar un mayor margen al comerciante.

El precio puede influir para aquellos que ya tienen la decisión y/o la costumbre del consumo de cabrito. Pero la cantidad de consumidores es una porción pequeña de los habitantes totales.

Para el gran número de personas que no consumen cabrito, el precio no es la causa principal. Según los estudios mencionados y encuestas propias, los factores que más incidencia tienen para el no consumo son:

- La falta de conocimiento del producto
- No encontrarlo habitualmente
- No le gusta
- Resulta pesado

A priori parecería que a los precios vigentes podría consumirse una mayor cantidad de cabrito: al público le falta información sobre su uso, no se lo encuentra fácilmente, no hay una diferenciación del producto

Falta una estrategia de marketing dirigida a posicionar el producto en el sector de las carnes especiales. En carnes de cordero y de lechón, que aparecen como las más nombradas como sustitutos hay avances en términos de diferenciación: marcas, cortes envasados, diversos atributos - producto orgánico, producto natural-. Las diferenciaciones dentro de la misma especie van acompañadas por variaciones importantes en los precios.

También hay otras carnes que crecen en este sector: conejo, pavo y pavita. También el faisán y pronto la oca.

Productos competitivos

En la oferta de carne caprina, al no existir diferenciación del producto faenado por marca, origen, tipificación, presentación, envase, etc., la competencia se da entre los canales comerciales que venden indistintamente animales de origen geográfico diverso dentro del tipo cabrito o chivito, sin diferenciaciones entre canales en relación al producto. Es decir que todos venden lo mismo, con las mismas diferencias entre distintas épocas, por lo cual no hay para el público "productos en competencia". Al momento de decidir la compra, el consumidor podrá optar entre fresco y congelado, aunque generalmente en distintos comercios. Dentro de los frescos podrá elegir tamaño y gordura, según el punto de venta, aunque esta diferenciación no se promueve claramente desde el sistema comercial en los grandes centros urbanos.

Pero no podrá elegir entre cabrito cordobés y mendocino o santiagueño, o entre marcas diferentes que avalen atributos particulares o certifiquen la calidad.

Las diferencias existentes entre el producto cabrito mamón, por calidad u origen, son apreciadas por los agentes comerciales, quienes basan su estrategia de compra en las distintas zonas por las valoraciones que hacen en base a la combinación de los parámetros oportunidad, cantidad, calidad y precio.

La competencia en la oferta parecería darse a nivel de animales en pie entre zonas y provincias productoras, siendo este el eslabón menos transparente de toda la cadena comercial, ya que no se explicitan las cantidades aportadas por zona ni las calidades diferenciadas se traducen en una clasificación explícita. No se tiene conciencia sobre esta competencia ni datos sobre su funcionamiento.

A nivel de Santiago del Estero esta competencia entre la oferta de distintas provincias podría estar dejando fuera del circuito comercial a amplias e importantes zonas productoras.

B.6.7 Identificación de potenciales productos nuevos y usos alternativos

El cabrito mamón ofrece una gama de peso que varía entre 4 kg y 6,5 - 7 kg, habiéndose recogido opiniones acerca de las bondades de cada tipo, clasificados por su peso. Por ejemplo entre 4 y 5 kg , entre 5 y 6 –6,5kg. Se debería ahondar en las diferencias en el sabor y textura entre los más chicos y los más grandes así como posibles recomendaciones de uso diferenciado en cada caso.

Otra diferenciación posible es por el origen del cabrito en cuanto a la influencia del ambiente y las prácticas de manejo sobre las características del producto. Así se mencionaron caracteres organolépticos distintos –gordura, color- para los animales de Mendoza - en su crianza caminan por su alimento, tienen menos grasa y su carne es más fibrosa y rojiza- en comparación con los de Santiago del Estero y otras provincias vecinas –animales criados en corral al pie de la madre, más gordos y rosada su carne- que tienen su correlato en el sabor y ternura, pero que también podrían implicar diferencias en aspectos composicionales que se deberían estudiar. Diferenciación por magro, niveles de colesterol. La diferenciación en función de distintos segmentos de mercado.

Los animales más grandes actualmente se comercializan en forma muy acotada y a un precio muy inferior al del cabrito mamón, compitiendo en la franja de los corderos. Pero esto obedece en parte al desprestigio del producto y su desconocimiento sobre sus características y usos posibles. El público conocedor, sea comerciante o consumidor,

rechaza los animales grandes, porque desconfía de calidad en sabor, firmeza y jugosidad. Esta desconfianza surge de la experiencia propia o cercana y está instalada en el medio, ya que esos animales generalmente tienen en su pasado un momento de sufrimiento por escasez o pobreza de alimentación, lo que a la postre será transmitido en forma de "defectos" al producto carne.

Pero también existen las experiencias positivas, de las que ese mismo público tiene conocimiento pero sabiendo que son excepciones, originadas en un "trato especial" brindado al animal, que en este caso no ha sufrido por falta de alimentos. Cabe señalar que los mercados externos ofrecen posibilidades de colocación para animales más grandes, de entre 15 y 20 kgs. limpios.

Por último, un nuevo tipo de carne caprina podría aparecer con la entrada de la raza boer, con características distintas a las locales, y que se anuncia como la raza carnicera.

CAPITULO VII

INDICE TEMÁTICO

B. 7 Sistema Comerciales

ITEM	CONCEPTO	PAGINA
	Introducción	142
B.7.1	Posicionamiento del producto en los distintos tipos de puntos de venta	142
B.7.2	Participantes y funciones en los sucesivos eslabones de la cadena comercial	144
B.7.3	Precios en la cadena comercial. Precios por niveles comerciales.	149
B.7.4	El sistema comercial y su influencia en la situación del sector.	156

INDICE DE CUADROS

ITEM	CONCEPTO	PAGINA
Cuadro Nº 1	Precios en la cadena. Canal Granjas mayoristas. B.A.	152
Cuadro Nº 2	Precios en la cadena. Canal supermercados B.A.	153
Cuadro Nº 3	Precios en la cadena. Canal Granjas minoristas B.A.	153
Cuadro Nº 4	Precios en la cadena. Canal Granjas de Salta	154
Cuadro Nº 5	Valor Agregado por eslabón en la cadena	155

Introducción

El cabrito, a diferencia de lo que sucede con los quesos de cabra, es un producto tradicional de consumo en las regiones productoras y los grandes centros urbanos. A lo largo de los años los volúmenes consumidos han ido bajando tal como se expresó en capítulos anteriores, significando particularmente cambios en los actores comerciales. En este sentido uno de los indicadores es que en la medida que se avanza en la cadena comercial, el cabrito pierde significancia porcentual respecto a otros productos trabajados en el mismo eslabón. De este modo tradicionales distribuidores que basaron su negocio en el cabrito hoy lo tienen en segundo o tercer lugar después del cordero y el lechón, y compartiendo con otras carnes, como conejo y pavo. Otro hecho importante que tiene incidencia en los actores comerciales es el crecimiento explosivo de las grandes cadenas de supermercados y de su participación en el comercio minorista global. Ligado a esto, la incorporación de empresarios de otras carnes de granja a la distribución de cabritos. Finalmente la integración hacia niveles superiores de la cadena por parte de un frigorífico cordobés que eliminó el trato con los tradicionales grandes distribuidores. Finalmente nuevos frigoríficos que están empezando a operar con modalidades distintas a las tradicionales en cuanto a su vinculación con los mercados.

B.7.1 Posicionamiento del producto en los distintos tipos de puntos de venta

El cabrito se lo trabaja en los supermercados, granjas y restaurantes. En las regiones productoras se agrega una cuota importante de comercio directo entre productor y consumidor, sin que los canales formales desaparezcan. Además en las regiones la importancia de los supermercados es mucho menor que en las grandes ciudades. La incorporación y crecimiento de los supermercados en el negocio del cabrito es el fenómeno más destacado.

En el mercado de Buenos Aires, del total de las ventas al público los supermercados representan entre el 45% y el 50 %, los restaurantes el 30 % y las granjas – carnicerías entre el 20 % y el 25 %.

Supermercados

Todas las cadenas de supermercados trabajan el cabrito, aunque hay diferencias en cuanto al tratamiento del producto. Ya se ha mencionado en capítulos anteriores que el cabrito es

un producto indiferenciado al no ser identificado con marcas, tipos, orígenes, envases o presentación.

También se expresó que en el cambio de modalidades comerciales que supone pasar de la granja con venta personalizada al supermercado se ha perdido una comunicación con el público al no reemplazarla con modernas técnicas de marketing. Este déficit se hace más evidente al compararlo con otras carnes que se presentan en las góndolas de los supermercados con envases, etiquetas y leyendas que los identifican y diferencian en base a marcas y atributos.

De este modo puede decirse que el cabrito tal como se lo comercializa actualmente está dirigido al público que lo conoce a la vez que pasa desapercibido para la gran mayoría que lo desconoce. Es decir que no está dirigido a captar nuevos clientes. De todos modos el cabrito en los supermercados es un producto relativamente nuevo por lo que es posible esperar que evolucione. El interés de estos grandes comercios podría aún verse limitado por encontrar restricciones para un mayor manejo de la cadena.

La política de los supermercados reconoce diferencias entre cadenas, pudiendo citar entre las más activas aquellas que se basan en el lanzamiento de ofertas para momentos de gran demanda, como las Fiestas de Fin de Año, con precios que se ubican entre el 50 y 70 % de los habituales. Algunas otras cadenas demuestran una preocupación por la regularidad en la calidad, trabajando sólo cabritos frescos pedidos semanalmente de acuerdo a las ventas, ubicándose su objetivo en ofrecer una especialidad al cliente y no en lograr volúmenes.

Granjas

Han sido los comerciantes tradicionales del cabrito y quienes más han perdido frente a los supermercados. En todos los mercados relevados ha descendido el número de granjas especializadas en cabrito, al tiempo que las que siguen en actividad en la mayoría de los casos tienen en otras carnes los mayores valores porcentuales sobre el total de ventas. Ambos fenómenos son producto de la baja global en las ventas de cabrito y el crecimiento de los supermercados en el rubro.

Sin embargo las granjas siguen teniendo un reconocimiento por parte del público conocedor que acude normalmente. Las principales en cada ciudad siguen operando como mayoristas frente a restaurantes y pequeñas granjas y carnicerías. Mantienen la exposición de las reses

y medias reses frescas al gancho y son muy exigentes en cuanto a la calidad del producto según peso, color y gordura.

Restaurantes

Representan un canal importantísimo de la venta de cabritos al público, el que mantiene su importancia relativa a través de los años. Si bien se ha detectado que muchos restaurantes – parrillas que tradicionalmente han trabajado el cabrito sufrieron un descenso considerable en sus niveles de venta del producto, muchos otros nuevos restaurantes lo han incorporado.

La valoración del producto en estos comercios es alta, sostenida por un público –en su gran mayoría consumidor habitual del producto- que prefiere consumirlo fuera del hogar y preparado por especialistas.

Se ha expresado en el capítulo de demanda que los restaurantes ven en el cabrito un producto que los prestigia y ofrece todavía posibilidades de mayor desarrollo.

B.7.2 Participantes y funciones en los sucesivos eslabones de la cadena comercial

Funciones y participantes

La compra constituye una de las funciones claves dentro de la cadena, tal como ya se expuso en el capítulo B.1, debido a las dificultades que presenta la vinculación entre la producción primaria y el mercado, debido a las características de la primera. La oferta atomizada y dispersa por varias provincias potencian el rol de los compradores, quienes por su conocimientos de las zonas y del negocio mantienen una posición en la cadena. Esta función está en manos de los frigoríficos, quienes la hacen directamente o a través de comisionistas, compradores o cabriteros, quienes en cada caso cuentan con los vehículos para transporte del ganado, del tipo camiones chicos y grandes.

El proceso de compra supone conocimientos por parte del comprador, quien trata de mantener una relación estable con los productores, e implica la negociación-selección en cada establecimiento y la concentración para su posterior traslado a planta, funciones que en su conjunto representan un agregado de valor importante en la cadena.

En la compra se definen los precios y la calidad del producto para el mercado, cuyas variaciones dependen de las condiciones de la oferta y demanda. Los actores visibles son

los productores primarios y los acopiadores – frigoríficos. Según los entrevistados es el mercado el que define los precios, con márgenes cada vez más estrechos para todos los participantes de la cadena, por lo que la exigencia para el comprador es creciente si quiere mantenerse en el negocio: pagar un precio aún atractivo para el productor y compatible con sus costos. Pero **otro actor importante en esta función de la cadena son los distribuidores** que financian en gran parte la operación de acopio, compra y transporte a frigorífico. De alguna manera representan “la voz” del mercado, expresando el **precio** que están dispuestos a pagar al frigorífico así como la **cantidad** que están dispuestos a comprar. La magnitud de la compra abre otro campo de decisiones ligadas a las expectativas sobre ventas futuras: la oferta tiene una concentración estacional mientras que la demanda se comporta con mayor regularidad. En el momento de la compra se define el estoqueo de animales faenados para los meses en que no hay producción. Los cambios en el mercado con las caídas en las ventas produjo problemas para la realización del stock, por lo que se recogieron en las entrevistas testimonios sobre menores compras para estoquear. La **calidad** está en función de las condiciones de la oferta y la demanda, y en todo momento exige conocimientos al comprador para hacer una buena selección en el corral.

La faena está a cargo de los frigoríficos habilitados para tránsito federal y algunos con tránsito provincial para el mercado cordobés y el mendocino. Ya se ha expuesto en el capítulo de oferta el estado de la industria frigorífica, en la que coexisten plantas muy antiguas con otras –pocas- que se han equipado según las nuevas tecnologías. La función de *faena*, al igual que para otras carnes, no constituye una restricción para participar de la cadena del cabrito, máxime teniendo en cuenta el alto nivel de capacidad ociosa en el sector industrial. Al mismo tiempo, la faena constituye un importante eslabón en la cadena de valor.

En los últimos años se ha concentrado en unos pocos frigoríficos que faenan por cuenta de sus propietarios o para terceros, modalidades en la que los participantes son tradicionales conocedores del negocio. Son empresarios tradicionales, en cuyas manos está el mayor porcentaje de faena aunque con diferencias entre sí. Flores Hnos. ha integrado verticalmente hacia eslabones superiores –atiende los mercados de Córdoba, Rosario y Buenos Aires- y está desarrollando negocios de exportación, para lo cual ha equipado su planta industrial. Es el que maneja los mayores volúmenes. Los Nogales, Moyano y Champaquí, mantienen una vinculación con los grandes distribuidores de Buenos Aires combinada con la distribución mayorista en el mercado cordobés y en menor medida otras ciudades del interior. En los Nogales faena Manzano quien era uno de los propietarios de la Cabritería del Norte y actualmente tiene la distribuidora BruCeMar. El Trebol de San Luis

está acotado al mercado local y algunos clientes de Buenos Aires. En cuanto a frigoríficos de tránsito provincial, se destacan Durán y Sánchez en Córdoba y Nader en Mendoza, que en todos los casos atienden los mercados de sus provincias.

El **estoqueo** exige disponibilidad de capital, ya que los animales en pie se pagan al contado o incluso por adelantado, **está a cargo principalmente de los distribuidores** y en menor medida de los propios frigoríficos para sus propias ventas a minoristas. También hay un nivel de estoqueo en algunas grandes cadenas de supermercados, que manifiestan hacerlo en momentos previos a los picos de venta o de escasez. Las compras tienen dos momentos fuertes: invierno en "la zona" y verano en Mendoza. Los animales estoqueados en la primer época se venden hasta Diciembre y los de la segunda hasta Mayo, siendo los meses de marzo y abril los que sufren la escasez más fuerte de oferta de cabritos en pie.

La **distribución a minoristas** exige una estructura para atención de los clientes, logística de entrega de productos y financiamiento, siendo este último un aspecto de creciente importancia, principalmente frente a los supermercados. En las grandes urbes las exigencias legales –sanitarias e impositivas– tienen alto nivel en comparación con poblaciones pequeñas y situaciones históricas. El comercio minorista le exige un servicio complejo a su proveedor, lo que sumado a los mayores costos antes expuestos derivan en que las distribuidoras son cada vez más, empresas especializadas en ese metier. En este sentido se licua la importancia relativa de la presencia de un producto en su cartera de negocios frente al servicio: ofrecer y levantar pedidos, reponer y supervisar en góndolas, promover, entregar, cobrar. Una canasta de productos se hace necesaria desde los costos –mayores ventas totales y por pedido para licuar los costos fijos de la distribución– y desde el servicio al cliente –el supermercado valora y exige la variedad de productos ofrecidos por un proveedor–. Ambos aspectos son esenciales en la competencia entre proveedores. En esta línea entra también la regularidad en el aprovisionamiento, lo que en el caso del cabrito significa formar stock en alguna época.

El **distribuidor financia** compra de animales en pie, stock del producto faenado y la venta. **Tiene montada una estructura** de atención al cliente, con depósitos frigoríficos, vehículos habilitados y personal. Aparece como un eslabón en el cual las restricciones para el ingreso son altas para el que viene desde otra actividad que no sea la distribución de alimentos. En cambio pueden ser bajas para aquellos que tienen montada la **distribución de productos complementarios**, como son las carnes de granja, productos como achuras, o carnes alternativas. Esto explica el lento pero firme crecimiento que parecen mostrar ciertos

distribuidores de este tipo, que desplazan a los otrora tradicionales frigoríficos y distribuidores de cabritos en su atención a los supermercados.

Estos nuevos "distribuidores de cabrito" no pueden fácilmente avanzar hacia la faena del cabrito por su desconexión con la producción primaria, pero no se debe descartar que se produzcan avances en esa dirección, en la medida que crezca el volumen comercializado. A menos que los costos de esos primeros eslabones no justifiquen el esfuerzo. En este sentido y dada la permanencia de las características de la producción primaria, parecería que los tradicionales frigoríficos en sus funciones de acopio y faena actúan en el límite de rentabilidad, no resultando sencillo –o conveniente- su reemplazo.

Otra característica de estos nuevos distribuidores es la provisión a distintas plazas del país a través de los canales de los supermercados. Es así como en Jujuy, Salta y Rosario, por poner ejemplos notorios, hay supermercados abastecidos de cabritos por distribuidores de Buenos Aires, con un producto cuyo origen industrial es Córdoba y la materia prima de cualquiera de las provincias proveedoras.

Comercios minoristas

Representa el eslabón donde se han sucedido los principales cambios en cuanto al tipo de actor participante, con la creciente importancia relativa de los grandes supermercados.

Cambios que repercuten tanto horizontalmente –ya que además del desplazamiento parcial de los tradicionales comerciantes de cabrito, introducen nuevas reglas de juego en cuanto a precios- y verticalmente, hacia los niveles inferiores de la cadena, sin que aún pueda verse con claridad toda esta influencia.

Algunos factores ligados a los supermercados:

- *exigencias legales hacia los proveedores, especialmente en equipamiento de distribución para mantener la cadena de frío

- *nuevos distribuidores del cabrito, desplazando a tradicionales en base a su encuadre, equipamiento y competitividad para atender grandes comercios

- *exigencias económicas para ingresar como proveedores por parte de algunas cadenas, afectando particularmente a los abastecedores regionales en sus propios mercados, compiten con otros proveedores "desconocidos" que negocian con la casa matriz o centro regional

- *manejo del precio de venta, ofreciendo ofertas que desarticulan la cadena de valor tradicional

*concentración de volúmenes de negocio en pocas empresas

*decisiones de compra en casas matrices

Según surge de las entrevistas con los empresarios, la única restricción de los supermercados para un mayor manejo de la cadena, lo representa su imposibilidad de vincularse directamente con la producción primaria.

El análisis de la cadena comercial, sus funciones y funcionamiento, aparece fundamental para decidir la intervención en pos de un mejoramiento general del sector. Una intervención equivocada puede llevar al fracaso. Por ejemplo actuar en la función de faena sin plantearse adecuadamente la distribución, puede no cambiar nada de la situación actual.

La distribución sin un marketing de producto, que exalte las virtudes del producto y renueve la visión desde el público que lo conoce y lo ingrese en los que no lo conocen, logrando aumentar los niveles de venta, tampoco podría resultar con cambios significativos en relación a lo actual.

Se debe tener en cuenta que el comercio está bien abastecido en todos los mercados, que los precios en la cadena no aparecen como una restricción para las ventas, actuando la mayoría de los participantes con bajos niveles de márgenes. Los déficits detectados y explicitados son a nivel de producto y de difusión.

Por otro lado, en esta situación de niveles de venta, se constata que la oferta primaria supera a la demanda, produciéndose un excedente que recae sobre el productor en la forma de autoconsumo y acrecentamiento de la majada, no tanto en baja de precios. A su vez, se supone que existe una competencia a nivel de oferta primaria

Conclusión sobre la estructura de la cadena comercial- Grado de concentración

El sistema comercial tiene dos puntas de la cadena con gran cantidad de participantes, aunque a nivel minorista ha habido importante reducciones en el número de comercios y más aún en las cantidades vendidas por las pequeñas granjas. A su vez los supermercados, concentrados en unas pocas cadenas -3 ó 4-, han ocupado el lugar de mayor peso en la venta minorista, con un 50 % del mercado de Bs. As.

En los niveles intermedio también hubo reducción en la cantidad de participantes . Los frigoríficos que manejan el 90 % de la faena son 4, siendo 6 los que mantienen una actividad.

Los grandes distribuidores de Bs. As. son actualmente tres , siendo uno de ellos uno de los frigoríficos mencionados, que se integró hacia la distribución y representa la mayor faena individual del conjunto.

Otros distribuidores han aparecido atendiendo a los supermercados junto con los grandes y tradicionales distribuidores, que si bien aún no representan porcentajes importantes pueden tener una proyección positiva basados en sus características empresariales.

B.7.3 Precios en la cadena comercial. Precios por niveles comerciales.

Introducción

El análisis de la cadena de precios en el negocio del cabrito tradicionalmente ha resultado complicada por la falta de información clara sobre las transacciones en cada interfase, las variaciones estacionales en el juego de la oferta – demanda, las características de las empresas participantes en el marco de un sector cárnico tradicionalmente laxo en su relación con el encuadre impositivo, donde la falta de transparencia era funcional al sistema.

Actualmente, si bien la actividad se ha achicado y concentrado en menor número de actores que responden a las mayores exigencias de cumplimiento de las normas legales, se siguen presentando puntos oscuros en la cadena de valor, fundamentalmente en los eslabones intermedios y de abastecimiento a los supermercados, agravado por la crisis en las ventas que podría fundamentar políticas de precios de emergencia en todos los eslabones.

Precios de cabrito en pie al productor : entre \$2 - \$2,5 / kg limpio

Los precios del cabrito vivo varían a lo largo del año según el juego estacional de la oferta y la demanda y la zona proveedora. También hay variaciones en la oferta entre zafras debido a cuestiones climáticas que afectan la disponibilidad de forraje. Los precios se pagan por cabeza, lo que dificulta precisar los valores por kilogramo debido a las variaciones en el peso de los animales.

El productor cobra al contado y en parte adelantado, en especies ya que recibe mercadería a cuenta como parte del convenio con el comprador, con lo cual desde el punto de vista de

la cadena de pagos ocupa un lugar de privilegio, al igual que el comercio minorista que también vende al contado.

El precio por cabeza y el pago en especies son dos elementos que contribuyen a restarle transparencia a los precios en esta primera venta de la cadena.

Según los análisis hechos en este estudio los precios por kilogramo de animal faenado al productor se ubicarían entre \$2 y \$2,5.

Costo de acopio y transporte a planta de faena: entre \$ 1,8 y \$3 / cabeza

El nivel de atomización y dispersión de la oferta deriva en que un agregado de valor importante en la cadena es el acopio, que se puede desagregar en negociación - selección en el corral y la concentración para su traslado a planta. Estas funciones están a cargo de personal de los frigoríficos o de comisionistas acopiadores, representando en todos los casos costos importantes, que varían entre \$1,80 y \$3 / cabeza.¹

Precio en salida de frigorífico: entre \$3,3 y \$ 3,80 / kg

Los precios de venta expresados por los frigoríficos con tránsito federal oscilaban entre \$3,30 y \$3,80 / kg,² variaciones estacionales en el año según oferta y demanda y tipo de animales. Sobre las variaciones en el producto, en términos generales un distribuidor de Buenos Aires expresaba que en invierno se venden animales de entre 4 y 5 kg limpios / res y en verano de entre 5 y 6,5 kg limpios / cabeza.

De las entrevistas a los empresarios frigoríficos no surge que hubiera diferencias de costos entre las distintas empresas por la faena, ubicándoselos en \$0,50 / kg neto de recuperos. Así mismo el margen de los frigoríficos se ubicaría en \$0,50 / kg .

¹ En Malargüe, Mendoza, el costo correspondiente al acopio consistente en \$2 / cabeza y \$1 / cabeza el traslado a frigorífico de Córdoba de los animales en pie. Para el resto de las zonas no hay precisiones en los costos.

² En frigoríficos de niveles provinciales de Córdoba y Mendoza se expresaron precios de venta a distribuidores mayoristas de hasta un mínimo de \$3/ kg. Así mismo, que el frigorífico municipal –con tránsito federal- de Malargüe habría vendido a intermediarios mayoristas a \$2,60 / kg.

Precios en el nivel de los distribuidores mayoristas (en Buenos Aires)

Con un costo de flete de \$0,15 / kg, los precios a grandes distribuidores puesto en Buenos Aires oscila entre \$3,45 y \$3,95 / kg.

En el mercado de Buenos Aires, los restaurantes son provistos por los grandes distribuidores y por las granjas mayoristas principalmente, y en menor medida por pequeños revendedores que se proveen de los primeros.

Las granjas minoristas y carnicerías se proveen tanto de los grandes distribuidores como de las granjas mayoristas y pequeños revendedores según sus niveles de venta.

Los supermercados se proveen de grandes distribuidores. Los grandes distribuidores se dividen entre los que tradicionalmente trabajaron cabritos y tienen altos niveles de integración con la faena (López, Amaya y Flores) y los que se destacan por otros tipos de carnes de granjas y trabajan el cabrito como complemento (Costanzo, Los Griegos y Menucar De Buenos Aires y La Estrella de Córdoba) siendo abastecidos por los frigoríficos o los grandes distribuidores integrados con la faena.

En estos niveles intermedios hay grandes variaciones en los precios, presentándose a continuación los valores expresado por los distribuidores entrevistados para los principales eslabones.

Precio a revendedores y granjas mayoristas: \$4 - \$4,50

Precio a restaurantes: \$5 - \$5,5

Precio a supermercados: \$4 - \$5,5

Modelos hipotéticos de precios en la cadena comercial.

En base a los relevamientos y entrevistas se construyeron los siguientes modelos, elaborados a partir de los precios al público.

Cuadro N° 1 Precios en la cadena

Canal granjas mayoristas /minoristas	%	\$	
1) precio al público y minoristas (*)	100	4,5	
2) margen de la granja		0,50	
3) precio a granja mayorista	88,8	4	12,5 %
4) margen del distribuidor		0,50	
5) precio a distribuidor	77,8	3,5	14,3 %
6) flete a Bs. As.		0,15	
7) precio fob frigorífico	74,4	3,35	
8) margen bruto frigo		1 (0,50 costos faena + 0,50 margen neto)	
9) flete y comisión animal en pie		0,35	
10) precio a productor	44	2	

(*) precio relevado directamente en las bocas de venta, aplicado al público y comerciantes

Tomando los valores de márgenes expresados por los frigoríficos y distribuidores mayoristas, se construyó esta cadena de precios, en los que los precios a productor se ubican en \$2 / kg , ya que se parte de un precio al público muy bajo

La información brindada por los agentes comerciales es general, por lo que el modelo presentado puede tener variaciones en los precios de compraventa entre eslabones..Un margen \$0,50 / kg representa \$2,50 / cabrito, valor que para los frigoríficos fuera expresado por todos los entrevistados del sector. Pero podría suponerse variaciones para abajo en la venta a distribuidores mayoristas, por ejemplo ubicando el margen de los frigoríficos en \$0,30 /kg.

Los márgenes estrechos podrían entenderse a la luz de los pagos rápidos –contra el financiamiento a supermercados- y las ventas no declaradas. Desde el punto de vista de los costos, el aprovisionamiento a las granjas es menos costoso que a los supermercados, lo que puede explicar la diferencia de precios entre ambos canales, significativamente menores en las primeras. Este canal representa el de menor margen para los distribuidores. Aunque en realidad en el canal de los supermercados no se conocen los precios de compraventa ni la incidencia de otros conceptos como canon por ser proveedor, etc.

Cuadro N° 2 Precios en la cadena**Canal supermercados**

1) precio al público (*)	\$5,7 +iva	\$ 6,2 + iva
2) precio a supermercado	\$4,5	\$ 5
3) precio a distribuidor	\$3,5	\$4
4) flete a Bs. As.	\$0,15	\$0,15
5) precio ex fábrica	\$3,35	\$3,85
6) margen bruto frigo	\$1	\$1
7) flete y comisión animal pie	\$0,35	\$0,35
8) precio al productor en campo	\$2	\$2,5

(*) precios relevados en dos cadenas de supermercados

Con la misma información antes mencionada se construyeron estas dos variantes de precios en los canales de los supermercados, donde la diferencia en los precios al público se estaría traduciendo en diferencias en los precios al productor. El supermercado aplica un margen del 25 %, superior al de las granjas. El distribuidor a su vez, incrementa su margen total respecto al canal de las granjas mayoristas, ya que el canal de los supermercados le implica un mayor costo de distribución y financiero. Además como se expresó antes el precio de venta entre estos eslabones presenta un grado de incógnita por los otros conceptos que incluye la negociación económica y que podría significar un mayor margen para el supermercado.

Cuadro N° 3 Precios en la cadena**Canal Granjas minoristas**

1) precio al público (*)	\$ 6,2 + iva	
2) precio a granja minorista	\$ 5	
3) precio a revendedor	\$4,2	\$ 4,5
4) precio a distribuidor	\$3,5	\$4
5) flete a Bs. As.	\$0,15	\$0,15
6) precio ex fábrica	\$3,35	\$3,85
7) margen bruto frigo	\$1	\$1
8) flete y comisión animal pie	\$0,35	\$0,35
9) precio al productor en campo	\$2	\$2,5

(*) precios relevados en granjas

En este canal puede apreciarse el comportamiento en los niveles de la cadena según distintos precios del animal en pie, manteniéndose los precios al público, que es lo que habitualmente sucede. Las diferencias se da en los márgenes del distribuidor y del revendedor.

Cuadro N° 4 Precios en la cadena

Canal granjas mercado en Salta

1) precio al público	5 + iva
2) precio a granja	4,2 + iva
3) precio a distribuidor	3,8 + iva
4) flete a Salta	0,15
5) precio fob frigorífico	3,65
6) margen bruto frigo	1 (0,50 costos faena + 0,50 margen neto)
7) flete y comisión animal en pie	0,35
8) precio a productor	2,30

En este caso de Salta, el distribuidor local es una granja mayorista y minorista, y la cadena de precios muestra una coherencia con los datos expresados por los comerciantes entrevistados. El abastecedor es un frigorífico de Córdoba.

Por último, cabe mencionar que tal como se desarrolló en el capítulo de demanda, algunas cadenas de supermercados en las distintas provincias en las que están presentes, tienen políticas de precios que incluyen oferta en los cabritos en distintos momentos del año.

Algunas cadenas lo hacen para los momentos picos de venta, como las fiestas de fin de año. Otras durante el año en función de liquidación de stocks. Estos casos no fueron analizados ya que no se pudo arribar a una información medianamente precisa. En este sentido frente a ofertas de precios de \$3,50 / kg; \$4,50 y \$ 5/ kg, los distribuidores consultados aducen que son los supermercados los venden a pérdidas o sacrifican ganancias. Otros empresarios del sector que no les venden a los super y fueran consultados, opinan que también los proveedores participan de la oferta, con políticas de precios que afectan a todos los participantes de las cadenas comerciales.

Cuadro N° 5**Valores brutos generados en cada eslabón para 250.000 cabritos / año**

Eslabones		Mercado total	Mercado Bs. As
Productor primario	\$ 11,5 / cabeza	\$ 2.875.000	1.380.000
Acopiador	\$1,5	\$ 375.000	180.000
Flete vivo	\$0,50	\$ 125.000	60.000
Sub-total 1		\$ 3.375.000	1.620.000
Costo faena neto	\$2,50	\$ 625.000	300.000
Margen frigorífico	\$2,5	\$ 625.000	300.000
Flete faenado	\$0,75	\$ 187.500	90.000
Sub- total 2		\$ 1.437.500	690.000
Margen distribuidor	\$2,5	\$ 625.000	300.000
Margen comercio	\$5	\$ 1.250.000	600.000
Sub-total 3	\$26,75	\$ 1.875.000	900.000
Total sin IVA (1+2+3)		\$ 6.687.500	3.310.000
IVA	\$5,61	\$ 1.404.375	674.100
Total	\$32,36	\$ 8.091.875	3.884.100

Simplificando los precios y márgenes en cada eslabón , se construyó esta cadena de valor agregado, que permite visualizar el funcionamiento de la estructura comercial.

Si bien los márgenes son ajustados para algunos eslabones, la gran concentración en los niveles de faena y grandes distribuidores, deriva en un tamaño de negocio sumamente atractivo para esos participantes. Como se dijo en un punto anterior, la cadena muestra dos puntas con numerosos participantes y se estrecha significativamente en el medio. Cuatro frigoríficos representan el 90 % de la faena. Cuatro grandes distribuidores acaparan el mercado de Buenos Aires. A nivel minorista si bien hay muchos participantes, el crecimiento de los supermercados representa una concentración, ya que en Buenos Aires representan el 50 % de las ventas con una participación destacada de tres de las grandes cadenas.

B.7.4 El sistema comercial y su influencia en la situación del sector.

En cuanto a la distribución del valor en la cadena, se ha visto al analizar los precios en los distintos eslabones que, tal como se anticipara en el punto B.1.4 y coincidiendo con lo expresado por estudios anteriores³, la cadena de valor funciona sin que actualmente alguno de los participantes pueda apropiarse de un margen desmedido en detrimento de otros o del conjunto. Sin embargo la concentración de los eslabones intermedios representados por unos pocos frigoríficos y grandes distribuidores, permite inferir que el negocio para estos empresarios está directamente relacionado con los volúmenes que manejan y los ingresos absolutos que logran.

De todos modos tal como se ha descrito en el documento, la actividad está en crisis y su cadena comercial sufriendo cambios, proceso que aún se mantiene con una dinámica de la que ningún actor puede asegurar su futuro. En este sentido se puede decir que el principal objetivo es el posicionamiento en el mercado de acuerdo a las nuevas reglas de juego. Las integraciones verticales entre las funciones de acopio-faena-distribución adoptan distintas modalidades y coordinaciones, sin que alguna pueda aparecer aún como más sólida que otra.

Sin embargo el objetivo de mantener un pedazo dominante de la torta puede entrar en contradicción con el crecimiento de la misma ante el temor de perder participación que derive en exclusión. En esta línea se encuentran las críticas más fuertes escuchadas sobre el rol de estos empresarios que dominaron tradicionalmente la cadena del cabrito, aludiendo a que por mantenerse en su posición conquistada hace muchos años en base a su doble vinculación con la producción y el mercado, no arriesgaron a producir cambios que pudieran revertir en beneficios para todos los de la cadena.

En cuanto a la función de conectar el producto con el mercado, el cabrito se encuentra a la venta en todas las cadenas de supermercados, en numerosas granjas y restaurantes, comercios que aducen no tener problemas de abastecimiento. El problema lo representan los volúmenes comercializados, que se vienen achicando desde hace muchos años, aún en épocas de relativa bonanza económica. Si bien las causas de este descenso en el consumo reconocen un origen variado y externo en principio a la cadena del cabrito, tal como se describió en los capítulos anteriores, estos empresarios no reaccionaron en función de contrarrestarlas sino en la línea de competir entre pares para sobrevivir, como resultado de

³ Estudio de mercado de la carne caprina CFI Mendoza, 1999

lo cual el sector se sigue achicando, los empresarios siguen siendo menos y las perspectivas inciertas para los que aún quedan.

Es posible sin embargo que los actores tradicionales se hayan visto superados por el fenómeno y sin posibilidades y capacidades como para revertir un funcionamiento de la cadena –que les fuera funcional en otras épocas- en vistas a nuevas estrategias basadas en un protagonismo diferenciado del sector primario. En este sentido quizás uno de los principales puntos débiles del sistema sea la falta de circulación de información hacia los eslabones inferiores o primarios de la cadena.

En síntesis, el negocio del cabrito viene achicándose desde hace más de 20 años, encontrándose en un 30 % del tamaño que representaban en aquellas épocas, sin que el sistema haya podido reaccionar con acciones que significaran al menos en parte un freno a ese proceso.

Puntos fuertes del sistema actual

- *en todas las plazas hay cabritos
- *en todos los canales comerciales hay cabritos
- *los precios al público no están inflados por la aplicación de márgenes desmedidos en algún eslabón. En cada plaza hay ofertas diversas con precios también diversos.
- *se ofrece producto de calidad, que mantiene sus principales atributos: natural, artesanal y según los parámetros definidos desde la práctica comercial para el cabrito mamón.
- *los distintos eslabones sacrifican márgenes para mantener el producto en el mercado ante la crisis en las ventas

Puntos débiles

- *la calidad del producto ofertado se sustenta en una oferta primaria amplia que permite selección en el corral, con gran porcentaje de descarte que sufre el productor
- *sólo se coloca en el mercado una porción de lo producido, con graves perjuicios para los productores primarios. Los niveles de venta y consumo son bajos, parte de un proceso iniciado hace más de 20 años.
- *no se aprovechan sus atributos para diferenciarlos
- *no se aprovechan las técnicas de packagin para una mejor presentación

*no hay campañas de promoción ni de información al público .

*no se ofrecen con regularidad carnes de otras categorías de animales más grandes

*el sistema no tiene ninguna capacidad de actuar para el mejoramiento de la producción primaria

*no hay integración entre los sectores privados y oficiales para implementar políticas de apoyo al sector en su conjunto.

*El sector empresario de la intermediación –frigorífico y distribuidor mayorista- tiene “mala fama” y suele prevalecer la opinión de que constituyen el problema del sector, ya que .

*La falta de información de doble vía en la cadena habría sido funcional a los intereses de los sectores frigoríficos y distribuidores en una época. Hoy afecta las posibilidades de coordinar en función de acciones conjuntas

CAPITULO VIII

INDICE TEMÁTICO

B. 8 Análisis de elementos relativos a la posición competitiva de Santiago del Estero frente a otras provincias productoras. Condiciones existentes y potencialidades.

Ítems	Concepto	Página
	Introducción	160
B. 8.1	Situación competitiva en relación a la materia prima, su volumen, regularidad y estacionalidad, calidad, costo para la industria.	161
B. 8.2	Distancia a los mercados. Incidencia en los precios de venta	165
B. 8.3	Disponibilidad y costo de transportes de productos perecederos.	165
B. 8.4	Infraestructura de servicios y comunicaciones	166
B. 8.5	Regímenes de promoción económica y otros programas oficiales para el sector transformador.	167

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 en 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 horizontales y 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.

B.8.1 Situación competitiva en relación a la materia prima, su volumen, regularidad y estacionalidad, calidad, costo para la industria.

B.8.1.a Volumen, regularidad y estacionalidad

En volumen Santiago del Estero se destaca en el conjunto de la región por su stock y aporte de *cabritos en pie* al comercio en los mercados nacionales. La otra provincia que se destaca en estos dos parámetros es Mendoza. Sin embargo, dado las características de sus estacionalidades naturales, las ofertas de ambas provincias se cruzan logrando cierto nivel de complementariedad en el funcionamiento de la cadena de valor en los canales de esos mercados.

Esta estacionalidad adquiere en cada caso ventajas y debilidades. Se puede decir que la debilidad de Santiago reside en que su pico de producción coincide por un lado con la época de mayor restricción en la oferta alimenticia del monte y campos santiagueños, y por ~~otro~~, no se enfrenta a un pico de demanda tan pronunciado como lo es el de las Fiestas de Fin de Año que favorece a la oferta mendocina. Pero la oferta santiagueña se extiende a lo largo de varios meses desde fines del otoño, incluyendo en algunas zonas los meses de verano. En cambio la de Malargüe se concentra fuertemente entre noviembre y enero.

En relación a las otras provincias de la región que participan del aprovisionamiento de los mismos mercados y que tienen un funcionamiento similar al de Santiago en la estacionalidad de su oferta comercial, -Córdoba, San Luis, Catamarca y La Rioja- se sabe que en conjunto representan un volumen de aporte importante aunque ninguna llega a equipararse al de Santiago.

Los guarismos son los mencionados en el capítulo de oferta:

Origen del abastecimiento – Participación por zonas

PROVINCIA DE ORIGEN	% PARTICIPACION EN LA OFERTA TOTAL	TOTAL DE CABEZAS
MENDOZA	35 – 40	84.000
SANTIAGO	30 – 35	72.000
CATAMARCA LA RIOJA SAN LUIS SALTA	25	60.000
CORDOBA	10	24.000
TOTAL:		240.000

Fuente : elaboración propia en base a entrevistas.

Otra información disponible es la que expresa que tanto en Santiago del Estero como en Mendoza, una porción importante de la oferta queda sin ser vendida. En cambio no sucede lo mismo con las otras provincias, con un stock y oferta comercial menor, a lo que se suma una mejor ubicación geográfica en relación a los frigoríficos y mercados turísticos.

Una particularidad de Santiago del Estero es que la producción no vendida corresponde principalmente a zonas que no participan de la ruta de compra de los frigoríficos a la vez que lo hacen débilmente de otros circuitos comerciales de niveles locales y regionales. El conjunto de la provincia, constituye una oferta real y potencial, con grandes posibilidades de crecimiento si se inserta en una cadena de valor que signifique una demanda sostenida y promueva el mejoramiento productivo.

En este cuadro de abastecimiento, Santiago se destaca también por su regularidad, ya que a las variaciones naturales en la oferta o ante mayor demanda, responde a los compradores con la incorporación de las zonas que participan ocasionalmente.

Según los cálculos estimados sobre producción de cabritos en el estudio UNSE –CFI, los valores anuales oscilan entre 350.000 y 500.000 cabezas, diferencias que derivan de los stocks globales considerados. En este estudio se estimó que los principales circuitos comerciales formales e informales absorben en conjunto aproximadamente 170.000 cabezas por año, de donde el excedente representa cifras y porcentajes importantísimos.

Si bien la producción actualmente excedente de Santiago aparece como una debilidad desde su propio análisis de la cadena de valor, desde una visión estratégica de la competencia por los mercados nacionales, representa una fortaleza frente a las otras provincias productoras.

En el caso de Mendoza, como se dijo más arriba, si bien las producciones de ambas compiten globalmente, la estacionalidad permite una complementariedad que podría perfeccionarse en función de abarcar también los aspectos ligados a la diferenciación de productos.

Conclusión sobre volumen

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 novedosas de los mercados: carne orgánica, productos diferenciados –mamón, capones, cabrillas-.

B.8.1.b Calidad

Las diferencias más notorias se dan entre el tipo de animal ofrecido por Santiago del Estero –y las otras provincias “de la zona”- y el de Malargüe de Mendoza, cuyas características distintivas fueran desarrolladas en el capítulo de la oferta.

Desde una visión de mercado, en la situación actual sería más valorado el animal santiagueño, por su color, ternura y tamaño promedio, que es menor. Sin embargo también desde el mercado podría diferenciarse la carne de Malargüe como más magra y por lo tanto dietética y dirigida a un segmento particular de consumidores.

En cuanto a la comparación entre cabritos de las provincias “de la zona”, si bien la opinión unánime de los empresarios entrevistados ubican en primer lugar la calidad del cabrito cordobés, ante los reducidos volúmenes de su oferta, destacan al cabrito santiagueño, que además de calidad ofrece cantidad.

Conclusión sobre calidad y competitividad de Santiago del Estero:

Hay buenos indicadores de que las zonas del sur de la provincia producen cabritos de muy buena calidad valorados en el mercado en relación a los de otras provincias.

En el resto de la provincia la situación es heterogénea, con diferencias importantes entre zonas y donde los problemas de calidad comercial tienen alta influencia de la débil vinculación de algunas zonas con los mercados, lo que formaría parte de un círculo vicioso.

Se puede suponer según la opinión de los técnicos consultados y de las experiencias, que una sólida demanda alcanza para motivar el mejoramiento de la producción y oferta comercial.

B.8.1.c Costos para la industria

El costo de la materia prima se descompone en: gastos de acopio, transporte a fábrica y precio pagado al productor. El sistema de compra en el que se fija el precio por animal en pie, dificulta precisar los precios pagados así como su comparación entre zonas.

Los datos de precios de animales en pie puestos en frigoríficos indicarían para el caso de los cabritos de las provincias de "la zona", valores similares en cada época, atendiendo a las diferencias durante el año según las variaciones estacionales. Los precios en corral admitirían diferencias por los costos de acopio y transporte a frigorífico, donde las distancias y la escala de las zonas juegan un papel importante. En este sentido tanto los productores como los frigoríficos se beneficiarían cuanto más cerca están uno del otro, por lo menores fletes y la posibilidad de un contacto más directo con menos costo de intermediación.

Sin embargo, se debe destacar que de lo analizado hasta el momento ninguna zona productora por sí sola es capaz de abastecer a un frigorífico que busque la mayor regularidad posible en el abastecimiento a los mercados, sea por la cantidad de su oferta o por la estacionalidad, siendo precisamente esto lo que justifica la ruta de compra que todos los frigoríficos siguen cada año, tal como se explicó en los anteriores capítulos.¹

Conclusiones

En términos de análisis de la competitividad de Santiago del Estero y en relación al costo para la industria, la escala y calidad son los factores que pueden marcar diferencias, considerando que la distancia es un elemento externo a la producción primaria, que depende obviamente de la localización industrial. Además, el costo global de acopio para el frigorífico puede reducirse considerablemente con acciones de organización de la oferta, a cargo de los productores organizados y las instituciones de apoyo.

¹ Un indicador en este sentido lo constituye la experiencia de La Cabritería del Norte, que enclavada en la zona de mayor oferta santiagueña, compraba un porcentaje importante en Mendoza –noviembre y diciembre– así como en otras zonas. Aproximadamente compraba un 40 % en Santiago, un 40% en Mendoza y el resto en las otras provincias de "la zona" según informaciones brindadas por sus propietarios en el año 1996. (Valenti PSA 1996. ob. Cit.)

También el Frigorífico de Malargüe es un ejemplo representativo, ya que la zona produce una cantidad suficiente en términos globales, pero concentrada en una época muy acotada del año, que lo obligaría trabajar varios meses del año con cabritos congelados. Entonces se enfrentará a la competencia de "la zona" que produce cabritos frescos cuando en Malargüe deja de haber. (CFI – Mendoza 1998, ob cit)

Estos análisis son válidos en la situación actual de la producción primaria, con sus estacionalidades y variaciones naturales. Por lo tanto podría cambiar si lo hicieran esas condiciones merced, por ejemplo, al desarrollo de "criaderos" que con tecnología pudieran dirigirse a una producción desestacionalizada.

B.8.2 Distancia a los mercados. Incidencia en los precios de venta

La distancia a los mercados incide en tres factores ligados a los precios: el flete a plaza, la distribución a minoristas y las exigencias legales para la faena.

Cuando los frigoríficos abastecen a su propia provincia, pueden actuar con habilitaciones de nivel provincial o federal y atender la distribución a minoristas en forma directa, incluso llegan a tener locales de venta al público. Esta situación se da en Córdoba, San Luis y Mendoza. Es decir que en los mercados de las provincias productoras son los frigoríficos locales los que están mejor posicionados para atender los canales formales, por el nivel de integración vertical que logran.²

En los mercados de provincias no productoras participan los frigoríficos habilitados con tránsito federal, quienes están integrados verticalmente a través de distintas modalidades con la distribución mayorista. En la situación actual, los frigoríficos principales están concentrados geográficamente de modo de que ninguno tiene una ventaja decisiva por su ubicación respecto a los mercados nacionales. Esta definición puede incluir también al Frigorífico de Ojo de Agua. El flete a plaza de la carne faenada no llega a tener una incidencia decisiva en los precios según las distancias, ya que las variaciones en el costo son mínimas para diferencias de recorridos de entre 500 y 1.000 kms.

La mayor incidencia de la distancia en el precio del producto, reside en la posibilidad o no de atender directamente la distribución a comercios minoristas o revendedores menores.

B.8.3 Disponibilidad y costo de transportes de productos perecederos.

El transporte de carne caprina faenada deben ser hechos con vehículos de los propios frigoríficos o distribuidores, no existiendo en ninguna de las provincias del Norte oferta de servicios de flete. La situación es distinta en Córdoba donde debido a la cantidad de empresas frigoríficas y distribuidoras es posible acceder a ese servicio, con un costo de \$ 0,14 - \$0,15 para distancias de entre 800 kms y 1.200

² Sin embargo en estos mercados es importante y hasta creciente el comercio informal que compite con las empresas establecidas y encuadradas legalmente

B.8.4 Infraestructura de servicios y comunicaciones

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.

La infraestructura disponible, en su conjunto garantiza 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 convierte 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 ambientes 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 esas zonas relativamente marginales dentro del contexto de las provincias.

B.8.5 Regímenes de promoción económica y 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. 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 acotado a 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 lo constituyen:

*La acción del Gobierno de la Provincia, en el marco de una política decidida de apoyo y fomento del sector

*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: carne orgánica, productos diferenciados –mamón, capones, cabrillas-.

*La calidad reconocida y diferenciada de su cabrito mamón

*La estacionalidad cruzada y el producto cualitativamente diferente con la provincia que representa la mayor competencia en términos de oferta primaria, cual es Malargüe en Mendoza

*la existencia de una planta de matadero frigorífico ubicado en la zona cabritera por excelencia, que puede ser eje de una cadena de valor que distinga el producto santiagueño en el mercado

*Su ubicación respecto a la producción primaria y los mercados, su infraestructura de servicios y comunicaciones y la vigencia de políticas de promoción de la actividad económica

*La acción de otras instituciones de Bien Público, como el INTA, Universidad Nacional, PSA, y Organismos NO Gubernamentales que participan en programas de apoyo a pequeños productores.

Santiago del Estero se destaca por la disponibilidad y potencialidad de la producción primaria, basadas en su importante stock caprino y en los pequeños productores que sustentan la actividad. Las posibilidades de diseñar estrategias de intervención dirigida a satisfacer necesidades y requerimientos de los consumidores en el marco de políticas de desarrollo sustentable que benefician a la vez a la población rural de escasos recursos, representan la convergencia de intereses valorados en los niveles políticos, sociales y económicos.

CAPITULO IX

INDICE TEMÁTICO

B. 9 Síntesis de la situación actual

Ítems	Concepto	Página
	Introducción	173
B.9.1	Producción agregada, participación relativa por provincia y frigorífico.	174
B.9.2	Demanda agregada, principales mercados, participación relativa	183
B.9.3	Cuadro de vinculación geográfica entre oferta y demanda	186
B.9.4.	Evaluación de la situación actual: consumo, productos, estructuras comerciales. Perspectivas de mercado: análisis FODA	186

INDICE DE CUADRO Y GRAFICOS

Items	Concepto	Página
Cuadro N° 1	Faena Anual de Cabrito por Frigorífico Serie 1998-2000	174
Gráfico N° 1	Participación de los frigoríficos en la faena total. Año 2000	175
Gráfico N° 2	Participación de los frigoríficos en la faena total. Año 1998	175
Cuadro N° 2	Faena Anual por Provincia serie 91/00	176
Gráfico N° 3 y 4	Participación de los provincial en las faenas totales. Años 1998 y 2000	176
Cuadro N° 3	Origen del abastecimiento – Participación por zonas	181
Cuadro N° 4	Cuadro Resumen de ventas de cabritos santiagueños	183
Cuadro N° 5	Estimación consumo carne caprina por mercado	184
Cuadro N° 6	Precios comparativos de supermercados entre provincias	185
Cuadro N° 7	Precios comparativos de granjas entre provincias para cabrito mamón	185

Introducción

El abastecimiento de cabrito faenado a los mercados de consumo circula por tres grandes tipos de canales: el de los frigoríficos abastecedores, el comercio con faena no regulada y la venta directa de los productores a consumidores.

Los frigoríficos abastecedores fueron estudiados los de tránsito federal y que abastecen a los mercados de nivel nacional a los que puede apuntar un proyecto industrial santiagueño,

Estos frigoríficos con tránsito federal prevalecen en forma casi exclusiva en el abastecimiento de los grandes centros urbanos y turísticos alejados de las zonas de producción, como Buenos Aires, la Costa Atlántica, Rosario y otras ciudades capitales e importantes del interior del país. Comparten con el comercio de faena no regulada el abastecimiento en grandes ciudades de provincias productoras, como Córdoba y Mendoza y participan en una proporción menor en el abastecimiento de ciudades de las provincias productoras que no se autoabastecen con la producción local, como Salta, Jujuy y Tucumán., que es la que prevalece en el conjunto del consumo local.

El comercio con faena no regulada supone una cadena comercial con al menos un eslabón entre el productor y el consumidor. Ha sido analizado y descrito para el caso de Santiago del Estero, donde prevalece en forma excluyente respecto a los frigoríficos. Esta forma comercial participa en una proporción importante en el comercio de Córdoba, Mendoza, Salta, Jujuy y Tucumán, donde comparte tanto con los frigoríficos abastecedores como con las ventas directas de los productores a los consumidores. No fueron analizados los mercados de otras provincias productoras como San Luis, Catamarca, La Rioja y Chaco, los que estarían abastecidos de forma similar.

La venta directa de los productores a consumidores sucede en todas las provincias productoras, principalmente en las regiones del interior donde hay mayor cercanía entre lo rural y urbano. También ha venido creciendo la venta a centros poblados más alejados – tanto de las propias provincia como de otras- a través de envíos de encomiendas por transportes públicos, remitidos por los productores a parientes que se encargan de venderlos.

En este trabajo se ha dimensionado la oferta representada por los frigoríficos de nivel nacional y de Córdoba, así como el comercio no regulado de Santiago del Estero.

B.9.1 Producción agregada, participación relativa por provincia y frigorífico.

Para analizar la oferta competitiva de nivel nacional se consideran los frigoríficos habilitados con tránsito federal que abastecen a esos mercados.

Los datos de faena por frigorífico se presentan en el cuadro N°2 con los valores anuales para el período 1998-2000.

Cuadro N° 1 FAENA ANUAL DE CABRITOS POR PRIGORIFICO SERIE 1998-2000

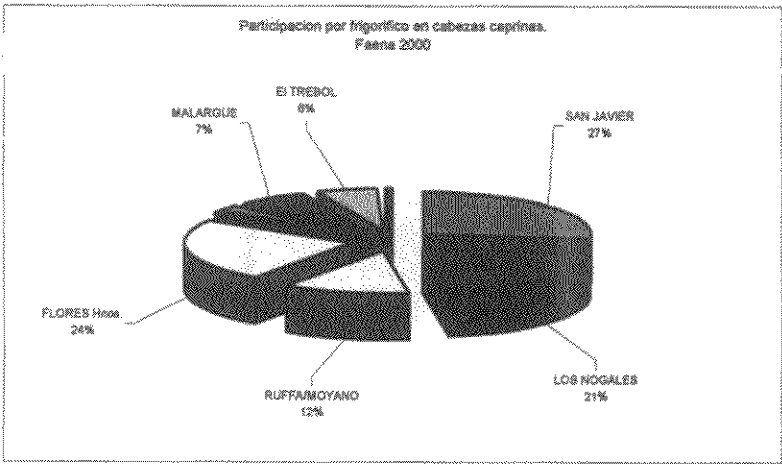
FAENA ANUAL DE CABRITOS POR PRIGORIFICO SERIE				1998/ 2000
FRIGORIFICO		AÑO		
FIRMA	CODIGO	1998	1999	2000
Champaqui – Villa Dolores-Cordoba	1439	31241	32301	33958
Los Nogales – Colon –Cordoba	1568	1150	20413	26864
Ruffa/Moyano – Dean Funes – Cordoba	1755	24419	20558	15726
Flores Hnos. – Cruz del Eje – Cordoba	3198	22066	23539	30755
San Rafael – San Rafael – Mendoza	2539	974	512	691
Regional Andino – Las Heras – Mendoza	31			2980
Malargue – Malargue – Mendoza	2677 /3703	0	6659	8770
El Trebol – San Luis – San Luis	1643	4158	2092	7420
Fricader – General Roca - Rio Negro	2040	198	12	174
Cabriteria del Norte – Ojo de Agua –SDE	1444	32477	0	0
Costanzo – San Andres – Buenos Aires	1660		3670	
Arroyo Niriuhau- Bariloche - Rio Negro	2857	897	565	577
Limay – Casilda –Santa Fe	3519	2459	62	
Sánchez – Cruz del Eje - Cordoba	1752	1060		
Uriburu – Catrilo - La Pampa	2988	10		40
	TOTALES	121109	110383	127955

Fuente: elaboración propia en base a información de SENASA

Considerando la participación relativa de los frigoríficos sobre el total de faena del 2000, (Gráfico N°1), se destaca que sobre quince habilitados sólo cuatro frigoríficos representan casi el 90% del total y que los mismos están ubicados en la provincia de Córdoba:

- * Flores Hermanos en Cruz del Eje,
- * Rosario Moyano (ex Ruffa) en Deán Funes,
- * Los Nogales, en Jesús María y
- *San Javier (ex Champaquí) en Villa Dolores.

Gráfico N°1 Participación de los frigorífico en la faena total. Año 2000



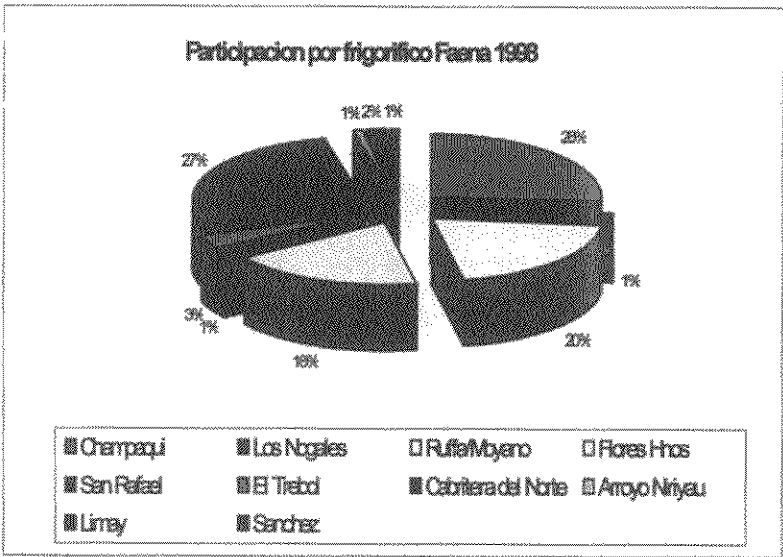
Esta predominancia de los frigoríficos cordobeses se refuerza en relación al mercado nacional al considerar a los dos establecimientos que están operando actualmente sólo en el mercado cordobés, pero que tradicionalmente también operaron con tránsito federal:

*Sánchez de Cruz del Eje y

*Durán de Deán Funes.

Sobre el Frigorífico La Cabritera del Norte de Ojo de Agua, hay que decir que mientras operó estuvo entre el grupo de los principales por el volumen trabajado, tal como se observa en el Gráfico N° 2 correspondiente a 1998. Vale destacar que los propietarios del de Ojo de Agua eran cordobeses asociados con un distribuidor de Buenos Aires, que actualmente están operando desde el Frigorífico Los Nogales de Jesús María, Córdoba, a 150 Km. de Ojo de Agua. En los cuadros puede verse que a partir del cierre de La Cabritera aumenta la faena en Los Nogales.

Gráfico N° 2 Participación de los frigorífico en la faena total. Año 1998



Entre los otros frigoríficos que operan con baja incidencia actual en el total de faena para el mercado nacional se destaca El Trébol, de la provincia de San Luis y el frigorífico de Malargüe, que ha crecido su participación en dos años que opera con tránsito federal.

Volumen por provincias, participación relativa

Tomando el cuadro N° 2 de faena anual por provincias para el período 1991 – 2000 surge claramente que las cuatro provincias relevantes son Córdoba, Santiago del Estero, San Luis y Mendoza. A su vez, considerando la participación relativa de las principales provincias, se observa la preponderancia de Córdoba, seguida de Santiago cuando la planta de Ojo de Agua está en actividad (GráficoN°3), o casi absoluta cuando aquélla está cerrada (Gráfico 4)

Cuadro N° 2 FAENA ANUAL POR PROVINCIA SERIE 91/00

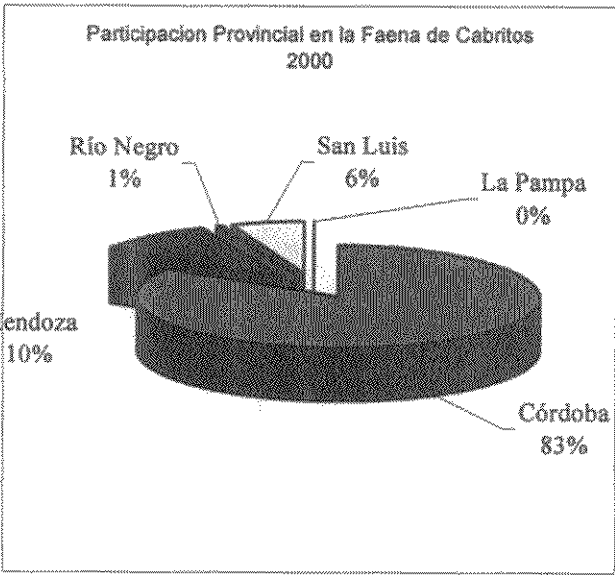
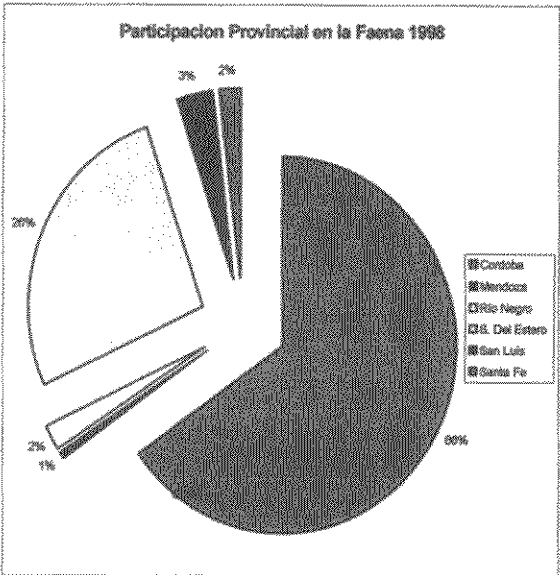
Provincia	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Córdoba	130536	134697	111116	94490	67916	91048	86409	79936	96811	107303
Mendoza	12059	11156	297	436	2522	2470	3517	974	7171	12441
San Luis	8869	13234	11922	8336	7486	4460	4447	4158	2092	7420
S.del Estero	0	26639	58158	50888	40050	16043	30172	32477	0	0
Chubut	0	0	0	0	0	0	111	0	0	0
La Pampa	0	0	0	0	95	418	0	10	0	40
Neuquén	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Río Negro	415	945	1592	1210	929	1009	1486	195	577	751
Santa Fé	0	0	0	0	0	0	218	2459	62	0
Total	151879	186671	183085	155360	118998	115448	126360	120209	106713	127955

Fuente: Elaboración propia en base a información de SENASA

Gráficos de Participación provincial en las faenas totales Años 1998 y 2000

Gráfico N° 3

Gráfico N° 4



Volúmenes reales

Los datos oficiales para el año 2000 indican una faena total a nivel nacional de 127.955 cabezas, 110.383 para el '99 y 121.109 para el '98 (Cuadro N° 2) , cifras que denotan una subestimación de los valores reales teniendo en cuenta que, por ejemplo, según datos de la Dirección de Ganadería de la Provincia de Mendoza, sólo del Departamento Malargüe salen entre 80.000 y 110.000 cabezas de caprinos por año con destino a los frigoríficos extraprovinciales.¹ También datos sobre ventas de cabritos en pie desde Santiago del Estero para estos frigoríficos federales indican un volumen de aproximadamente 80.000 cabezas por año.²

En base a las entrevistas realizadas a los empresarios del sector e incluyendo junto con los frigoríficos de nivel federal los establecimientos cordobeses que sólo operan en su provincia, se ha estimado en este estudio un total de 250.000 cabritos / año actualmente, cifra que habría alcanzado 300.000 cabezas pocos años atrás.

Cabe señalar que en un artículo del diario La Voz del Interior del año 1999, uno de los empresarios estimaba la faena anual de los frigoríficos en 200.000 cabezas. Asimismo, en un trabajo de investigación sobre mercado de cabritos del año 1998, la Ing. Arg. Caroline Chignier estima la faena representada por los principales frigoríficos federales entre 250.000 y 300.000 cabezas por año.^{3 4}

Según los entrevistados las ventas vienen bajando desde hace años y se intensificó en estos últimos, por lo que podría ser coherente una cifra de entre 250.000 – 300.000 hace 5 años y de entre 200.000 - 250.000 actualmente.

Fuera de los circuitos formales los volúmenes no han sido estudiados más que para los correspondientes a las ventas santiagueñas en la propia provincia y región -que rondan los 90.000 cabritos por año-, pero según las estimaciones hechas por los empresarios consultados serían 250.000 cabezas, totalizando 500.000 cabritos por año ambos circuitos.

¹ "Estudio de Mercado de la Carne Caprina" Fundación Desarrollo y Ambiente – CFI. 1999

² "Análisis de la Problemática Comercial del Cabrito Santiagueño" Lic. A. Valenti - P.S.A 1996

³ "Estudio de la cadena de los cabritos en Argentina con miras a establecer una estrategia de comercialización para pequeños productores de Santiago del Estero" INTA Minifundio

⁴ Sin embargo, ante la pregunta sobre estimación de la faena global representada por el conjunto de estos frigoríficos, los entrevistados coincidieron en ubicarla en aproximadamente 200.000 cabezas por año, algunos la consideraban bastante menor, señalando que la baja en las ventas era muy fuerte en todos los mercados y otros casi llegando a 250.000.

Resulta conveniente hacer notar que si bien con el cierre del Frigorífico La Cabritería del Norte, la Provincia deja de participar como abastecedora de carne faenada a los mercados nacionales, lo sigue haciendo con animales en pie en cantidades que no parecen reflejar cambios importantes. Como se verá más adelante en este capítulo las cifras rondan las 80.000 cabezas anuales, dato surgido de los relevamientos actuales y coincidente con anteriores estudios.

Caracterización de los frigoríficos actualmente

En la situación actual se pueden distinguir los siguientes perfiles de empresarios de la industria frigorífica:

***los tradicionales**, en cuyas manos está el mayor porcentaje de faena reconociéndose importantes diferencias entre sí. Flores Hnos. ha integrado verticalmente hacia eslabones superiores –atiende los mercados de Córdoba, Rosario y Buenos Aires- y está desarrollando negocios de exportación, para lo cual ha equipado su planta industrial. Es el que maneja los mayores volúmenes. Los Nogales, Moyano y Champaquí, mantienen una vinculación con los grandes distribuidores de Buenos Aires combinada con la distribución mayorista en el mercado cordobés y en menor medida otras ciudades del interior. En los Nogales faena Manzano quien era uno de los propietarios de la Cabritería del Norte y actualmente tiene la distribuidora BruCeMar. El Trebol de San Luis está acotado al mercado local y algunos clientes de Buenos Aires.

***el frigorífico municipal de Malargüe**, en Mendoza, que ha sido equipado con tecnología de punta recientemente, que faena para terceros –matarifes- y que aspira a integrarse con grandes distribuidores de los mercados de nivel nacional. Esto significaría para la situación actual de mercado, desplazamiento de los frigoríficos tradicionales, que compran los animales en pie en esa zona y los llevan a faenar a sus plantas de Córdoba. Cabe resaltar que en Malargüe se faena una pequeña proporción de los cabritos que salen al mercado de su zona de influencia.

***el nuevo frigorífico “La Granja Ecológica”** de Catamarca, instalado en el marco de los beneficios promocionales de los diferimientos impositivos, pertenecientes a empresarios cordobeses que no son del ramo, apunta a una distribución directa de productos diferenciados por atributos “orgánicos” y packagin. Se ha constatado su presencia en comercios de Córdoba. El aprovisionamiento de cabritos lo harían en las zonas proveedoras tradicionales.

***el frigorífico de Ojo de Agua en Santiago del Estero**, recientemente adquirido por un empresario santiagueño que no es del ramo, después de haber funcionado desde su privatización en la década del '70 hasta su reciente enajenación, como uno más de los frigoríficos cordobeses. Esta nueva situación abre en la provincia posibilidades de acciones coordinadas entre la producción primaria y la industrial con la participación de los Organismos Oficiales y otras Instituciones que apoyan al sector caprino, en pos de lograr una inserción en los mercados. Una primera consecuencia positiva para la provincia será la de recobrar algún nivel de industrialización local del cabrito, actividad que había sido abandonada prácticamente desde 1998. Ligado a este hecho, es posible esperar un aumento en la cantidad total de cabritos santiagueños que se canalizan hacia los mercados nacionales, que desde 1998 al 2001 sólo lo hicieron como animales en pie para ser faenados en los frigoríficos radicados en Córdoba.

Vinculación de la oferta primaria con el mercado nacional

Las ventas de animales en pie a los frigoríficos con tránsito federal es el principal destino de la producción santiagueña, representando aproximadamente el 50 % del total comercializado en la provincia.

Las compras de los animales en pie están a cargo de los frigoríficos, que las hacen directamente –sobre todo los más chicos- o a través de los comisionistas o “cabriteros”, siguiendo una Ruta del Cabrito, según la cual dependiendo la época del año se proveen de las distintas zonas productoras, las que se pueden agrupar según la estacionalidad y calidad de la oferta en dos grandes grupos.

Por un lado Malargüe en Mendoza, que concentra sus pariciones y oferta entre Noviembre y Enero y, por otro lado, la denominada “zona” en la jerga de los frigoríficos, que abarca San Luis, Catamarca, La Rioja, Córdoba y Santiago del Estero, con dos pariciones al año repartidas en varios meses que le permiten ofrecer cabritos desde Mayo hasta Diciembre, aunque con picos en junio-julio. Salta participa puntualmente desde hace unos años por su oferta en marzo-abril con volúmenes reducidos. La alta movilidad estacional se justifica por la necesidad de atender regularmente a los mercados, valorizando las distintas zonas por su oferta en cantidad, calidad, oportunidad y distancias, parámetros que en cada momento definen la participación

Los frigoríficos conjuntamente con estas zonas de producción en las que se abastecen conforman el sistema agroindustrial carne caprina, el que a pesar de los cambios habidos en el sector, muestra una estabilidad básica en el tipo de actores y territorios participantes.

El sistema de compra está organizado en función de las siguientes características:

- los animales se compran y se cargan por parte del comprador en el corral
- el principal producto cabrito mamón es comercialmente perecedero
- se pagan al contado o por adelantado, el precio se pacta por cabeza
- ninguna zona es capaz de abastecer todas las necesidades de un frigorífico por problemas de estacionalidad y volumen
- La oferta es variable entre años en función principalmente de condiciones climáticas
- La oferta a nivel de corrales en Santiago y "la zona" en general es muy atomizada
- Por el contrario en Malargüe la oferta concentra volúmenes importantes por corral

El sistema de compra exige fuerte inversión en capital de trabajo representado por el costo de los animales en pie más los de acopio, montos que en parte los grandes distribuidores les adelantan a los frigoríficos para estas operaciones. Es un sistema costoso, sobre todo el que se desarrolla en la denominada "zona" por su extensión geográfica y estacional, en contraposición a Malargüe, donde se opera en forma concentrada durante dos meses consiguiendo un volumen similar al del resto en forma conjunta. De todos modos no resultaría sencillo bajar ese costo.

El sistema de compras se considera que es reflejo del sistema productivo y de las características de los productores, a los que les resulta funcional. Un cambio en el sistema de compras necesariamente implicaría algún cambio en la organización de la oferta comercial a nivel primario. Este es un punto importante para analizar desde un proyecto agroindustrial, tanto desde los costos como desde la organización empresarial para la gestión. Desde los costos puede subestimarse calificando de ineficiente el sistema sin analizar en detalle su fundamento y funcionamiento. Desde la gestión, estimar que los recursos humanos no necesitan una calificación o dedicación especial para la función de selección y compra.

Si el sistema se analiza y evalúa ineficiente, se puede pensar en cambiarlo o en mejorarlo. Esta última puede ser una alternativa válida para preservar de cada agente comercial sus mejores aportes al sistema e introducir los cambios que parezcan necesarios y factibles

El origen de los animales en pie . Participación por provincias

Este es un punto muy importante para analizar desde las estrategias para Santiago del Estero, ya que la hipótesis de este trabajo es que existe una competencia entre regiones y provincias por la colocación de sus animales en pie, a pesar de que sólo los intermediarios tienen conocimiento y manejo de la misma. De las entrevistas realizada se ha confeccionado el cuadro N° 3 de volúmenes aportados por cada Provincia, que representa una síntesis o promedio de los valores relevados.

Cuadro N° 3 Origen del abastecimiento – Participación por zonas

PROVINCIA DE ORIGEN	% PARTICIPACIÓN EN LA OFERTA TOTAL	TOTAL DE CABEZAS
MENDOZA	35 – 40	84.000
SANTIAGO	30 – 35	72.000
CATAMARCA LA RIOJA SAN LUIS SALTA	25	60.000
CORDOBA	10	24.000
TOTAL:		240.000

Fuente : elaboración propia en base a entrevistas.

Del cuadro surge la importancia y preponderancia de Mendoza y Santiago del Estero por su aporte al *abastecimiento total*. Los frigoríficos hablan de “competencia” fuerte entre ellos por la compra de animales en pie. Por otro lado hablamos de posible competencia entre zonas productoras en su oferta de animales en pie, en el marco de una oferta global que supera a la demanda.

Esta aparente contradicción probablemente se explique introduciendo el concepto de “*cuenca*”, que define a una zona que responde a los parámetros de oportunidad, escala, calidad y distancia /accesos. Las zonas que mejor responden a estos parámetros participan de la ruta de compras de los frigoríficos constituyendo una base territorial fija en su aprovisionamiento. Las variaciones anuales en la oferta –con gran influencia de factores climáticos- y en la demanda, determinan la dinámica de mayor o menor amplitud en estos parámetros, dando lugar a la inclusión o no de otras zonas.

La participación regular en un circuito comercial promueve a su vez el mejoramiento de la *producción orientada al mercado*, constituyendo un *circulo virtuoso que redunde en una diferencia que crece con respecto a los que no participan y por lo tanto no tienen incentivos*⁵.

En Santiago el Estero, los departamentos del sur Quebrachos y Ojo de Agua –que se destacan por el stock caprino y la cantidad y calidad de sus cabritos - participan regularmente junto con las zonas productoras de Córdoba, La Rioja, Catamarca y San Luis, teniendo un similar comportamiento en su oferta. Pero mientras en Santiago existen otras zonas productoras que no participan de este circuito o lo hacen erráticamente y que en general tienen débiles relaciones con otros canales comerciales, en las otras provincias la producción se vende sin generar excedentes importantes. Debido a su menor escala y mejor ubicación respecto a los frigoríficos y mercados turísticos.

Por su parte la zona de Malargüe, en Mendoza, reúne requisitos de oportunidad y escala excepcionales en cuanto no se repiten en otras regiones, que la convierten en punto de compra obligado para los frigoríficos. Su oferta se concentra en un corto lapso de tiempo coincidiendo con un período de pico de demanda. Sin embargo, al igual que en Santiago una parte importante de su oferta queda sin colocación dada la caída en las ventas.

⁵ Esto se refleja en las incursiones de los frigoríficos por otras zonas al interior de Santiago, donde si bien encuentran una oferta, los testimonios hablan de "que les cuesta completar una carga", ya que no consiguen el volumen de calidad que requieren

B. 9.1.1 Destino comercial de los cabritos santiagueños

Para completar el panorama de las ventas santiagueñas se presenta una síntesis donde se incluye el comercio de animales faenados y en pie canalizados por circuitos provinciales y regionales.

Cuadro N° 4 RESUMEN DE VENTAS DE CABRITOS SANTIAGUEÑOS**Animales en pie**

Frigoríficos (*)(**)	80.000
Otras demandas extra provinciales	10.000
Sub-total animales en pie	90.000

Cabritos faenados (*)

Santiago – La Banda	15.000
Termas – Tucumán	25.000
Ciudades interior santiaguense	20.000
Productor envíos a grandes ciudades (*)	s / d
Productor a revendedores extra provinciales	s / d
Estimado	20.000
Sub-total cabritos faenados	80.000

TOTAL	170.000
--------------	----------------

Notas al cuadro:

- (*) Operando el Frigorífico de Ojo de Agua, este volumen se comparte con faenados
- (**) Los Frigoríficos que faenan cabritos santiagueños son los que tienen tránsito federal
- (***) Los cabritos faenados lo son a través de faena no regulada

B.9.2 Demanda agregada, principales mercados, participación relativa

Se han analizado los mercados de los centros urbanos de Capital Federal Gran- Buenos Aires, Gran Córdoba, Gran Rosario, Gran Mendoza, Salta –Jujuy, Tucumán, Santiago del Estero y Termas de Río Hondo. Con excepción de Mendoza, los demás mercados son en principio considerados potenciales para un proyecto santiaguense, ya que actualmente consumen cabrito con una presencia relativa importante de los de origen santiaguense,

provistos a través del conjunto de frigoríficos que los abastecen y que fueran analizados en el capítulo sobre oferta.

Santiago y Temas consumen cabritos locales abastecidos por un sistema comercial basado sólo en la faena no regulada. De los mercados de Salta, Jujuy y Tucumán sólo se disponen los valores estimados de los cabritos provistos por los frigoríficos del sur –con tránsito federal-, que complementan lo abastecido por la producción local y regional por el sistema informal, la que representa los mayores volúmenes. En Mendoza, la cifra estima lo abastecido formalmente, sin determinar los volúmenes aportados por el circuito informal.

Los datos de consumo se han puesto en un cuadro, en el que a modo de referencia se han colocado los datos de población segmentada por su situación socioeconómica, 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.

Los cálculos de consumo por persona se han hecho sólo para los casos en que se considera que los volúmenes estimados incluyen el total de lo comercializado en esos mercados. Para Temas de Río Hondo no se hace el cálculo por su carácter de centro turístico.

Cuadro N° 5 Estimación consumo carne caprina por mercado

Mercado	Cabritos Cabezas	Kilos	Hogares ABC1	Consu Midores	Per capita kg	Hogares ABC1C2	consumidores	Per capita
Bs.As	120.000	600.000	373.207	1.500.000	0,400	691.567	2.750.000	0,210
Córdoba	60.000	300.000	39.161	156.000	1,900	75.058	300.000	1,000
Mendoza	30.000	150.000	20.596	82.000	1,800	32.953	130.000	1,150
Rosario	20.000	75.000	46.658	182.000	0,410	78.960	315.000	0,240
Sgo Ba	15.000	75.000	6.304	25.000	3,000	10.086	40.000	1,880
Sub- Total	245.000	1.225.000		1.945.000	0,620		3.535.000	0,340
Termas	20.000		641			1.026		
Salta	6.000		8.275			13.256		
Jujuy	2.000							
Tucuman	6.000		19.566			34.616		
Total	274.000							

Fuente: Elaboración propia

En términos de volúmenes globales se destaca el mercado de Buenos Aires, representando el 50 % del negocio de los mercados formales, seguido por Córdoba con 25 %, Mendoza con un 12,5 %, y Rosario con un 8 %. Termas concentra el mayor consumo de la región.

Considerando la población perteneciente a los sectores socioeconómicos medios y altos, se obtienen medidas del consumo per cápita que permite evaluar los mercados y hacer comparaciones, destacándose en orden descendente: Santiago, Mendoza, Córdoba, Rosario, Buenos Aires.

Se observa que los mercados de las provincias productoras se destacan por los niveles de consumo per cápita. Respecto a las causas se deben tanto a los hábitos del público, ligado a la tradición y a la presencia del producto en el ambiente, como a los precios más bajos, en relación a los otros mercados, tal como puede observarse en los cuadros comparativos de precios.⁶

Cuadro N° 6 Precios comparativo de supermercados entre provincias

Comercio	Buenos Aires	Córdoba	Mendoza	Rosario	Sgo. Del Estero	Tucumán	Salta	Jujuy
Carrefour	\$ 8	\$ 5	\$ 6,5	\$8				
Norte Tía Lozano	\$ 8.9						6,90 6-7,2	7 5,35
Libertad		\$ 5 /kg	\$6,3				\$ 5,35	
Disco	\$7,90					\$ 7,2	\$7,2	
Coto	\$ 7							
Jumbo	\$ 7,7							
Walt-Mark		\$5/kg						
Comodín								6

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 7 Precios comparativo de granjas entre provincias para cabrito mamón

Buenos Aires	Córdoba	Mendoza	Rosario	Sgo. Del Estero	Tucumán	Salta	Jujuy
\$ 5,5 \$7,5	\$5,5 - 6	\$ 4 - \$4,5		3 - 4	5,5	5,5-6,5	

Fuente: Elaboración Propia

⁶ encabezados por Santiago con \$3 – \$4, Mendoza con \$4-\$4,5 y Córdoba con \$5,5 en las granjas de los mercados céntrico de cada ciudad. Esto constituye una diferencia con Bs. As. donde si bien las granjas mayoristas venden al público a \$5,5 / kg , las mismas están ubicadas en el Barrio de Mataderos, por lo cual no - está accesible para la generalidad del público.. A su vez en Córdoba y Mendoza los supermercados venden a precios inferiores que en otras ciudades como Bs. As y Rosario.

B.9.3 Cuadro de vinculación geográfica entre oferta y demanda.

Origen animal en pie	Frigoríficos	Mercado consumo faenado
Santiago del Estero Mendoza Córdoba Catamarca San Luis La Rioja Salta	Córdoba	Buenos Aires/ Costa Atlántica Córdoba Rosario Salta, Jujuy , Tucumán Otras ciudades importantes
S. Luis	S. Luis	S. Luis Bs. As.
Mendoza	Mendoza	Mendoza, Bs. As

B.9.4 Evaluación de la situación actual: consumo, productos, estructuras comerciales.
Perspectivas de mercado: análisis FODA

Evaluación de la situación actual: consumo, productos, estructuras comerciales.

Consumo

El consumo de carne caprina tradicionalmente ocupó un lugar en el conjunto de las carnes consumidas en el país, siendo tratada como un producto regional, autóctono, natural y de carácter festivo, valorado por las poblaciones locales de las zonas productoras como por los habitantes de los grandes centros urbanos. Un prestigio ganado como especialidad, y como tal, con reducidos volúmenes de consumo en comparación con las otras carnes.

Probablemente debido a las características artesanales de su producción y al reducido volumen global del negocio, no existen estadísticas que reflejen la evolución y situación de la actividad.

Sin embargo se constata que el consumo de cabrito viene descendiendo desde hace más de 20 años, encontrándose probablemente en un tercio de los niveles vigentes en la década del '70. Tal como se vio en el capítulo de Demanda, en este descenso acompañó al conjunto de carnes rojas frente al pollo, aunque se debe señalar el escaso peso relativo del cabrito en comparación con el cordero y el cerdo, así mismo como el de estas tres carnes en forma conjunta frente al total de carne consumida en Argentina.

Estimando que los volúmenes globales comercializados en los mercados analizados totalizan 500.000 cabritos por año, considerando tanto los circuitos *formales* como los *informales* —que no fueron analizados en este Estudio—, los mismos representan unos 2.500 tn. de carne / año. Para comparar, el volumen de carne de cerdo para consumo fresco, está entre 30.000 y 60.000 tn./ año ⁷, según las fuentes, y sólo se está considerando lo que proviene de faenas en frigoríficos. Por su parte, el cordero representa actualmente 60.000 tn / año. Aún si tomáramos los volúmenes estimados de consumo de cabrito hace 25 años, obtendríamos *aproximadamente* 7.500 tn, que en cualquier comparación con otras carnes siguen siendo de participación mínima. Es decir que desde el punto de su participación en el consumo total de carnes, la caprina representa y representó siempre un porcentaje mínimo.

Las causas del descenso en el consumo de cabrito obedecerían a un conjunto de factores como: a) los cambios en los hábitos alimenticios, con preferencia por las comidas rápidas y carnes blancas, destacándose la competencia con el pollo que a sus atributos en orden a la salud le agrega un precio sensiblemente menor, manteniendo además su carácter ~~festivo~~ festivo y su capacidad para ofertar nuevos productos b) la pérdida de presencia en los mercados por menor producción, c) los cambios en los sistemas comerciales con el crecimiento de los supermercados en detrimento de los tradicionales comercios d) la falta de capacidad de la cadena agroalimentaria para contrarrestar las tendencias negativas e) el crecimiento en la oferta de otras carnes alternativas producidas en establecimientos empresarios, sea de cría extensiva o criaderos intensivos.

Haciendo una distinción entre los mercados de las zonas productoras y los de los grandes centros urbanos alejados de las mismas, se puede decir que en las primeras el descenso del consumo de cabrito está más ligada a su precio, alto en comparación con la de pollo, así como con la de vaca y cerdo que suelen ser objeto de ofertas en los comercios.

En cambio en los grandes centros urbanos, donde es mucha la población que no consume, el desconocimiento del producto parece ser una causa superior a la del precio para explicar el bajo consumo, que se origina a su vez en la pérdida de presencia sufrida por el cabrito por no adecuarse a los cambios ocurridos en los sistemas comerciales.

Entre estos cambios puede mencionarse el crecimiento de los supermercados con la pérdida de la venta personalizada, donde el comerciante actuaba como asesor y garante

⁷ Se calcula el cerdo para consumo fresco entre un 10% y un 20 % del total faenado

frente al cliente. En el sistema de los supermercados la comunicación al cliente es impersonal, el producto se expresa a través de su marca, presentación, envase, etiqueta, leyendas o mensajes. Pero el cabrito se sigue entregando al comercio como antes, la res pelada y sin identificación.

Este déficit se hace más evidente al comparar con otras carnes de las distintas especies que se presentan envasadas, con etiquetas y leyendas que identifican y diferencian, promoviendo sus atributos en orden a la nutrición, a la sanidad, a la armonía con la naturaleza. Creciendo su presencia en las góndolas, como el cordero, conejo, cortes envasados de carne vacuna y de cerdo, que tienen además muchas veces precios superiores al del cabrito. Diferencias que en buena medida se basan en la participación activa de la producción primaria en la cadena comercial.

Producto

El producto casi excluyente ofrecido en el mercado es el *cabrito mamón*, animal alimentado a leche y logrado en un plazo de entre 30 y 60 días según las zonas y épocas del año.

Otras categorías originadas en la cría son de oferta más errática debido a las condiciones de producción, con gran implicancia de la naturaleza en zonas agroecológicas comprometidas que debilitan la oferta forrajera. El riesgo de sufrimiento por carencia de alimento en algún momento de su desarrollo es alto. Estos animales más grandes encuentran un mercado en las zonas productoras, aunque los volúmenes son reducidos y de precio sensiblemente menor al del cabrito. También desde hace dos años se inició un negocio de exportación con estas categorías, que encuentran demanda en mercados externos.

El cabrito mamón a pesar de no responder a parámetros definidos por un sistema de tipificación, ha logrado un carácter distintivo en base a características que definen su calidad –en orden al tamaño, color y gordura o engrase- y que la cadena comercial reconoce.

Sin embargo diferencias provenientes del origen geográfico de la producción no se expresan comercialmente ofreciendo productos diferenciados. El producto se ofrece al mercado en reses frescas o congeladas, según la época y canal comercial. En las cadenas de supermercados lo venden fresco o congelado, mientras que en las granjas y carnicerías siempre se lo vende fresco. No se identifica por origen o marca, no se ofrecen cortes elaborados por la industria.

La calidad ofrecida es buena, según surge de las numerosas entrevistas efectuadas en cada mercado analizado y de las observaciones propias sobre los parámetros visibles, principalmente peso de la res. Esta oferta de calidad estaría basada en la selección en el corral –animal en pie- que el bajo nivel de consumo permite, ya que la oferta supera a la demanda. Si hubiera una reactivación del consumo, podrían sucederse problemas con la calidad, tal como se expresaba hace unos 5 ó 6 años, como muy dependiendo de las condiciones climáticas que afectan la oferta de cada zafra. Cobra relevancia el hecho de que sólo algunas zonas de la provincia de Santiago participan regularmente de la ruta del cabrito.

Estructura comercial

En la producción primaria no ha habido cambios significativos en cuanto al perfil de los participantes y sus sistemas productivos, aunque respecto a niveles históricos el número de productores y tamaño de sus majadas habría descendido. La aparición de algunos criaderos ligados a la producción de leche que ofrecen carne, no afectó las características generales de la oferta, atomizada, regional y estacional, basada en manejos extensivos y en manos de pequeños productores.

También prevalecen los tradicionales participantes en los eslabones intermedios, aunque el sector se ha reducido en el número de frigoríficos y de distribuidores mayoristas. Los cambios en la economía global, con mayores exigencias legales e impositivas, mayores costos operativos de las empresas y menores márgenes por los cambios en las estructuras comerciales, unidos al achicamiento del negocio por la caída en las ventas, empujan a la concentración para lograr escalas rentables.

En la venta minorista han crecido los supermercados a expensas de las tradicionales granjas, dando lugar a la incorporación en la distribución mayorista a empresarios de otras carnes de granja o alternativas, cuya participación crece lentamente vía la atención de estas grandes cadenas.

Probablemente el crecimiento de los supermercados en detrimento de las granjas y tradicionales ferias y mercados minoristas sea uno de los factores en que la estructura comercial afectó negativamente el consumo de cabrito, pues sustrajo público de esos tradicionales puntos de venta de cabrito mientras que el producto no tuvo un posicionamiento equivalente en sus góndolas, determinando una pérdida de presencia en el mercado. En este sentido se debe destacar que según los testimonios recogidos entre los

empresarios, el interés y crecimiento de la venta de cabritos en los grandes supermercados es un fenómeno bastante reciente.

El sistema comercial de los grandes supermercados fuerza hacia la relación directa con la producción a la que le impone sus condiciones en función de la baja del precio al público y el mantenimiento de sus propios márgenes de ganancia, derivando en la eliminación o achicamiento al mínimo la participación de intermediarios. En el caso del cabrito, el sistema de producción no es compatible con esa política, en la medida que dificulta una vinculación directa con el gran comercio minorista, al menos con la escala y regularidad que este requiere.⁸

Los frigoríficos tienen en la compra de animales en pie una de las funciones que justifican y fortalecen su presencia en la cadena de valor, habiendo establecido una “ruta del cabrito” de la que participan las principales provincias productoras, con la que logran abastecer al mercado con regularidad, contrarrestando las estacionalidades y limitantes de cada zona.

Por su parte los grandes distribuidores mayoristas mantienen su presencia en el negocio a través de, por un lado, una fuerte vinculación con la producción primaria a través de los frigoríficos con quienes se integran según distintas modalidades contractuales y a quienes apoyan en la función de compra —aportando el financiamiento y capacidad de estoqueo—. Por otro lado, de la venta en los principales centros de consumo, aportando para ello todo el paquete de servicios que este sector minorista requiere —estoqueo, financiamiento, canasta de productos— con la particularidad de que en el conjunto de productos la carne caprina no ocupa el principal lugar de sus ventas.

Estos eslabones frigoríficos y distribuidores mayoristas, que han dominado tradicionalmente la cadena, no han logrado producir cambios en la misma para contrarrestar las tendencias decrecientes en el consumo, sea actuando sobre la producción primaria —mayor eficiencia productiva y organización de la oferta comercial para reducir costos—; productos orgánicos que acaparen a nuevos consumidores, nuevos productos como animales de otras categorías-, o sobre el marketing de los productos existentes —diferenciación por su origen geográfico y características distintivas; marcas que respalden un tipo y calidad constantes; envases y presentaciones que realcen la presencia en las góndolas; información al consumidor sobre atributos propios de la carne caprina que no son debidamente conocidos así como formas de uso, dirigido sobre todo al público que no conoce el producto.

⁸ La empresa Coto estuvo en Santiago interesado en comprar cabritos “directamente”, pero no pudo concretar un negocio que no pasara por los frigoríficos acopiadores. Esto resulta obvio a la luz de todo lo expuesto en este documento sobre las características de la producción primaria y el funcionamiento de la oferta comercial.

Por otro lado, si bien aún mantienen los empresarios tradicionales la preponderancia en el manejo del negocio, vienen creciendo nuevos distribuidores especializados en la atención de los supermercados. Al mismo tiempo la operación de nuevos frigoríficos, como el de Malargüe y Ancasti, así como la nueva empresa santiagueña que se hizo cargo del de Ojo de Agua, pueden introducir cambios en las modalidades de la cadena.

Más recientemente las ventas han bajado aún más a causa de la profunda crisis económica que afecta al país y particularmente al consumo, *sin que pueda predecirse el piso*. Los cambios en la cadena del cabrito que se venían sucediendo en función de una serie de factores, ya expuestos en el capítulo B1⁹, se verían intensificados aunque también pueden tomar nuevos rumbos, atentos a las debilidades de las empresas encuadradas legalmente frente al crecimiento del comercio informal. De esta forma, empresas que venían haciendo el esfuerzo de actualizarse para mantenerse en competitividad podrían sucumbir ante esta situación.

Es llamativa la escasa iniciativa de acercamiento de los empresarios tradicionales con las instituciones del gobierno que mantienen programas de ayuda al sector de la producción.

En Santiago del Estero se ha dado la particularidad de que los empresarios que manejaron el frigorífico de Ojo de Agua eran de la provincia de Córdoba desde donde manejaban el negocio.

Sin embargo, en otras provincias tampoco se ha visto esta colaboración. En las entrevistas los empresarios se reconocen limitados para actuar sobre la producción primaria en el sentido de que la problemática los supera. Pero seguramente una acción mancomunada con los productores y los gobiernos podría redundar en beneficios del conjunto.

Desde el punto de vista de la distribución del valor en la cadena, puede decirse que la misma se percibe equitativa, aunque la falta de transparencia en las transacciones entre distribuidor y supermercados impide una evaluación más certera en ese nivel.

Particularmente en relación al sector primario, en general el problema lo constituyen los animales que *no vende más que los precios que perciben por los que vende*. La participación porcentual del productor sobre el total del valor generado en la cadena antes

⁹ Como el achicamiento del mercado, el crecimiento de las exigencias legales e impositivas conjuntamente con el aumento de los precios de insumos y servicios derivaban en mayores costos empresarios que obligaban a operar con escala y eficiencia.

del IVA varía entre un 35 % y un 45% según las diferencias de precios al público de los distintos canales.

Perspectivas de mercado: análisis FODA

Análisis F.O.D.A. General

Fortalezas

Del producto

- *Producto natural, atributo muy valorado en forma creciente por el público de las grandes ciudades y mercados más desarrollados, con población con niveles socioeconómicos más altos
- *En el mismo orden, características composicionales de bajo colesterol apreciados en orden a la salud
- *Características organolépticas particulares distintivas
- *De producción artesanal y regional, con particularidades derivadas
- *Con tradición en el consumo y sin cambios en sus características a través de los años

Del sistema productivo

- *mantiene las características del producto a través de los años, a partir de hacerlo con el propio sistema
- *nuevos sistemas productivos se van lentamente delineando a través de los tambos y de empresas de carne con manejo más organizado, que podrían originar nuevos tipos de productos, como animales de otras categorías, producciones más estandarizadas, oferta con mayor regularidad por menor incidencia del clima y la estacionalidad natural

Del sector industrial

- *Alta capacidad instalada
- *Algunas plantas industriales que han incorporado tecnología y habilitación para exportar
- *Conocimiento del negocio y las zonas productoras

Del sistema comercial

- *Organización de un sistema de compra de animales en pie adecuado a los pequeños productores
- *Existencia de una red de intermediación que abastece a un abanico de comercios minoristas en una diversidad de mercados

- *Empresas distribuidoras de muy disímiles tamaños, para atender comercios de escalas acordes, integrando eslabones escalonados dentro de la estructura comercial
- *Cadena que sacrifica márgenes para mantener un producto en el mercado
- *Integración vertical en varios canales
- *Integración del cabrito en una canasta crecientemente diversificada de carnes alternativas como servicio al comercio

Debilidades

Del producto

- *Indiferenciado en orden a características de su producción, como es el origen geográfico
- *En orden a marcas comerciales, que respalden la constancia y calidad
- *En orden al packaging
- *Con escasa información en el público sobre atributos relacionados con la salud
- *Idem sobre su uso
- *Sin desarrollo de otros tipos de carnes caprinas, como categorías más grandes, que admitirían también la venta de cortes
- *falta de producto fresco en ciertas épocas del año
- *calidad heterogénea ante presión de la demanda

Del sistema productivo

- *Variaciones en la cantidad y calidad de la oferta, gran influencia de los factores climáticos
- *No sostiene una oferta comercial de otras categorías.
- *Limitada capacidad para aportar mayores volúmenes de productos con calidad comercial. La calidad actual se sostiene en una sobreoferta que permite una gran selección en el corral
- *limitada organización de la oferta comercial para vincularse a la cadena de valor

Del sector industrial

- *Plantas obsoletas
- *Reducidas escalas atentan contra la rentabilidad en un marco de mayores costos y presiones legales e impositivos
- *Alta capacidad ociosa global e individual
- *Competencia de la faena clandestina
- *Escaso manejo de la distribución minorista, dependencia de los grandes intermediarios

Del sistema comercial

- *Alto costo del sistema de aprovisionamiento de animales en pie
- *Exclusión de importantes zonas productoras de la ruta de compra

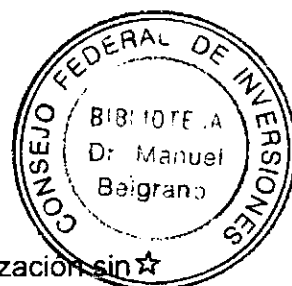
- *Sin coordinación entre eslabones en función de políticas de marketing
- *No incorpora nuevos consumidores ni nuevos productos
- *Débil estrategia de marketing

Oportunidades

- *Amplia brecha teórica para crecer dado el bajísimo nivel de consumo actual
- *Posibilidades para actuar sobre las debilidades de marketing
- *Aumento del consumo de carnes magras, de bajo colesterol
- *Idem de productos naturales y orgánicos
- *Mercados con requerimientos creciente de distintos tipos de carnes para usos variados
- *Coordinación entre los participantes de la cadena de valor
- *Coordinación entre la cadena de valor y los programas de apoyo al sector productivo
- *Crecimiento de los controles sobre la faena y comercio clandestinos
- *Alta elasticidad ingresos / precios
- *Mercados externos para animales grandes y cabritos
- *Mejora de la oferta con nuevos sistemas productivos incorporados

Amenazas

- *Falta de estadísticas y de análisis sectoriales actualizados
- *Programas dirigidos al aumento de la producción primaria o la industrialización sin promover el consumo
- *Tendencia a la baja en los precios de las carnes
- *Crecimiento del poder de negociación de los grandes supermercados
- *Conflictos entre los participantes de la cadena
- *Aumento de la oferta en otras provincias
- *Competencia con la faena y comercio clandestinos
- *Restricciones sanitarias y cambiarias para acceder a mercados externos
- *Alta elasticidad ingresos / precios
- *Aumento de la oferta de otras carnes alternativas
- *Crecimiento de sistemas empresariales pueden excluir tradicionales productores y perder las características naturales del producto



La problemática del mercado de la carne caprina afecta a todas las regiones y empresas que participan de la cadena de valor, de donde acciones mancomunadas de nivel sectorial en los ámbitos provinciales, regionales y nacionales aparecen como necesarias e irreemplazables para lograr eficiencia y efectividad en los objetivos de contrarrestar las

tendencias decrecientes en el consumo, problema que debe ser consensuado como el eje central de la crisis sectorial.

Las oportunidades para el aumento del consumo de carne caprina se basan en contrarrestar las debilidades del sistema para captar nuevos consumidores o recuperar a los que abandonaron. Los argumentos para la promoción del producto se basan en sus atributos, compatibles con las tendencias mundiales de los mercados desarrollados en cuanto a la valoración de los aportes a la salud y mantenimiento del medio ambiente. Destacado también por sus particularidades organolépticas, propias de una especialidad. Así mismo, en la continuidad de los sistemas familiares de producción, generadores de autoempleo para familias rurales, con capacidad de incorporar técnicas que aumenten la productividad de su explotación sin abandonar las características que distinguen al producto como artesano y natural, cualidades que son prácticamente exclusivas frente a otras carnes.

En particular para Santiago del Estero, las perspectivas dependen de su capacidad de hacer valorar su principal fortaleza cual es el volumen y la calidad real y potencial de su materia prima, tal como se analizó en el capítulo anterior, integrándolas en cadenas de valor que respondan a los requerimientos de los mercados y retribuyan equitativamente a los participantes en la misma, de modo de justificar la constante especialización en función de la competitividad.

En la cadena económica del cabrito mamón se destaca por su importancia estratégica el eslabón primario, ya que es en el que descansan los atributos que lo distinguen como un producto diferenciado. Pero también debe prevalecer el reconocimiento de que los eslabones industriales y comerciales resultan corresponsables con el primario para lograr un producto especial en la mesa del consumidor.

Así mismo, resulta imprescindible una actualización permanente sobre, por un lado, la situación de la oferta local y la competitiva y, por otro lado, la demanda, de modo de diseñar acciones que adecuadas a la realidad sean superadoras de las limitantes actuales y las que surjan de los propios negocios.

Para operar en forma coordinada en función de los requerimientos del mercado, la cadena necesita un liderazgo que puede recaer en cualquiera de los eslabones o puede ser compartido, pero que exige la participación activa del conjunto.

Dados el perfil de pequeño productor en el que descansa la producción primaria y la importancia absoluta y relativa del valor generado en ese eslabón de la cadena económica, se considera irremplazable la acción del Estado Provincial y de las otras instituciones que apoyan al sector, apoyando y promoviendo la coordinación entre los participantes de la misma y su actualización sobre la situación del mercado.

CAPITULO X

INDICE TEMÁTICO

B. 10 Síntesis y recomendaciones de mercado para la actividad en Santiago del Estero

ITEM	CONCEPTO	PAGINA
	Introducción	198
B. 10. 1	Mercados elegidos. Volúmenes estimados y precios competitivos. Calidades y presentaciones	201
B.10. 2	Factibilidad de penetración. Estrategia de desplazamiento de oferta	209
	Síntesis situación	209
	Políticas sectoriales	213
	Promoción de la demanda global	215
	Promoción de ventas santiagueñas	220
	Promoción en el mercado provincial	220
	Promoción en canales mercados nacionales	222
B.10. 3	Hipótesis de demanda dirigida al proyecto	234
	Conclusiones	244

Introducción

A la luz de lo analizado y expuesto en este Estudio, puede decirse que una estrategia general para el sector debe considerar las distintas zonas productivas de Santiago del Estero y su vinculación con los circuitos comerciales existentes, a partir de lo cual poder trazar líneas de acción que, adecuadas a cada situación, puedan proponerse metas superadoras. En el corto plazo, y probablemente también en el mediano, las diferencias en las exigencias legales para operar en los mercados nacionales por un lado, y locales y regionales por otro lado, se mantendrán, fundamentando la continuidad de los dos grandes sistemas comerciales definidos en su principal diferencia por el carácter regulado o no de la faena.

Santiago participa fuertemente de ambos circuitos, tal como se ha descrito en este Estudio. Desde el punto de vista de la colocación de producto santiagueño y tomando globalmente ambos sistemas, puede decirse que para la provincia son de importancia pareja ya que cada uno representa aproximadamente el 50 % de sus ventas totales.

Ahondando en algunas características generales de cada sistema en relación a las proyecciones, el comercio con faena no regulada vigente en los mercados de Santiago y la región resulta una competencia insalvable para un frigorífico, salvo la demanda que pudieran representar los supermercados, que tiene poca relevancia respecto al total del consumo en esos mercados. Una estrategia para estos mercados tiene que basarse en las actuales cadenas de valor.

En cuanto a los circuitos de los mercados formales, Santiago del Estero comercializa tanto cabrito faenado como animales en pie, en proporciones que mientras operó el Frigorífico de Ojo de Agua se estimaban equitativas entre ambos productos. En el período que estuvo cerrado –entre 1999 y 2001- toda la oferta se volcó a cabritos en pie, canalizada por el conjunto de los mismos empresarios que tradicionalmente operaban aunque en este caso faenando todo en Córdoba. Si bien no se tienen datos ciertos sobre los volúmenes totales volcados a los mercados nacionales a través de este sistema en ambas situaciones, no habría habido grandes diferencias, según surge de las entrevistas realizadas. Es decir que la presencia de un Frigorífico en terreno provincial no ha sido decisivo para la participación de la producción local en los mercados de estos canales.¹

¹ Esto sería reflejo de algo ya expresado en este Estudio acerca de que:

- el eje del sistema actual pasa más por la gestión empresarial que por la radicación física de las industrias;

La nueva situación del Frigorífico de Ojo de Agua que ha pasado a la propiedad de un empresario santiagueño, introduce cambios importantes para la realidad vigente en el sector caprino provincial y global, tanto por la reapertura de la industria como por la incorporación de un nuevo actor a la actividad, con todas las implicancias que ello significa, considerando que la gestión es un pilar de importancia creciente respecto a la consecución de objetivos de creación de valor económico.

Sin embargo, desde una óptica sectorial, la disponibilidad de una planta de faena en territorio provincial no es condición suficiente para lograr un cambio significativo en la valoración del producto santiagueño. El hecho abre grandes y novedosas posibilidades de coordinación entre eslabones, pero que deben ser sustentadas en una gestión integral que alcance competitividad en el marco de exigencias crecientes, para lo cual se considera fundamental instrumentar el apoyo institucional necesario en aquellas áreas que exceden el ámbito estrictamente empresarial.

Por otro lado, y más allá de una esperada gestión exitosa del Frigorífico de Ojo de Agua, la *relación del sector caprino santiagueño con el mercado nacional formal seguirá también a través de la necesaria venta de animales en pie a los frigoríficos extraprovinciales, dada la magnitud actual y potencial de la oferta santiagueña y las limitadas capacidades de cualquiera de las empresas para absorberla totalmente en forma individual.*

Realizar recomendaciones específicas de mercado en la situación del sector caprino resulta un *poco dificultoso, considerando la crisis en la economía nacional que afecta particularmente el consumo.* Los escenarios posibles para una propuesta son varios. En un análisis primario hay que distinguir entre un mercado que recupere su tonalidad y otro que *se mantiene achicado. En este último caso el proceso de cambios en los agentes comerciales seguirá, y el crecimiento de alguno de los existentes u otro nuevo será a costa del desplazamiento entre pares.* Una situación de crecimiento es difícil en el corto plazo, en la medida que dependa de tendencias macroeconómicas. Pero el espacio para actuar en la

-
- las industrias se concentran en zonas cabriteras del norte de Córdoba y sur de Santiago, sin que la ubicación exacta significa ventaja relativa importante, ya que se necesita más de una zona para abastecer a un frigorífico
 - la capacidad instalada y ociosa es alta en la industria frigorífica
 - de Santiago del Estero lo que más se destaca dentro de la actual estructura industrial y comercial, es su oferta primaria.
 - La competitividad de una cadena exige serlo a cada eslabón integrante de la misma

línea del crecimiento son las debilidades actuales detectadas en la cadena de valor, principalmente en lo que hace a la débil presencia en los principales mercados urbanos y la falta de diferenciación del producto. Es tan bajo el nivel de consumo actual, que aún en tiempos de crisis es posible una reacción positiva del negocio frente a acciones de marketing sobre un producto que ha quedado rezagado en el tiempo en relación a los cambios en los hábitos de compra y de consumo.

También representa una oportunidad el desarrollo de nuevos productos en base a la producción de categorías más grandes que el mamón, compitiendo en la franja de las carnes de cordero, tal como lo definen los empresarios del sector. Este es un mercado que no se ha desarrollado por las dificultades que presenta la producción en las condiciones actuales de falta de forrajes para la recría, pero que podría encontrar zonas apropiadas para ello y a partir de lo cual se diseñe una estrategia de mercado. Pero la misma enunciación de la problemática indica que no sería una alternativa de corto plazo dentro de las condiciones actuales de producción. Emprendimientos empresarios se están diseñando orientados a la producción de este tipo de animales, impulsado particularmente a partir del desarrollo local de la raza boer, de reconocida performance carnicera.

En la base de las problemáticas que vienen afectando al sector se encuentra la dificultad *manifestada por la cadena para actuar en forma coordinada en función de superarse*. Lo que fuera un funcionamiento tradicional que resultaba conveniente a todos los participantes quedó desactualizado por los cambios múltiples en la economía y en el sector en particular. *Los cambios forzados ocurridos en los eslabones industriales y comerciales de adecuación a la nueva situación*, no fueron acompañados por cambios en la producción primaria ni en el vínculo entre eslabones. La intervención institucional en apoyo al sector primario para el *mejoramiento de su productividad y al conjunto de la cadena para establecer nuevas reglas de vinculación y comunicación* se consideran fundamentales para el crecimiento, que tiene en la dimensión de la oferta primaria de Santiago del Estero su principal soporte.

Las condiciones provinciales para competir por un espacio aún mayor en el abastecimiento a los mercados se une a la necesaria cooperación sectorial para lograr un nuevo posicionamiento del cabrito, llegando a más y nuevos consumidores en base a sus reconocidos atributos de producto natural, regional y artesanal. Así mismo, si bien se parte de la hipótesis de la competencia entre zonas y provincias productoras, las particulares y distintivas condiciones de producción de las dos principales oferentes, Mendoza y Santiago, crean la alternativa de la complementarse si sustentan sus propuestas en la identificación de sus cualidades diferenciales.

B.10.1 Mercados elegidos. Volúmenes estimados y precios competitivos. Calidades y presentaciones

Mercados elegidos

Se ha visto que en general a pesar del bajo consumo hay una buena cobertura de mercados con el producto cabrito y que el de origen santiagueño está presente en todos ellos a través de los canales formales e informales que los abastecen.

Los mercados que consumen cabritos santiagueños se los puede segmentar según tres criterios principales. Desde el punto de vista geográfico, en locales, regionales y nacionales. Según el carácter legal del sistema comercial, en formales e informales, definidos básicamente a partir del encuadre que en dicho sentido adopta la faena. Una tercera clasificación es según si los mercados son de consumo final o intermedio.

Criterios geográfico y legal

En el mercado local prácticamente no existe el comercio de cabritos faenados en frigoríficos ya que no los venden los supermercados de cadenas nacionales, que son los únicos prácticamente que lo hacen en las provincias productoras. Las diferencias se presentan según la participación o no de eslabones intermedios entre productor y consumidor. En Santiago, La Banda y Termas son los comerciantes establecidos los que manejan el comercio del cabrito mientras que en el interior esta participación es muy puntual prevaleciendo la venta directa de productores a consumidores.

En los mercados regionales del NOA hay una situación mixta, donde prevalece la faena no regulada frente a otra legal presente en los grandes supermercados. El cabrito santiagueño participa del circuito legal junto al de otros orígenes comprados por los frigoríficos abastecedores. Del circuito informal participa fuertemente en Tucumán, mientras que en Salta y Jujuy se ha restringido hasta casi anularse por un fuerte control al ingreso de animales en pie de otras provincias para ser faenados en forma no regulada.

En Córdoba la producción santiagueña participa fuertemente en los circuitos formales en el mismo sistema que para los otros mercados nacionales. En el comercio informal también participa con animales en pie y faenados, que salen de la provincia en pequeñas cantidades individuales pero que algunos entrevistados consideran que alcanzan totales relevantes.

Otro destacado mercado consumidor es Mendoza, donde ante la importancia de su producción propia, sólo podría suponerse alguna participación de cabrito santiagueño a

través de las cadenas nacionales de supermercados, quienes desafiando la lógica de la tradición y racionalidad de los frigoríficos locales, suelen abastecer sus puntos de venta en esa ciudad con cabritos faenados en Córdoba.

En los mercados nacionales alejados de las zonas productoras –Buenos Aires, Rosario, Costa Atlántica, capitales de provincias-, prevalece el comercio de cabritos faenados en frigoríficos habilitados, pero sería creciente el comercio informal a través de distintas modalidades. La producción santiagueña participa de este mercado en ambos sistemas, en el formal, a través de los distribuidores integrados con los frigoríficos que compran animales en pie o faenados en Santiago. En el informal, vienen creciendo los envíos directos de cabritos faenados por los propios productores a familiares que ofician de revendedores a pequeños negocios y consumidores directos. También la compra de animales en pie y faenados por parte de comerciantes y revendedores de provincias vecinas representa otra forma de participación de la producción santiagueña en esos mercados por circuitos informales.

Demanda intermedia o final

Los cabritos santiagueños salen de la provincia en pie y faenados, correspondiendo a demandas intermedias y finales respectivamente. La demanda de los frigoríficos abastecedores de los mercados nacionales siempre fue muy importante, quienes tienen en Santiago del Estero una de sus principales zonas de abastecimiento.

La venta de cabritos faenados a través del Frigorífico de Ojo de Agua operado por empresarios de Córdoba y Buenos Aires, no ha significado un cambio sustancial para el desarrollo de la actividad en la provincia en relación tal como se expuso al comienzo de este punto, debido principalmente a que el Frigorífico de Ojo de Agua ha operado como una más de las plantas cordobesas, siendo ese el origen de sus dueños.

Esta amplitud de mercados y canales comerciales, aún cuando significa una presencia relevante de la producción santiagueña, no alcanza a absorber los volúmenes ofrecidos por la misma.

Santiago debe apuntar a mantener la presencia en todos los mercados actuales con los distintos canales con los que los abastece, con el objetivo de aumentar sus ventas totales a través de una mayor participación relativa –objetivo específico y propio de la provincia - y de un aumento del consumo global de cabrito –objetivo general del sector-.

El aumento de la participación relativa puede implicar desplazamiento de la competencia si se da en el marco del consumo estabilizado o en descenso. Si se logra un aumento del consumo global, la competencia se daría entre las provincias y zonas con excedente de producción, las que principalmente serían Santiago y Mendoza.

Mercados externos

El mercado internacional de carne caprina es reducido y en esa línea las posibilidades que ofrece son acotadas.

Los productos son el cabrito mamón, principalmente por parte de países europeos, y animales medianos y grandes, por parte de diversos países con grupos étnicos demandantes como Canadá, EEUU, países árabes, o público de centros turísticos en los que la carne caprina tiene prestigio. Argentina estuvo exportando a las islas de St. Marteen (ex Antillas Holandesas)

Este mercado es muy competitivo ya que los animales grandes se comercializan a precios sensiblemente más bajos que los del cabrito mamón. Nueva Zelanda es un país que comercializa carne caprina con estas características, proveniente de una estructura productiva de carácter empresarial que logra precios competitivos en relación a la producción tradicional. Argentina ha participado de este mercado a través de la firma Flores de Cruz del Eje, Córdoba, con envíos al mercado turístico de las Islas St. Marteen, ex antillas holandesas, donde precisamente han competido con los envíos provenientes de N. Zelanda. Actualmente el negocio está suspendido por falta de rentabilidad, derivada de una serie de factores entre los que influyen las dificultades para el aprovisionamiento del producto que encarecen los costos y la presión de los importadores sobre los precios, siendo ésta la variable más destacada del negocio.

Se ha analizado que la producción de otras categorías de animales más grandes por parte de la producción primaria tradicional está sujeta a restricciones naturales que le quitan previsibilidad y la hacen poco competitiva.

El mercado del cabrito mamón es más atractivo porque la mayor exigencia reside en los parámetros de calidad, pudiéndose lograr precios más estables en dólares. Sin embargo, la oferta primaria nacional no tiene capacidad de responder a los requerimientos de calidad, volumen y regularidad que exigen estos negocios. Según los empresarios del sector las alternativas se reducen a aprovechar las coyunturas, lo que actualmente se ve dificultado

por barreras de distintos tipos, como las sanitarias para las carnes con hueso, y otras que hacen a políticas más globales de proteccionismo en los países más desarrollados. Las exigencias son crecientes y las empresas no tienen capacidades de inversión y gestión para atender el desarrollo de estos negocios, que muestran grados importantes de incertidumbre.

En cuanto a los beneficios de la devaluación y la posibilidad de aprovechar la coyuntura favorable en los precios, los empresarios informan que los importadores, conocedores de la situación argentina, pretenden a través de sus ofertas que se mantengan los precios en pesos, es decir con una reducción en dólares. Información similar surge del sector de los lácteos caprinos, de negociaciones con importadores.

Indudablemente esta sería una reafirmación de la opinión de muchos especialistas en comercio exterior, acerca de que no puede basarse un negocio de exportación sólo en la ventaja de precios por el tipo de cambio. Vender barato vincula a un tipo de negocio poco rentable.

Las oportunidades para participar del comercio internacional de carne caprina se potenciarían a partir de una mejora en la oferta primaria, que reafirme las virtudes de su producto mamón y pueda desarrollar otras categorías más grandes con competitividad.

Volúmenes estimados

Partiendo de que el cabrito ha sufrido una merma progresiva en su consumo tal como se ha expuesto, se supondrá que a partir de una estrategia de marketing conjunta del sector y particular de cada provincia y empresa, podrá lentamente revertirse esa tendencia. El aumento del consumo global del cabrito beneficiará a todos los participantes y zonas productoras, pero particularmente a quienes mayor capacidad de respuesta tengan para ofrecer volúmenes crecientes en forma competitiva. No obstante, también la estrategia particular de Santiago del Estero tendiente a acrecentar su participación porcentual debe ser considerada desde el inicio, hecho que podría verse favorecido por la nueva situación del Frigorífico de Ojo de Agua.

Suponer un aumento del consumo para una carne que no puede competir con el precio frente a otras carnes alternativas, como el pollo, cerdo o cordero, podría cuestionarse como un ejercicio teórico carente de sustento. Sin embargo, el bajo nivel de consumo actual respecto a valores históricos así como en comparación con cualquier otra de las carnes tradicionalmente alternativas a la vacuna, unido a lo que en este Estudio se detectaron como

debilidades de la cadena del cabrito, sientan las bases para una proyectar una evolución positiva.

En el cuadro siguiente se presenta una estimación de los volúmenes proyectados de consumo, con una meta final que ronda un poco más del 100 % de aumento. Si se considera que estos volúmenes llegaron a ser tres veces mayores hace 30 años, no debiera parece ser un objetivo desmedido considerando además el aumento de población y la posición casi exclusiva del cabrito en cuanto a sus condiciones de producción "orgánica por naturaleza", cualidades crecientemente valoradas por los mercados de consumo especializados.

Cuadro Nº 1 Estimación consumo cabritos. Cabezas por año

Mercados abastecidos por sistemas formales

Mercado	Actual	1ª etapa	2ª etapa	3ª etapa
Bs.As	120.000	150.000	200.000	250.000
Córdoba	55.000	70.000	100.000	120.000
Rosario	20.000	25.000	35.000	50.000
Otras ciudades	10.000	12.000	15.000	20.000
NOA (*)	15.000	18.000	20.000	25.000
Total	220.000	275.000	370.000	465.000

Fuente: Elaboración propia

(*) Salta, Jujuy, Tucumán

Precios competitivos

No se supondrá que una estrategia de promoción de un aumento del consumo de cabritos se basa en el corto plazo en algún nivel de reducción de los precios, entendiendo que los márgenes en la cadena son estrechos, habiéndose ajustado en los últimos años debido a la crisis y a la participación creciente de los supermercados en el eslabón final, provocando una baja generalizada que llegó también a los precios percibidos por los productores en el corral.

Reducciones de precios al público originadas en el funcionamiento de la cadena de valor no se ven factibles en el corto plazo, tanto por las dificultades para implementar integraciones verticales alternativas como por el nivel de competitividad de los eslabones intermedios.

La producción primaria es el único eslabón que no ha evolucionado hacia una concentración vía un promedio mayor de animales por majada o de cabezas vendidas por productor. La información recogida daría cuenta de un proceso inverso por el cual las escalas se han reducido, con menos productores y majadas más chicas, presentándose como una barrera estructural para una baja en los precios.

Sin embargo no se descarta como objetivo mediano que la actuación sobre la producción primaria y su organización comercial incidan hacia la baja de los precios promedios, sea por menores precios en el corral como por una mejora en la calidad promedio. Actualmente la selección por calidad determina diferencias de precios importantes que son pagados por las cadenas minoristas más exigentes, principalmente restaurantes aunque también algunos supermercados y granjas.

En este sentido se debe recordar que una de las funciones principales de los eslabones industrial y distribuidor mayorista lo constituyen la selección de animales en pie –realizada en el corral- y de las reses –realizada en función de las características de los requerimientos comerciales particulares-. En la medida que el sector primario aumente y homogenice la calidad de su oferta, podrá operarse una reducción de costos en la cadena con beneficios que podrían trasladarse al consumidor. Para el productor primario una mejora de la calidad de su oferta redundará en aumento de su ingreso aún con precios constantes, ya que uno de los principales problemas lo constituyen los animales que no vende por problemas de calidad.

La competitividad santiagueña para participar en forma creciente en el abastecimiento a los mercados, debe basarse en un programa de mejoramiento de la producción primaria, dada la alta potencialidad que la misma ofrece, recomendación que se desarrollará más adelante.

Calidades y presentaciones

Las cualidades y atributos del cabrito son reconocidas por comerciantes y consumidores, prevaleciendo un sistema empírico de control de los parámetros que determinan la calidad. Sin embargo el sistema es permisivo y flexible con gran heterogeneidad de los productos a la venta, tanto por los diferentes orígenes geográficos y las variaciones estacionales y cíclicas de la oferta como por el funcionamiento de la estructura comercial.

Las características intrínsecas de la carne y las condiciones de producción determinan su sabor y textura tan particular, destacado por los consumidores que lo aprecian como irremplazables. Para que esta calidad organoléptica se exprese con todo su potencial, se

tienen que cumplir una serie de requisitos en cada paso de la cadena agroalimentaria, desde la cría, la faena en el momento óptimo, el manejo post faena como producto fresco hasta llegar al consumidor o restaurante, con la mejor dedicación y receta para lograr el plato deseado. El público y comerciantes conocedores destacan estos elementos como definitorios en relación a la calidad final, y agregan que no siempre se come buen cabrito, y la responsabilidad de ello reside en cualquiera de las fases indicadas.

La calidad del producto como una responsabilidad compartida en la cadena

Diseñar un sistema que reglamente los parámetros tradicionales y los supervise a lo largo de la cadena sería avanzar en el proceso de gestión coordinada en la cadena.

Si bien como se ha expresado hay conformidad en comerciantes y público con la calidad organoléptica, algunas deficiencias se expresan principalmente con el manejo de cabritos congelados pero también en la heterogeneidad de tamaños.

Al respecto parecería que la cadena del cabrito de lo que no tiene posibilidades es de contrarrestar los factores que determinan los problemas actuales de oferta: los productores primarios por su propia condición de minifundistas de subsistencia y los industriales – distribuidores expresan que el problema supera las posibilidades del esfuerzo privado. Sin embargo, se ha visto que el participar de un canal comercial en forma regular crea condiciones favorables para el mejoramiento productivo como parte de un círculo virtuoso.

Brindar apoyo externo hasta que ese círculo se cierre, en una posible tarea para las instituciones y los propios involucrados en la cadena de valor.

La calidad del cabrito santiagueño es reconocida por los industriales y distribuidores, quienes valoran la conjunción de calidad / cantidad en comparación con otras provincias proveedoras de la “zona”.

Sin embargo como se expresó en el capítulo I (uno) sobre oferta competitiva, la buena calidad del producto que llega al mercado se basa, en gran parte, en la selección que el sistema comercial hace en la compra del animal en pie, con un descarte que sufren los productores, y que continúa con la clasificación por parte del frigorífico o distribuidor según parámetros de calidad y mercados de destino. Por otro lado, un aumento significativo de la demanda podría desnudar los problemas del sector primario para responder con volumen y calidad. Los industriales y distribuidores llaman la atención sobre la posibilidad de mejorar

mucho la calidad de la oferta santiagueña con un manejo más intensivo en momentos claves del proceso, siendo el cabrito en pie un producto perecedero en su condición de mamón.

Hasta el momento no existe ningún sistema que garantice la calidad final del producto ofrecido al consumidor, quedando circunscripto a la responsabilidad del comerciante, método que se ha resentido con el desplazamiento de las granjas minoristas por parte de los supermercados.

Las marcas privadas, la certificación de producto orgánico, los cortes con garantía de trazabilidad, la denominación de origen controlado /certificación de procedencia, son variantes posibles para avanzar en un mayor control de la cadena sobre la identificación y calidad del producto que llega al consumidor.

Al respecto se recomendará estudiar las distintas alternativas de identificación según sus posibilidades de aportes al valor del producto y en orden a sus costos.

Por otro lado, y en relación a la heterogeneidad aludida en el primer párrafo, las acciones de mejoramiento productivo deben apuntar a mejorar la calidad de la oferta comercial, con ganancia respecto a una mayor homogeneidad según los parámetros vigentes, constituyéndose en un elemento de competitividad destacado.

La calidad organoléptica debe ir acompañada por la calidad comercial, entendida como aquella que identifica y comunica a los consumidores sobre el producto. A lo ya dicho sobre herramientas de identificación, se deben agregar formas de comunicación al consumidor sobre el producto, sus características y recomendaciones de uso y conservación.

B. 10. 2 Factibilidad de penetración y estrategia de desplazamiento de oferta

Proponerse objetivos de mejoramiento de la actividad cárnica caprina deber partir de reconocer la situación actual del sector, para lo cual y a riesgo de ser repetitivos respecto al capítulo anterior, se presenta una síntesis ordenada según oferta y demanda, cadena de valor y variables estratégicas de marketing,

Demanda y oferta

1-La demanda ha venido bajando desde hace 20 años en todos los mercados. En los de nivel nacional atendidos por los frigoríficos con tránsito federal, se ubica en una cantidad de entre 200.000 y 250.000 cabritos / año, que se consumen en los mercados de Córdoba, Rosario, Buenos Aires y la Costa Atlántica, así como en menor medida en ciudades importantes del interior del país, pero que en conjunto alcanzan un volumen relevante. Buenos Aires es el principal mercado con el 50 % del total.

2-También existe una importante demanda en las regiones productoras, pero que se satisface a través de otros circuitos económicos más informales, definidos por la faena no regulada.

3-El total de cabritos consumidos a nivel nacional por los circuitos comerciales formales e informales alcanzarían a 500.000 cabezas por año según cálculos realizados con los empresarios entrevistados en las distintas zonas. No incluye autoconsumo, trueque o ventas muy focalizadas entre la población local de la zona productora.

4-El consumo en las zonas productoras está afectado por los altos precios relativos a otras carnes y en los mercados de los grandes centros urbanos, principalmente por defectos de marketing. No existe demanda insatisfecha, todos los mercados están bien abastecidos a través de una amplia red comercial.

5-Por su parte la oferta, si bien no está dimensionada con rigurosidad en términos de cabritos comerciales, proviene de cuencas tradicionales de las provincias de Mendoza, San Luis, La Rioja, Catamarca, Córdoba y Santiago del Estero, cuyas mejores zonas productivas conforman la Ruta del Cabrito. El conjunto de esta oferta supera la cantidad demandada. Las provincias que hacen los mayores aportes a la oferta actual, son Mendoza y Santiago del Estero, que además detentan un excedente en términos de cabritos no vendidos.

6-Santiago del Estero vende aproximadamente 170.000 cabritos por año al conjunto de mercados por los canales formales e informales, es decir aproximadamente 1/3 del total comercializado. La oferta comercial de la provincia se calcula entre 350.000 y 500.000 cabritos por año, aunque su zafra principal está afectada por las carencias de forraje del invierno que inciden en la calidad de esos cabritos.

7-Las zonas de producción en Santiago del Estero están distribuidas en una cantidad importante de departamentos, habiendo importantes diferencias en cuanto a la vinculación con los mercados, sean nacionales o locales/ regionales.

La cadena de valor

1 **La producción primaria** está en manos de pequeños productores tradicionales los que, si bien desde la óptica de la cadena participan a través de su pertenencia a una cuenca o zona de aprovisionamiento, su desempeño productivo y relación con los eslabones comerciales es individual, ya que el sistema no requiere que sea de otra forma. El sistema comercial deja fuera a importantes zonas productoras en el caso de Santiago del Estero, por no dar los parámetros de competitividad frente a zonas de otras provincias en el marco de un mercado achicado. La producción se basa en un sistema extensivo tradicional, que transfiere condiciones particulares que distinguen y valorizan al producto pero que detenta limitaciones importantes por su dependencia de las condiciones climáticas y ambientales.

2 **En los eslabones intermedios** también prevalecen los tradicionales participantes, aunque el sector se ha reducido en el número de frigoríficos y de distribuidores mayoristas. Los cambios en la economía global, con mayores exigencias legales e impositivas, mayores costos operativos de las empresas y menores márgenes por los cambios en las estructuras comerciales, unidos al achicamiento del negocio por la caída en las ventas, empujan a la concentración para lograr escalas rentables. Esta misma situación intensifica la actividad de los circuitos informales, constituyendo una difícil competencia para las empresas encuadradas legalmente y definiendo un cuadro comercial muy complejo.

2a **La industria frigorífica**, a pesar de la reducción en el número de empresas tradicionales presenta una alta capacidad ociosa. Por otro lado nuevas plantas frigoríficas se han puesto en funcionamiento, de donde las incorporaciones y exclusiones siguen activas y la oferta industrial excede las necesidades del mercado. Plantas modernas coexisten con otras obsoletas, con ventajas para estas últimas en el mercado interno. Las nuevas inversiones se diferencian según el origen del financiamiento trasladando ventajas a las cadenas según provenga de organismos oficiales (Malargüe), diferimientos impositivos (Ancasti) o

inversiones privadas (Flores y Ojo de Agua). La capacidad legal para la exportación es limitada, con dificultades para mantener la actualización dadas las exigencias crecientes en los mercados más desarrollados.

2b Los distribuidores mayoristas tradicionales y concentrados siguen prevaleciendo, pero otros nuevos se consolidan a través de la atención a las cadenas de supermercados. En todos los casos mediante una canasta de productos en la que el cabrito es parte minoritaria. También distribuidores menores se mantienen como intermediarios entre los grandes distribuidores y pequeños comercios y restaurantes conformando una amplia red de abastecimiento. Los principales distribuidores asumen importantes funciones en relación a la producción primaria como es el financiamiento del acopio y el estoqueo en épocas de sobre oferta, con gran esfuerzo financiero y de equipamiento frigorífico. Así mismo y en forma complementaria a los frigoríficos, cumplen una importante función de clasificación de reses ante la heterogeneidad de la oferta primaria y los requerimientos de los distintos mercados y comercios particulares.

3 En la venta minorista han crecido los supermercados a expensas de las tradicionales granjas, en la mayoría de las grandes ciudades del país. En Buenos Aires comercializan entre el 45 y 50 % del total de cabritos vendidos. Los restaurantes se mantienen sólidos en su participación aunque también con menores volúmenes globales.

Las variables principales de marketing

1 Cobertura de mercados: el cabrito se encuentra disponible en todas las plazas a través de diferentes canales comerciales que llegan a los principales puntos de venta: supermercados, granjas y restaurantes. Estos comercios aducen no tener problema de abastecimiento, salvo en la época que no hay cabrito fresco y deben aceptar el congelado. Comercios sin tradición en la venta de cabrito –como las carnicerías- también se interesan en el producto como forma de completar un servicio al cliente, y aunque no representan volúmenes destacados amplían las bocas de expendio del producto.

2 Los precios al público no están inflados por la aplicación de márgenes desmedidos en algún eslabón. En cada plaza hay ofertas diversas con precios también diversos, con mínimos y máximos justificados desde la política de cada cadena comercial. Es creciente la política de los grandes supermercados en las principales ciudades de presentar ofertas con precios muy bajos. En relación al precio al productor en el corral, los precios al público mínimos y medios representan márgenes ajustados en la cadena.

3- Producto. En forma casi excluyente se comercializa el cabrito mamón. Se ofrece producto de calidad, que mantiene sus principales atributos: natural, artesanal y responde a los parámetros definidos desde la práctica comercial para el cabrito mamón (terneza, tamaño, gordura). La buena calidad ofertada se basa en la selección en el corral, debido a la baja demanda global. No se diferencian cabritos según su origen geográfico. El cabrito santiagueño junto con los provenientes de otras provincias, forman parte de una oferta unificada por el sistema comercial para atender el mercado de acuerdo a requerimientos de volumen, regularidad y calidad que no pueden ser satisfechos por una sola provincia en las condiciones actuales de producción. Los parámetros de calidad vigentes por tradición y aceptados en la cadena se refieren a las condiciones de tamaño, color y gordura, independientemente de su origen. Se sigue vendiendo la res entera o por mitades, sin incorporar cortes con packagin que los distinga e información que facilite su uso por parte del público. La comercialización a través de los supermercados podría implicar algunos problemas de calidad ligado al estoqueo excesivo derivado de las compras masivas, lo cual podría corregirse con un mayor conocimiento del negocio por parte de estos negocios y una actitud sensata por parte de los proveedores. Tampoco se ofrecen en forma regular otras categorías de animales más grandes.

4- Promoción El producto no recibe ningún tipo de promoción, ni genérica ni particular en los puntos de venta. Tampoco se lo identifica con marcas comerciales ni con instrumentos de identificación colectiva, como podría ser su procedencia geográfica. No hay información al consumidor sobre características y formas de uso. Salvo para el consumidor de cabrito, que lo busca, el producto "pasa desapercibido" en las góndolas de los supermercados. El sistema no incorpora nuevos consumidores y pierde los tradicionales por defectos de marketing.

En síntesis, respecto a la situación actual y las perspectivas, en opinión de este Estudio, la cadena comercial y su funcionamiento dejan un margen estrecho para actuar en función de un aumento del consumo. No hay soluciones fáciles. Las complejidades comerciales actuales han empujado a la especialización en los distintos eslabones comerciales, los que se muestran competitivos. El eslabón que menos ha evolucionado es el primario, trasladando a la cadena sus limitaciones junto con sus virtudes. Una mejora de la oferta primaria es la condición necesaria para encontrar una integración vertical creativa en la generación de valor y equitativa en su distribución. Se imponen así nuevos desafíos a los eslabones industriales y comerciales como activos protagonistas en el cambio de las relaciones tradicionales con los productores primarios.

Estrategias para el desarrollo del sector carne caprina santiagueña

Tienen que abarcar tres niveles en forma simultánea. Las políticas sectoriales de nivel nacional, la demanda global y la promoción de la producción santiagueña, enmarcadas en objetivos ligados a la gestión del sector, en cada nivel correspondiente.

B.10.2.1 Políticas sectoriales

Incluyen objetivos relacionados con lograr un posicionamiento del sector caprino en base a su aporte al desarrollo económico, social y geo político de las regiones más marginadas del país en las que esta actividad está presente.

Gestión del Sector

Tanto en el nivel nacional como provincial, las estrategias tienen también que tener como uno de los objetivos, la gestión del sector, proponiéndose:

**Instalar la problemática del sector 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*

No sólo en la actual crisis, en la cual la economía se encuentra incapacitada de generar empleos productivos, sino aún en épocas de estabilidad y crecimiento, estas regiones y su población enfrentaban una lucha cotidiana por su supervivencia aún cuando sus productos gozaran de un reconocimiento de los mercados más exigentes.

Precisamente la aparente contradicción entre pobreza rural y producción de especialidades esconde una relación de causalidad en donde las condiciones de sobrevivencia de la población y sus animales transfiere atributos a las producciones que el mercado valora en forma creciente, como son los alimentos naturales libres de contaminantes.

Pero donde la contradicción no es sólo apariencia es en el hecho de que el consumo de estos productos por un mercado selecto que le reconoce altos precios no significa por sí mismo una fuente de ingresos suficiente para la vida digna de estas familias, sin que el problema sean los precios percibidos. Por ello el proceso regresivo que desde hace muchos años sufre a través de distintas formas que adopta como es la reducción de las majadas, el crecimiento de los trabajos fuera de la casa, el éxodo de los jóvenes, etc. La escala de la producción artesanal en un sistema casi totalmente extensivo entra en contradicción con los precios de mercado.

Aún aceptando que el necesario apoyo a la producción y al mercadeo provoque mayor eficiencia y aumento de ingresos al productor, sostenidos en una inserción más activa en la cadena de valor y un mercado sobre el que se actúa con técnicas competitivas, hay que considerar la posibilidad de que el resultado sea aún insuficiente para la reproducción de la familia productora, sobre todo en el corto plazo.

Por ello, basados en las importantes consecuencias sociales y económicos de esta actividad al mantener con un empleo productivo a miles de familias rurales pobres frente a la problemática del desempleo y marginación urbanos como alternativa, deberían estudiarse aportes que el fisco nacional pueda realizar para sostener la actividad caprina de los pequeños productores. Así sucede en la mayoría de los países en los que se busca una especialización de la producción para el mercado manteniendo las características de la producción regional y artesanal, con el objetivo también explícito de mantener y crear puestos de trabajo rurales.

La permanencia de la población rural en el empleo productivo de sus pequeñas explotaciones, puede ser un objetivo de política nacional para el desarrollo, dados los múltiples beneficios para el conjunto de la sociedad y principalmente para las economías locales y regionales. Pero esta permanencia no se puede justificar y sustentar sólo en el desenvolvimiento económico del mercado. Se deben estudiar herramientas que complementen los ingresos de la producción y que a la vez alienten a especializar la producción artesanal. Hacerla más eficiente en términos de aplicación de recursos y cuidado del medio ambiente para productos que manteniendo sus cualidades mejoren desde la óptica de los mercados: que los cabritos sufran menos altibajos, que los lotes sean más parejos, que se reconozcan las diferencias según las zonas y el alimento que la naturaleza les provee y se identifiquen como productos distintos.

Beneficios a los pequeños productores que complementen los ingresos monetarios y de autoconsumo de su explotación redundaría en un mejoramiento productivo con incidencia hacia la baja de sus costos.

En otro orden de propuestas, en la línea de promocionar el consumo del cabrito a través de una descenso de los precios al público podría estudiarse la posibilidad de gestionar ante las autoridades nacionales una rebaja o eliminación en el IVA, justificado en el origen de la producción, el reducido volumen del negocio y cuyos efectos también podrían medirse

seguramente como positivos al comparar el beneficio de mantener la actividad de los pequeños productores con el descenso en el ingreso al fisco.

B.10.2.2 Acciones estratégicas sobre la demanda global

Campañas de difusión del cabrito

"Cabrito: orgánico por naturaleza"

Las oportunidades para el aumento del consumo de carne caprina se basan en contrarrestar las debilidades del sistema para captar nuevos consumidores o recuperar a los que abandonaron. Los argumentos para la promoción del producto se basan en sus atributos, compatibles con las tendencias mundiales de los mercados desarrollados en cuanto a la valoración de los aportes a la salud y mantenimiento del medio ambiente. Destacado también por sus particularidades organolépticas, propias de una especialidad. Así mismo, en la continuidad de los sistemas familiares de producción, generadores de autoempleo para familias rurales, con capacidad de incorporar técnicas que aumenten la productividad de su explotación sin abandonar las características que distinguen al producto como artesano y natural, cualidades que son prácticamente exclusivas frente a otras carnes.

Campañas genéricas de promoción del consumo deben acercar el cabrito al público de los grandes centros urbanos alejados de las zonas de producción. Particularmente en Buenos Aires habría perdido presencia a través de los años resultando en que una parte importante de la población no lo conoce, no sabe como usarlo ni le llama la atención. Igualmente, a pesar del auge y crecimiento de los programas televisivos y medios gráficos especializados en difusión culinaria, el cabrito no tiene presencia en los mismos.

La problemática del mercado de la carne caprina afecta a todas las regiones y empresas que participan de la cadena de valor, de donde acciones mancomunadas de nivel sectorial en los ámbitos provinciales, regionales y nacionales aparecen como necesarias e irreemplazables para lograr contrarrestar las tendencias decrecientes en el consumo.

Las acciones que exceden las posibilidades de las empresas particulares deben ser abordadas inicialmente por integraciones empresarias horizontales, organismos públicos, asociaciones de productores.

Este desfase entre necesidades y capacidades, se relaciona tanto con el volumen del negocio como con la estructura de funcionamiento de la cadena del cabrito y las

posibilidades de captación de los beneficios que pudieran producir inversiones y esfuerzos empresarios en el área de marketing. El tamaño del negocio actual es reducido por lo que las empresas no se sienten atraídas a invertir capital o esfuerzo. Por otro lado, los eslabones con más capacidades de invertir –la distribución mayorista y minorista - su interés pueden verlo limitado también por la debilidad de su control sobre la cadena en el eslabón primario. Es difícil pensar en difusión si no se sostiene en la participación coordinada de todos los eslabones.

La promoción del cabrito santiagueño puede enmarcarse en una acción que apunte en *principio al consumo de cabrito, independientemente de su origen geográfico pero respetando las condiciones naturales de producción*. Se hace hincapié en un producto en términos genéricos, pero sabiendo que redundará en beneficio de la producción local.

Una campaña de promoción del consumo de tipo genérica puede organizarse conjunta y coordinadamente entre Organismos de los Gobiernos de las Provincias productoras y las empresas participantes, con vínculos que pueden responder a distintas modalidades. Un objetivo subsidiario del principal como es la difusión, puede constituirlo la convocatoria a la participación de los distintos actores. Una iniciativa inicial –que puede ser acotada en acciones, plazos, recursos involucrados- debe estar en manos de algún emprendedor con capacidad de convocatoria. Al igual que para el caso de los lácteos, el CFI aparece como una Institución cuyo perfil resulta adecuado para apoyar y promover propuestas que excedan los intereses particulares de empresas o provincias. Se podría proponer crear una Comisión del Cabrito integrada con representantes de organismos oficiales, instituciones no gubernamentales, empresas privadas y asociaciones de productores, para que partiendo de sus propios recursos programen acciones conjuntas tendientes a lograr un aumento del consumo. Proponerse acciones iniciales limitadas en sus objetivos, recursos y plazos.

Estas acciones pueden también proponerse exclusivamente desde la órbita provincial, *convocando también a la participación de los actores de la cadena e instituciones de apoyo*, aún cuando la órbita principal inicialmente debe ser el mercado de Buenos Aires. Una iniciativa u otra no son excluyentes ni competitivas, ya que la necesaria difusión global del producto excede en sus beneficios a un oferente en particular. Además en el corto plazo, estas campañas deberían independizarse de la venta del producto, dejando que actúen los empresarios de la cadena con su modalidad habitual de concentrar la oferta de varias zonas y provincias, ya que proponerse cambiar ese funcionamiento puede representar una dificultad.

Campañas globales de difusión

Descartando la posibilidad de inversión en publicidad por medios masivos, la propuesta es aprovechar los espacios y recursos disponibles.

El periodismo gastronómico aparece como una de las formas de difusión privilegiadas para productos especiales. Los programas de televisión, las revistas especializadas, las columnas gastronómicas en los diarios, son medios de comunicación en los que el cabrito no tiene ninguna cabida y que se presentan adecuados para su inclusión, apelando a las características regionales y artesanales que tanto atraen a estos especialistas.

Ferias y Exposiciones Alguna "movida" a nivel de Casas de Provincias con exposición, degustación y conferencia de prensa, invitación a periodistas gastronómicos y a cocineros / economos. Participar en Ferias y Exposiciones, como la Rural de Palermo, o Ferias Gastronómicas, presentando stands de las empresas y del sector, que vendan la carne fresca y cocida, difundiendo distintas recetas, formas de conservarlo, etc. Pueden ser stands provincial, regional, empresarial, etc.

Campañas focalizadas en ambientes médicos –nutricionales

Las cualidades del cabrito ligadas a sus aportes a la calidad de vida en base a las condiciones naturales de su producción y a las características intrínsecas de su composición, deben ser conocidas, ratificadas, adoptadas y difundidas por el mundo científico y profesional ligado a la temática de la salud y la nutrición.

Dentro de este sector también se destaca el periodismo científico ligado a la salud, con presencia en distintos medios de comunicación, como televisión, radio, prensa.

En los mercados locales de las zonas productoras, si bien el cabrito mantiene su presencia y la baja del consumo se debe al precio relativo a otras carnes, el público en general desconoce virtudes ligadas a la salud, restringiendo su consumo al igual que el de otras carnes rojas.

Campañas focalizadas

Este tipo de desarrollo de estrategias de marketing, si bien pueden pertenecer al área específica de las empresas comerciales, pueden ser parte inicial de acciones globales cuyos resultados se vuelquen a favor del conjunto del sector en forma de información de mercado.

Ello se justifica en el hecho de que las inversiones en marketing en general superan las posibilidades o interés, según el caso, de las empresas participantes. También pueden desarrollarse en forma coordinada con el Frigorífico de Ojo de Agua y/o algún distribuidor.

Campañas focalizadas en el comercio minorista

Si bien el cabrito tiene buena presencia en el sector de los restaurantes, la misma no es generalizada sino circunscripta principalmente a las parrillas, quedando un amplio espectro de comercios gastronómicos por desarrollar en base a platos alternativos. Un mayor conocimiento del negocio gastronómico puede dar lugar a la posibilidad de diferenciar productos adecuados a las distintas formas de preparación, aún dentro de la categoría mamón, que es el producto excluyente al menos en el corto plazo. Precisamente en el canal de los restaurantes los empresarios del sector ven la posibilidad de colocar también otros tipos de animales más grandes como capones.

Los puntos de venta representan el ambiente físico y comercial donde el consumidor se reúne con el producto. En la actualidad se detectan grandes fallas en la comunicación entre el producto "cabrito" y el público en los locales de los supermercados, por la escasa notoriedad en las góndolas, la falta de mensajes al consumidor y carencias del packaging. No le dispensan el tratamiento acorde con las características que se deben resaltar como producto especial, artesano y natural, aunque a la vez es acorde a las modalidades propias de estos grandes comercios. Por ello se debe estudiar en forma conjunta con los supermercadistas y agentes de la cadena, alternativas superadoras que permitan al producto ocupar un lugar destacado.

Campañas focalizadas en segmentos de consumidores

La experiencia de otros países indica que una segmentación de los consumidores permitiría adecuar la oferta y el marketing a demandas específicas. La carne con certificación "kosher" es una alternativa concreta que puede desarrollarse para el mercado interno, particularmente el de Buenos Aires.

Animales más grandes que el cabrito mamón son preferidos por su sabor por grupos étnicos diversos, de acuerdo a las costumbres en sus países de origen. La identificación de segmentos específicos pueden orientar la reducida oferta actual de ese tipo de animales.

En general un conocimiento de las preferencias de los consumidores puede orientar hacia la diferenciación de los productos actuales en función de segmentos de mercados. Dentro de la actual oferta de "cabrito mamón o chivito" los originarios de Malargüe y los de Santiago

del Estero podría representar productos claramente distintos, con ganancias para el conjunto. También las diferencias por tamaño dentro del mamón podrían establecerse más claramente, relacionándolas con preferencias y usos diferentes.

Campaña centrada en la competencia con otras carnes alternativas

La oferta de carnes alternativas como cerdo, cordero, pavo, conejo, nutria, faisán, etc crece y se especializa, poniendo a disposición de los consumidores una variedad de productos que se actualizan permanentemente en función de las preferencias y hábitos de consumo y de compra.

La oferta de carne caprina tiene que responder al desafío de la competencia desarrollando y adoptando modalidades que sin desvirtuar las características naturales del producto presenten soluciones a las disyuntivas que la vida moderna le presenta al consumidor a la hora de comer.

Cortes, preparaciones listas, bandejas con otras carnes, pueden ser alternativas novedosas. Así mismo la incorporación en sector de rotisería en los supermercados.

Estudiar mensajes a los consumidores resaltando cualidades de los productos, formas de uso, conservación.

Evaluación de la calidad del producto en el mercado

La responsabilidad de la calidad del producto recae sobre todos los participantes de la cadena. Como se ha desarrollado en el documento la calidad puede abordarse desde la óptica legal, comercial y organoléptica. Una evaluación del comportamiento de la cadena respecto a la calidad en sus distintos aspectos se considera una herramienta fundamental para el desarrollo de estrategias de marketing.

El respaldo de una identificación como soporte de la calidad

El cabrito actualmente no tiene ninguna identificación que lo diferencie según empresas, origen geográfico, calidad.

Estudiar las distintas alternativas de identificación posibles de acuerdo a las características de la producción primaria, la cadena comercial y los parámetros de calidad requeridos, de modo de aportar información especializada que permita encaminar decisiones en base alguna estimación de la relación costo / beneficio esperada. Se evalúa particularmente necesario este estudio dada la amplia difusión que distintas modalidades de identificación

privada o colectiva tienen, sin que se tenga claridad en el caso del cabrito los efectos o aportes distintivos que se puede esperar de cada una.

Certificación de Carne orgánica, Certificación de trazabilidad, Certificación de Procedencia, Denominación de Origen Controlada, Marca Comercial Privada, Marca Comercial Cooperativa.

B.10.2.3 Acciones centradas sobre la oferta santiagueña

Estas acciones tienen que dirigirse al mejoramiento de la producción y oferta comercial y a promover un aumento en las ventas

B.10.2.2.1 Promoción en el Mercado local

Dadas las características de la estructura comercial, la promoción se basa en apoyar la venta al público.

Objetivos: puestos de venta sobre las rutas y ferias francas, marketing de calidad, campañas de difusión

Gestión: instituciones oficiales y privadas, participantes de la cadena de valor, principalmente productores primarios organizados.

Así como una promoción del consumo en los mercados nacionales beneficia a todos los que los abastecen, el beneficio de esa misma acción en la provincia recae sobre su propia oferta, ya que no se venden cabritos de otras provincias.

Los márgenes para el crecimiento de las ventas en el mercado local son más estrechos ya que se ha evaluado que el consumo tiene gran dependencia del precio, siendo alto en relación a otras carnes, más allá de que en la coyuntura de este mediado del año 2002 haya recobrado competitividad como resultado de la revaloración de las producciones intensivas frente a las artesanales y regionales. Por otro lado la cobertura es amplia con gran cantidad de agentes según la época y una relación muy directa del consumidor con los productores primarios, dado el bajo nivel de intermediación.

Puestos sobre rutas. Sin embargo uno de los déficit que se ha detectado, al igual que en anteriores estudios sobre el mercado del cabrito en la provincia, es la escasa oferta de venta que se hace sobre las rutas que la atraviesan y por la que circulan muchos vehículos en todas direcciones, en gran parte hacia otras provincias. Incentivando mecanismos de control sobre la calidad del producto fresco –con alguna modalidad que podría formar parte del

marketing artesanal junto con mensajes sobre las características distintivas del cabrito santiagueño y de la localidad en cuestión- debería promoverse en las zonas productoras la instalación de puestos de venta en los pueblos ubicados sobre las rutas. Pueden estar a cargo de los productores o comerciantes vinculados, combinarse la venta de carne fresca con la de platos preparados o con otros productos locales y regionales. Aprovechando la coincidencia entre la época de mayor oferta primaria local –junio y julio- con el período de turismo invernal que moviliza mucha gente hacia y desde el NOA., pueden sólo funcionar en esa época, con instalaciones sencillas pero típicas de modo de resultar atractivas al viajero.

Ferias francas. En la ciudad de Santiago el igual que en todas las ciudades principales de la región, existen los Mercados de productos frescos en los que se vende tradicionalmente el cabrito. En algunos casos también funcionan ferias francas, con puestos que se arman para la ocasión y que funcionan parte de la semana. En Santiago funcionó durante varios años una Feria Franca Municipal que abría sólo los sábados donde acudían los productores con una variedad de artículos, entre los que se destacan los de granja: cabritos, lechones, pollo, huevos. Tenía gran afluencia de público y las ventas alcanzaban volúmenes interesantes, con el atractivo del ingreso semanal en efectivo. Los precios eran ligeramente inferiores a los del Mercado, sin que los puesteros de este centro comercial se quejaran porque la competencia afectara sus ventas. Esta es una iniciativa que de retomarse o extenderse a otras ciudades, puede tener un efecto positivo sobre el consumo global al ampliar los puntos de venta con cabritos frescos, siempre atractivo para el consumidor.

La difusión sobre el consumo de cabrito siempre será conveniente, aún cuando el producto mantenga una presencia importante en los mercados locales. Particularmente se destaca la necesidad de comunicar al público de las ciudades las características de la carne caprina en relación a su aporte a la salud, atributos que serían poco conocidos. En el caso de Termas donde se concentra un gran consumo por parte del turismo, campañas de difusión dirigidas a ese público destacando las cualidades y sobre todo su origen local, artesanal y natural. Siendo que una parte importante de los turistas llevan el cabrito fresco para consumirlos en su hogares, incluir mensajes sobre parámetros de Calidad de la res, formas de conservarla y recomendaciones para su uso.

En la medida que crezcan o se establezcan controles sobre los cabritos faenados a la venta, hacer de ello una herramienta de difusión ligada a la calidad. Un método generalizado en los Mercados Minoristas de las ciudades del NOA donde se venden animales con faena a campo, es una revisión de la res en el momento de su entrada, control que se certifica con

un sello sobre el animal por parte de la oficina bromatológica local. De esta forma se puede controlar el tiempo de estoqueo en el puesto.

Promoción de las ventas de animales en pie para el mercado local

También la vinculación de los productores de las distintas zonas con los compradores de las ciudades de Santiago, Banda, Termas y Tucumán, puede ser objeto de tratamiento por parte de un proyecto de desarrollo del sector. El punto se desarrolla más adelante en el punto de promoción para el mercado nacional.

B.10.2.2 Promoción en el canal de los Mercados nacionales

La integración de la producción santiagueña hacia los mercados nacionales se hace a través de los frigoríficos, que son los que manejan la relación con los eslabones siguientes hacia el consumo e integran su oferta con cabritos de distintos orígenes incluyendo los de Santiago.

Esta variedad de orígenes se justifica en que ninguna zona por sí sola es capaz de *abastecer las necesidades totales de un frigorífico que trabaje con regularidad*, tanto por limitantes estacionales como de volumen y calidad.

Este es un punto importante para las propuestas de desarrollo del sector en la provincia, ya que se *considera por lo analizado en este Estudio como improbable para el corto plazo* que la oferta santiagueña –de igual modo que la de cualquier otra provincia- pueda sostener por sí sola un sistema de abastecimiento regular de cabritos faenados a los mercados nacionales en el marco de las limitaciones de producción y características de la estructura industrial y comercial vigentes.

En este sentido la posibilidad de control del comercio de cabrito faenado de origen *santiagueño a lo largo de la cadena se diluye ante las características de los criterios de selección actuales*, donde los parámetros de calidad del cabrito mamón (tamaño y gordura principalmente) prevalecen por sobre el origen geográfico. La selección del mayorista al minorista se hará por tamaño y no por origen, es decir que un pedido de compra de animales de hasta 5 kgs se conformará con cabritos santiagueños, catamarqueños y cordobeses por ejemplo. Un pedido de sólo cabritos santiagueños tendría que tener *heterogeneidad según estos parámetros o una base de oferta muy amplia*, que es lo que el sistema actual logra con la Ruta del Cabrito que cubre varias provincias abastecedoras, como fuera ampliamente descrito en este documento.

Una estrategia provincial de corto plazo debe centrarse en aumentar las ventas de animales en pie a los frigoríficos a través de una mejora de la oferta -mayor calidad, mayor volumen, precios competitivos, organización del acopio-, que esté en condiciones de desplazar a la competencia de otras zonas. Si se logran estas metas, pueden proponerse otras nuevas que sean superadoras de las anteriores, las que se podrán definir a partir de un nuevo análisis de la situación del mercado de consumo y de la competencia. Con una base de oferta primaria que crezca en calidad, cantidad y eficiencia económica, se dan las condiciones como para poder proponerse una participación más identificada de la misma en la cadena comercial con la convicción de que a su vez redundará en mayores beneficios para la producción local. Un funcionamiento de este tipo representa un cambio muy importante respecto a la práctica tradicional de relación entre productor y cabritero/ frigorífico, por lo cual debe ser proyectado con prudencia en las expectativas.

Por otro lado, las propuestas de difusión en los mercados que se incluyen en las acciones de tipo sectorial, constituyen promoción de los cabritos faenados, aunque con cierta independencia de su origen.

Venta de Animales en pie

La compra de animales en pie por parte de los frigoríficos que atienden el mercado nacional en su conjunto constituyen el principal mercado por su volumen y regularidad. En la provincia hay zonas que están plenamente integradas a este circuito comercial mientras que varias otras sólo lo están parcialmente o no tienen ninguna vinculación con la misma.

Se dijo que existe una competencia entre las zonas productoras que no se explicita por la organización de la compra de animales que se concentra en unos pocos empresarios tradicionales que manejan la información sobre esta interfase tan importante de la cadena.

Por su parte, el interés de los frigoríficos por incorporar nuevas zonas abastecedoras es manifiestamente explícito, ya que les permitiría un mejor poder de negociación, lo que es expresado como vital para su negocio en las condiciones actuales del mercado. Debido a ello, especial atención se le debe prestar a la posible competencia con desplazamiento de oferta entre grupos de la misma provincia con beneficios exclusivos para el sector industrial y de distribución a través de baja de precios, salvo que esta baja se traslade hacia delante en la cadena y se traduzca en precios competitivos con posible aumento de la demanda. Es decir que la incorporación de una nueva zona oferente debería empujar a las zonas tradicionales a un mejoramiento de su competitividad, tal como se desarrolla en las

propuestas del punto siguiente, apuntando a una mejora global para el sector primario provincial.

El precio de los animales en pie en el corral en general son considerados altos por los empresarios del sector *en relación a los precios al público*. Pero a la vez reconocen que una baja sustancial no parece posible en las condiciones tradicionales de producción, ya que los magros ingresos de los productores no lo soportarían, incentivando el abandono y el éxodo.²

Para los empresarios, es necesario mejorar las condiciones de la producción para que se mantengan los pequeños productores en la actividad a la vez que adquiriendo mayor competitividad puedan adecuar sus precios a la situación de mercado. Algunos piensan que los más pequeños o los que no evolucionen corren riesgos de desaparecer frente a otros que crezcan o nuevos que se instalen, ya que los precios que el mercado reconoce al producto primario son buenos y pueden justificar mejoras e incorporaciones. Pero se reconocen limitados para incidir en el mejoramiento del sector primario, lo que es expresado como un problema para su propio negocio.

En este punto –y reiterando lo ya dicho sobre el principal déficit de la estructura comercial– se puede decir que la cadena del cabrito tradicional expresa su incapacidad de actuar en forma coordinada para competir con otras cadenas productivas alternativas. Pero al mismo tiempo y a través de industriales y distribuidores que opinaron al respecto, reconoce la necesidad de hacerlo, lo cual significa una base importante para posibles actuaciones.

La posible incorporación de un nuevo tipo de explotaciones a la producción de carne caprina abre una serie de interrogantes importantes para el futuro del sector, donde el actual producto natural y artesanal podría verse reemplazado por otro que represente una pérdida de sus atributos más distintivos, tal como se expresara en la síntesis del capítulo anterior, al colocar esta posibilidad entre las amenazas para el sector. Pero también se la coloca entre las oportunidades, expresando la alternativa de productos nuevos que amplíen el mercado, tema que se desarrolla más adelante.

De todos modos y aún cuando a la producción tradicional de cabrito por parte de los *pequeños productores se le asigne posibilidades de permanencia logrando una creciente valoración por parte del mercado a través de acciones dirigidas a ello, no se puede dejar de*

²De las entrevistas surge que el fenómeno del achicamiento se viene dando progresivamente por varias causas, como la ampliación de la frontera agropecuaria, el deterioro de los recursos forrajeros, la caída de la producción y las ventas, el crecimiento de otras actividades económicas en las familias productoras, la búsqueda de nuevos horizontes en los jóvenes

tener en cuenta para analizar en profundidad, la posibilidad de que el sector requiera algún nivel de aportes subsidiados permanentes para su subsistencia como tal. Se ha dicho en un punto anterior ubicado dentro de las estrategias sectoriales, que esta es la política vigente en los países en los que se quiere mantener sectores artesanales proveyendo productos a los mercados especializados, con el objetivo también explícito de evitar el éxodo a las ciudades con sus consecuencias sobre la caída de los empleos rurales y presión sobre los urbanos que ello significa.

Los objetivos de un apoyo a la venta de animales en pie, pueden subdividirse en mejora de los resultados en *aquellas zonas que ya venden, por un lado, e incorporación a los circuitos de zonas que tradicionalmente no participan de los mismos, por otro lado.* En ambos casos subyacente a las propuestas de mayores ventas son las hipótesis de competencia con otros oferentes.

Las propuestas de desarrollo pueden organizarse en metas ligadas a: a) mejoramiento de la eficiencia productiva, *con resultados visibles sobre la calidad, cantidad y costo de la oferta comercial;* b) organización de la oferta a niveles grupales o zonales de acuerdo a la vinculación con los siguientes eslabones de la cadena; c) participación del sector primario *en la coordinación o control de la cadena de valor, para lograr que una mejora en la calidad primaria se traslade hasta el consumidor, que los siguientes eslabones realicen agregados de valor en función de la competitividad de la cadena y una retribución equitativa en relación a los aportes de cada eslabón.*

Para cada meta los objetivos tienen que ser de superación respecto a la situación actual, *partiendo de que sólo a niveles productivos hay actualmente acciones de mejoramiento,* es muy débil la experiencia sobre organización horizontal de la oferta comercial y nula la participación en el control de la cadena de valor.

Promoción en zonas proveedoras habituales

Para Santiago del Estero los departamentos de Quebrachos y Ojo de Agua representan las zonas más integradas a los circuitos comerciales nacionales y donde se registran los mejores índices de productividad,³ con gran incidencia de lo que se puede denominar un "círculo virtuoso entre producción y ventas" favorecido a su vez por la ubicación respecto a la radicación de las industrias.

³ Ing. Ramón Álvarez 1997 y CFI 2001

La asistencia dirigida al mejoramiento de estos grupos con comercialización establecida y buen nivel de productividad, que constituyen la situación de punta entre los pequeños productores cabreros santiagueños, representa el objetivo de elevar el techo al que puede aspirar el sector caprino tradicional, lo cual podría constituirse en el largo plazo en una condición de supervivencia del mismo. En función de ello, puede considerarse como parte de una estrategia sectorial básica. *Este es un punto de vital importancia sobre todo para llamar la atención de las instituciones de apoyo, que suelen verse limitadas para atender este nivel de problemáticas y no las abordan, dejando librado al juego del mercado a los productores de punta, justamente donde mayor asistencia requieren.*

Para los productores de punta, un mejoramiento productivo los ubicaría en una situación favorable para avanzar hacia otras metas comerciales en forma organizada. Pero cambios en la producción primaria, aún cuando signifiquen mejoras visibles en la oferta, requerirán de un cambio también en el funcionamiento de la cadena comercial para que sus beneficios se potencien al máximo a través del agregado de valor de cada eslabón. Por lo tanto el mejoramiento debe responder a un interés y compromiso compartido por los partícipes de la cadena, sustentado a su vez en las oportunidades que el mercado ofrece. Este es un punto importante, de modo de avanzar en propuestas de ida y vuelta en la cadena y a partir de las preferencias detectadas del consumidor.

Los cambios en las relaciones habituales entre eslabones deben considerarse con prudencia y justificarse desde un análisis transparente de la actividad de la cadena que se busca perfeccionar. Los participantes en cada eslabón deben visualizar el beneficio propio y global de las propuestas. La gestión del sector en este caso será el principal desafío y donde las instituciones pueden tener un rol importante colaborando en los vínculos horizontales y verticales.

La zona sur de la Provincia presenta una situación y condiciones como para proponerse un proceso de desarrollo en la línea de avanzar sobre la identificación de su producto a lo largo de la cadena de valor, hasta llegar al consumidor. En este caso, las Certificaciones de Procedencia Geográfica en un primer paso, o marcas colectivas como las Denominaciones de Origen Controlado, en un nivel más avanzado, son instrumentos adecuados. Así mismo una marca privada ligada al origen local del producto podría ser una alternativa de corto plazo en la medida que la oferta primaria lo respalde, alternativa que puede verse favorecida por la presencia en la zona de un frigorífico con tránsito federal perteneciente a un empresario santiagueño.

También la certificación de productos orgánicos o carne con trazabilidad certificada son alternativas posibles para actuar sobre la identificación de un producto. Las alternativas posibles son varias, todas representan situaciones superadoras y requieren de un proceso de participación responsable de los agentes de la cadena productiva y las instituciones de apoyo.

Pero parten de la base de que la mejora de la oferta primaria de acuerdo a los parámetros actuales *será reconocida y valorada por la cadena comercial resultando en beneficios visibles*. Los resultados de las mejoras en la calidad de su oferta ⁴ el productor también las debe medir en forma relativa a otros oferentes, evaluando precios y cantidades colocadas.

El sistema actual reconoce –principalmente en los eslabones primero e intermedios.- precios diferenciales por calidad de acuerdo a los parámetros vigentes, por lo cual cualquier mejora puede aspirar a moverse en esa banda, sea ampliando los volúmenes comercializados a los precios más altos o desplazando a otros oferentes con la ganancia de los menores costos, según la situación del mercado.

Pero la posibilidad de que la introducción de mejoras valoricen en forma distintiva el producto y se traduzcan en un reconocimiento en los precios finales generando adicionales que se distribuyan hacia atrás a lo largo de la cadena, debe ser analizada ya que no parece tan claro en las condiciones del mercado y estructura oferente. Un ejemplo. En opinión de los empresarios consultados, la condición de "producto natural" del cabrito es un atributo reconocido por parte del mercado, por lo cual no consideran que la "certificación de producto orgánico" le aporte algo distintivo que compense el costo adicional que ello significa, salvo que sea para los mercados de exportación. Podría decirse que el mercado está dispuesto a pagar los precios vigentes para un producto ya valorizado por su calidad natural y artesanal.

En opinión de este Estudio, las innovaciones deben ser analizadas en sus posibilidades de *demandas y de oferta competitiva en el marco de las estructuras comerciales vigentes*. Particularmente ante la preponderancia creciente de los grandes supermercados en el comercio de carnes, evaluar las posibilidades de valoración para carnes especiales de bajo volumen de negocio. En las acciones globales o sectoriales desarrolladas en el punto anterior se incluye una propuesta de análisis de mercado para productos diferenciados, identificados según distintos instrumentos; así como relacionar tipos de productos requeridos según las características de los puntos de venta.

⁴ Calidad de la oferta engloba: precio, calidad, volumen, regularidad, oportunidad

La fuerza de la propuesta de desarrollo para las zonas productoras se basa en no saltarse etapas y superarse continua y progresivamente. Así mismo, en que las propuestas tengan como objetivos no sólo el aumento de los ingresos de los productores sino también beneficiar al conjunto de la cadena con innovaciones que la fortalezcan frente a la competencia.

Promoción de incorporar nuevas zonas productoras al circuito de los frigoríficos

Con excepción de alguna situación de exceso de demanda por picos estacionales o cíclicos climáticos que afecten negativamente la oferta, la vinculación de nuevas zonas de la provincia con los mercados de los frigoríficos se debe sustentar en la hipótesis de competencia con otras zonas proveedoras a las que se debería desplazar, al menos parcialmente, mientras se mantengan los niveles de demanda global achicados. Como se ha expresado en este Estudio, esta competencia no es explícita por lo cual que exige mayor atención.

El aumento de la productividad y de la eficiencia general del sector dentro de las condiciones de producción tradicionales –objetivo siempre presente en la acción oficial y de otras instituciones de asistencia al sector- *debe orientarse a la integración con las cadenas comerciales*, buscando provocar la formación del círculo virtuoso de producción y ventas, ya mencionado como fundamental para el sostenimiento de la actividad en una zona.

La Provincia de Santiago del Estero puede apuntar a crear cuencas de carne caprina que conformen una "Ruta Provincial del Cabrero" del mismo modo que lo hacen las mejores zonas de las varias provincias productoras de la región con las que debería competir, tal como ya se expresó. Sin embargo estas cuencas santiagueñas no sólo se proyectarían en su abastecimiento a los frigoríficos para el mercado nacional, sino que también proveen al mercado local y regional que en términos cuantitativos globales representa también una fuerza muy importante. Por otro lado y en relación a los efectos de una competencia entre producciones primarias, el mejoramiento de la competitividad tiene que empujar hacia arriba a todo el sector, con efectos positivos que pueden trasladarse a los mercados de consumo.

Partiendo de la actual situación productiva y de vinculación comercial de cada zona, se deben proponer metas superadoras, lo que significa en estos casos superar las limitantes que impiden constituirse en cuenca abastecedora según los parámetros que las definen, principalmente escala y calidad, que son los problemas encontrados por los compradores en sus incursiones por zonas más alejadas de sus recorridos habituales. Sin embargo y

reconociendo precisamente las limitantes estructurales que sufren las zonas productoras, un proceso de mejoramiento sostenido requerirá de apoyo externo para superarlas.

Frente al espectro del conjunto de la Provincia, en la línea de promover la superación – nivelando hacia arriba- del sector en general y de interesar al sector comercial con metas de corto plazo, debe centrarse la atención en aquellas zonas que presenten mejores condiciones para su integración comercial competitiva. Esta selección de zonas posibles, basada en principio en las experiencias y potencialidades de vinculación con compradores locales o con los frigoríficos, requiere además de un manifiesto interés por parte de los productores que tienen que estar dispuestos a actuar organizadamente para lograr las condiciones de escala y organización de la oferta comercial que los objetivos exigen.

Por otro lado, también se debe involucrar a los posibles compradores como partícipes necesarios, estableciendo una interrelación entre los mismos y las posibles zonas para definir intereses de cada parte y evaluar posibilidades de vinculación.⁵

Esta interrelación puede construirse en un proceso progresivo que comience con acciones muy puntuales facilitando la vinculación –vía la comunicación- entre ofertas y demandas existentes en un momento determinado. Este tipo de acciones ya se han hecho por parte de distintas instituciones y actualmente en forma acotada por la Dirección de Caprinos de la Provincia, al facilitar el contacto y vinculación entre zonas productoras y el Frigorífico de Ojo de Agua.

Un **sistema de información de mercados** podría estar en la línea de ofrecer oportunidades para todos.

Igualmente, un proyecto de desarrollo tiene que basarse en el apoyo a la superación de las limitantes productivas que una zona con potencial tiene para vincularse en forma sostenida y regular con los mercados, por un lado, y en la existencia de una demanda efectiva para su producción, por otro. El problema existencial del huevo y la gallina representa claramente la situación: uno se necesita al otro para existir. Los productores necesitan vender regularmente su producción para proponerse mejoras que den resultados en el tiempo y los compradores requieren volumen, calidad y precio para justificar su compra.

⁵ En el caso de nuevas zonas para abastecer a los frigoríficos, la promoción del mejoramiento requiere de la participación activa de potenciales compradores, a diferencia de la propuesta para el sur donde se parte de su actual integración fluida al circuito comercial con la posibilidad de construir nuevos vínculos a partir de iniciativas desde la producción primaria.

Por ello es que se estima necesario trabajar sobre las zonas con mejores posibilidades, para darle racionalidad al aporte de apoyos externos. También ver si el sector industrial y comercial están dispuestos o con capacidades de hacer algún aporte así como de comprometerse con vínculos comerciales duraderos.

Si se parte de la hipótesis de que un nuevo oferente primario –una zona productora de Santiago- debe desplazar a otro existente –una zona de alguna provincia de la región-, no cabría esperar aportes posibles por parte de la cadena, salvo que la zona ofrezca en su perspectiva la posibilidad de algún elemento superador. Como podrían ser la expectativa cierta de una ganancia en el tipo de producto⁶, o en los volúmenes, o la posibilidad de una vinculación más estable con un comprador en comparación con otras zonas ubicadas en los recorridos habituales de compra y cercanas a los centros de consumo regionales. Si estos u otros fueran fundamentos para interesar más allá del volumen, calidad y precio de una oferta nueva en el corto plazo, podría pensarse en aportes y compromisos por parte de los compradores. En cuanto a lo que pudieran ser algunos aportes factibles por parte de los frigoríficos o distribuidores en un proyecto de desarrollo: viajes de compra con carga incompleta, algún adelanto como es habitual en las relaciones establecidas, aportes en especies de insumos de la producción, etc.

En conclusión, este Estudio ha recogido múltiples expresiones de los industriales acerca de su interés en encontrar nuevas zonas de abastecimiento y en Santiago del Estero las hay con potencialidades. Un proyecto de desarrollo en esta línea requiere de una mayor elaboración con la participación de los potenciales involucrados.

Promoción del producto faenado

Se ha expresado la conveniencia de centrarse en las ventas a los frigoríficos dado las escasas posibilidades de control en la cadena del producto santiagueño faenado, al menos en el corto plazo.

Por otro lado, en las estrategias sectoriales se describen acciones de promoción del cabrito faenado a nivel de los mercados globales, lo que sería coherente con la organización comercial actual. También en las metas para el mejoramiento comercial de las zonas

⁶ Una expectativa del tipo de lograr un producto diferenciado en una zona nueva –como la propuesta esbozada para los departamentos del sur- no parece posible en el corto plazo, ya que se requiere un camino de mejoramiento previo

productoras santiagueñas se describe un proceso que evoluciona hacia una mayor participación en la cadena del cabrito faenado.

Acciones más precisas de promoción de un aumento de las ventas de cabritos faenados serían las de apoyo al Frigorífico de Ojo de Agua.

Acciones de apoyo al Frigorífico de Ojo de Agua

Proponerse operar en los eslabones que manejan el cabrito faenado también debe justificarse desde una perspectiva superadora. Es decir mejorar algo de lo que actualmente se hace, a través de objetivos como:

Que se mantenga la calidad a lo largo de la cadena

Que el precio en la cadena no tenga márgenes excesivos

Que la cobertura de mercado sea amplia

Que se incorporen herramientas de marketing para distinguir y diferenciar el producto

Que se genere información sobre preferencias de los distintos segmentos de consumidores que orienten la producción primaria y toda la cadena de valor

Algunos de estos objetivos se incluyen en las acciones sectoriales propuestas en un punto anterior, donde también se dijo que podrían diseñarse para ser implementadas en cooperación con el Frigorífico de Ojo de Agua, ya que representan esfuerzos e inversiones que pueden exceder las capacidades individuales de una empresa.

Si bien es responsabilidad de la propia empresa el éxito en su misión como tal, es de interés del sector provincial que la misma se consolide ocupando un lugar competitivo en la cadena de valor. Para ello puede requerir de apoyo en factores que son fundamentales para lograr competitividad en un sector dominados por tradicionales empresarios con mucha experiencia y conocimientos así como por cadenas minoristas muy concentradas. Apoyos cuyos beneficios se vuelcan hacia el conjunto del sector provincial.

Entre los apoyos posibles, en la línea de lo ya mencionado: estudios de mercado, desarrollo de planes de negocio, actividades de promoción y difusión, desarrollo de técnicas de marketing, organización del sector primario en su vinculación con la demanda de los frigoríficos, desarrollos de productos, packaging. Tal como se expresó respecto a la producción primaria, también con el frigorífico el sector tiene que plantearse metas superadoras de la situación actual y en esa línea tienen que orientarse las acciones de apoyo y promoción.

Estas acciones apuntan a crear condiciones para superar las fallas de la cadena de valor en lo que hace a falta de generación y análisis de información de mercado, de comunicación entre eslabones, de cooperación y coordinación en función de proponerse propuestas superadoras.

Las actividades de apoyo a la oferta primaria y a la venta de animales en pie propuestas en el punto anterior pueden encontrar un buen correlato en la coordinación con el Frigorífico, para valorizar las mejoras e identificarlas en la cadena comercial. La ubicación en Ojo de Agua, le confieren un valor estratégico particular para los objetivos de desarrollo en la zona, y aunque siempre se dará en el marco de la alta competencia con los frigoríficos del Norte de Córdoba, se considera que las posibilidades de integración vertical son altas.

En particular se destacan las iniciativas tendientes a lograr una valoración e identificación de las producciones locales en forma distintiva para su inserción en los mercados.

Así mismo, el Frigorífico de Ojo de Agua representará una alternativa para otras zonas productoras con débil relación con los circuitos comerciales, línea en la que ya está trabajando y cuya promoción también se recomienda en este Estudio.

La provincia ofrece una gama de diferencias en las características del cabrito según las zonas, las que podrían dar lugar al desarrollo de productos diferentes. En la medida que se quiera actuar en el control en la cadena, la vinculación cercana con el frigorífico ayuda a concretarla.

La posibilidad de contar con el servicio de faena con tránsito federal cercano y en el propio territorio provincial, puede facilitar el diseño de nuevos negocios en los que la producción primaria se proponga alguna participación directa en la distribución mayorista /minorista con producto propio.

Promoción de Nuevos productos

También representa una oportunidad el desarrollo de nuevos productos en base a la producción de categorías más grandes que el mamón, compitiendo en la franja de las carnes de cordero, tal como lo definen los empresarios del sector. Este es un mercado que no ha logrado gran desarrollo por las dificultades que presenta la producción en las condiciones actuales de falta de forrajes para la recría, pero que podría encontrar zonas y

sistemas productivos apropiados para ello que fundamenten diseñar una estrategia de marketing adecuada.

Desde el punto de vista del mercado, se ha analizado en este Estudio que actualmente es un *producto desprestigiado* ya que los que llegan a plaza generalmente son animales sufridos por carencia nutricionales. Pero a la vez, hay consenso unánime entre los empresarios del sector en que con un animal bien criado se logra un producto con buenas *perspectivas de mercado, diferente al cabrito mamón y con un precio más competitivo*. Esto sería coherente con la mayor eficiencia que logra en la relación insumo / producto el animal de recría frente al mamón.

Particularmente puede ser una oportunidad para nuevos sistemas productivos basados en un *manejo empresario de los recursos, apuntando a mayores escalas diseñadas para una inserción comercial plena*. La incorporación y desarrollo local de la raza boer crea condiciones en esta línea por sus antecedentes de raza carnicera con particularidades que *pueden diferenciar su producto de los tradicionales cabritos mamones*. Un producto que pueda ser manejado en forma competitiva por establecimientos empresarios puede lograr una mayor regularidad en el abastecimiento de los mercados en comparación con el cabrito.

El desarrollo de un mercado en base a establecimientos empresariales centrados en este producto novedoso, facilitaría una salida comercial a las producciones de estas categorías más grandes por parte de los productores tradicionales. El mercado internacional ofrece oportunidades para animales medianos y grandes, que se comercializan a precios sensiblemente más bajos que los del cabrito mamón. La oferta organizada en forma empresarial puede tener atributos de competitividad frente a la producción tradicional.

Así mismo, el desarrollo de un negocio con nuevos productos mejoraría la eficiencia a nivel de plantas frigoríficas, hoy con gran capacidad ociosa tanto por la baja de las ventas como por la alta estacionalidad del cabrito mamón.

B.10. 3 Hipótesis de demanda dirigida a Santiago del Estero

Las acciones estratégicas descritas en el punto anterior se estima que tengan un efecto *positivo sobre las ventas de carne caprina santiagueña*. Los resultados podrían expresarse ya en el corto plazo, en base a acciones que orientando los actuales recursos involucrados en la cadena de valor y en apoyo del sector se enfoquen en objetivos rápidamente *consensuados*. Pero el ritmo de un *crecimiento sostenido en las ventas* es más difícil de pronosticar, lo cual por otro lado no constituye un obstáculo para planificar.

Tal como se expresó para los lácteos caprinos, se considera fundamental centrarse en la *problemática y en las líneas estratégicas que se requieren para superarlas*, teniendo la estimación de volúmenes proyectados como un marco de planificación.

Esta planificación requiere el concurso de los involucrados, tanto los agentes económicos que *participan de la cadena del cabrito –productores, industriales, distribuidores y minoristas-* como de las instituciones que actúan en apoyo del sector pero con recursos que no se generan en la misma.

Se ha expresado en este Estudio que consensuar diagnóstico y propuestas entre todos los actores *resulta fundamental para un sector en el cual un actor fundamental como es el productor primario tiene escasas posibilidades de actuar autónomamente en función de una mejora de su situación* que, por otro lado, operaría en sentar las bases para un posible *mejoramiento de la cadena globalmente*. Un sector primario más eficiente redundaría en beneficio del propio sector y de toda la cadena, la que debería reconvertir a su vez el funcionamiento habitual hacia actividades coordinadas.

Limitantes estructurales impiden que muchas zonas santiagueñas participen de los circuitos comerciales determinando un círculo vicioso. Pero también la cadena comercial está inserta en un círculo vicioso en su relación con el mercado, ya que sus integrantes no están en posición de *invertir en marketing* lo cual a su vez impide contrarrestar la tendencia a la baja del consumo.

En opinión de este Estudio los recursos involucrados en el sector caprino son abundantes y *quizás suficientes como para orientarse a desarrollar líneas de acción como las descritas en este documento u otras que se consideren necesarias*.

En base a los cálculos proyectados de consumo en los mercados de nivel nacional, en los cuadros siguientes se estiman las ventas santiagueñas, según igual y mayor porcentaje de participación en relación al vigente actualmente.

Cuadro N° 2 Ventas de Santiago según participación relativa actual

Mercados nacionales

Volúmenes etapas	Actual	1ª etapa	2ª etapa	3ª etapa
Total	220.000	275.000	370.000	465.000
Santiago	80.000	100.000	135.000	170.000
Participación	36%	36 %	36 %	36 %

Fuente : Elaboración propia

Cuadro N° 3 Ventas de Santiago con mayor participación relativa

Mercados nacionales

Volúmenes / etapas	actual	1ª etapa	2ª etapa	3ª etapa
Total	220.000	275.000	370.000	465.000
Santiago	80.000	110.000	148.000	185.000
Participación	36%	40 %	40 %	40 %

Fuente : Elaboración propia

También se ha estimado un aumento en el consumo de cabritos en los mercados locales, en parte retomando niveles históricos de mediados de la década del '90 en los mercados de Santiago, Banda y Termas, así como incrementando las ventas por novedosos y tradicionales canales informales.

Además del efecto en la promoción de las ventas a través de puestos en las rutas y ferias francas, se estima que los efectos del mejoramiento de la producción se volcará en forma de aumento de la oferta en cantidad y calidad, con posible baja de precios, que incidirán positivamente sobre las ventas locales.

Cuadro Nº 4 Estimación de la evolución de las ventas santiagueñas por canales informales

	actual	1ª etapa	2ª etapa	3ª etapa
Animales en pie demandas extra provinciales	10.000	12.000	15.000	20.000
Cabritos faenados				
Santiago Banda	15.000	16.000	20.000	25.000
Termas	25.000	30.000	35.000	40.000
Ciudades interior santiagueño	20.000	20.000	22.000	25.000
Envíos a otras provincias	20.000	22.000	25.000	30.000
TOTAL	90.000	102.000	117.000	140.000

Fuente : Elaboración propia

Las ventas informales crecerían un 55 % entre actual y tercera etapa, mientras que las ventas formales lo harían en un 131 % entre ambos periodos.

Cuadro Nº 5 Ventas totales cabritos santiagueños*Canales formales e informales*

Volúmenes etapas	actual	1ª etapa	2ª etapa	3ª etapa
Canales formales	80.000	110.000	148.000	185.000
Canales informales	90.000	102.000	117.000	140.000
TOTAL	170.000	222.000	265.000	325.000

Fuente : Elaboración propia

Cuadro Nº 6 Evolución participación relativa canales formales e informales*Ventas santiagueñas*

Etapas/ Canales	Actual	1ª etapa	2ª etapa	3ª etapa
Canales formales	47 %	49,5 %	56 %	57 %
Canales informales	53 %	50,5 %	44 %	43 %

Fuente : Elaboración propia

Suponer una mayor relevancia de las ventas por los circuitos formales no está ligado a la hipótesis de un crecimiento de las exigencias legales en los mercados –la cual podría considerarse- sino a que la estrategia principal de marketing para un mayor consumo se basa en la diferenciación y mayor inserción del producto en los centros urbanos con mayores poderes adquisitivos. El supuesto principal para un aumento del consumo se basa en la apreciación creciente del producto por parte del público de esos mercados, merced a acciones de marketing, más que en menores precios, ya que se entiende que los actuales son razonablemente bajos, acompañado por la estrategia de precios en relación a otras carnes alternativas y competitivas.

En cuanto a la evolución en la participación de las distintas provincias sobre el abastecimiento total a los mercados nacionales por circuitos formales, se supone que Mendoza mantiene su posición relativa y que Santiago la aumenta desplazando al Resto de las provincias que conforman la denominada “zona”, cuya oferta tiene un comportamiento similar al de Santiago en cuanto a la estacionalidad y el tipo de producto.

Dado que se está suponiendo un aumento del consumo global, el desplazamiento en la participación relativa no significa una disminución de las ventas sino un aumento proporcionalmente menor, que se sustenta en la hipótesis de una menor capacidad de crecimiento de la oferta de estas otras provincias.

Lamentablemente no existe suficiente información como para profundizar este aspecto tan importante de la competencia entre provincias productoras. La hipótesis que subyace se basa en la información disponible según la cual el cuadro global de la situación es que tanto Mendoza como Santiago del Estero tienen excedentes de producción con capacidad de aumentar su oferta comercial, mientras que en el resto de las provincias la oferta es más limitada sin que se presenten excedentes notorios respecto a las demandas. Reforzando esto, se ha planteado como una de las fortalezas principales de Santiago del Estero su capacidad de producción, basada en un stock caprino destacado en manos de numerosos productores.

Así mismo, se ha destacado que si bien las producciones de Malargüe en Mendoza y Santiago del Estero pueden aparecer como las principales competidoras actuales y potenciales, las características de sus sistemas productivos pueden dar lugar a estrategias de complementariedad por tipo de producto y estacionalidad de la oferta.

Podría representar una alternativa para mantener un abastecimiento estable con productos diferenciados, naturales y artesanales, siendo que los picos de producción son contrapuestos, en ambos casos hay volumen que justifique la iniciativa de actuar sobre la producción primaria y las características de sus productos presentan diferencias apreciables.

Sin embargo se considera imprescindible para un análisis más preciso de las posibilidades del cabrito santiagueño, profundizar el análisis de la competencia con otras provincias productoras.

Caudro Nº 7 Participación por provincia animales en pie

Volúmenes etapas	actual	1ª etapa	2ª etapa	3ª etapa
Total Mercado nacional	220.000	275.000	370.000	465.000
Santiago	80.000 36,3%	110.000 40 %	148.000 40 %	185.000 40 %
Mendoza	90.000 41 %	115.000 41,8%	155.000 41,9%	195.000 41,9%
Resto	50.000 22,7 %	50.000 18,2 %	67.000 18,1%	85.000 18,1%

Fuente : Elaboración propias

Conclusiones

Las recomendaciones realizadas están en la línea de convocar a los participantes en la cadena de valor y a las instituciones de apoyo a una acción coordinada basada en un diagnóstico consensuado a partir del cual analizar y discutir propuestas.

Este último capítulo se basa en el análisis e interpretación de la información recogida y también analizada a lo largo de los nueve capítulos anteriores. El conjunto del documento se propone para ser discutido o despertar la inquietud de abordar las problemáticas. No se propone para ser aceptado como una receta, pero tampoco ignorado. En este sentido, en opinión de esta consultoría una de las principales amenazas la constituye la simplificación de las problemáticas que llevan generalmente a la inacción o a planificaciones erróneas.

Ejemplos de discursos que se escuchan permanentemente sin que se sustenten en argumentos sólidos: a los productores con un frigorífico se les solucionan los problemas de comercialización; los intermediarios son los que se quedan con la parte del león, hay que vender directamente; se aprovechan de los productores que están sin organización ni información y les pagan precios bajos; en Buenos Aires hay numerosos comercios que no consiguen cabritos de calidad; también numerosos comercios que están dispuestos a vender cabrito si logran un abastecimiento regular; el cabrito orgánico o con denominación de origen es la solución; hay demanda insatisfecha, la producción de cabritos en el sistema tradicional tiene costo casi cero fuera de la mano de obra, que es baja, etc. Etc.

Justamente una de las principales conclusiones de este Estudio es que no hay soluciones fáciles. La cadena del cabrito ha evolucionado mucho en función de las exigencias de los cambios en las condiciones económicas globales y del sector en particular, presentando un sector industrial y comercial con alta capacidad instalada y eficiencia en su funcionamiento, en el marco de una situación complicada a la vez por el crecimiento de la competencia del comercio clandestino. En este sentido, faenar y distribuir con menores costos o mayor cobertura no parecería un objetivo sencillo de cumplir. Donde no ha evolucionado el sector industrial y comercial es en la adecuación del producto a las exigencias de los cambios en los hábitos de compra y de consumo, siendo una de las principales fallas detectadas.

Tampoco hubo evolución en la producción primaria, transfiriendo al resto de la cadena sus ineficiencias. Las responsabilidades son compartidas por un sector industrial y comercial que en la época de abundancia se despreocupó por promover un mejoramiento que probablemente aparecía contrario a sus intereses o necesidades. Este sector hace tiempo

ya que expresa la necesidad de un cambio, a la vez que se considera limitado para promoverlo.

En opinión de este Estudio, la mejora de la oferta primaria es una condición necesaria para *apuntar a un cambio en la situación del sector*. A su vez esta mejora es la base para una inserción más activa del sector primario en la cadena de valor. Es acá donde se presenta el desafío para la cadena.

Una de las principales incertidumbres respecto al sistema comercial tradicional es su *capacidad para establecer nuevas formas de integración* en la cadena de valor basadas en la coordinación entre eslabones de forma tal que se logre una planificación global y un sistema de comunicación de doble vía que alimente permanentemente a todos los *participantes con la información necesaria para una actuación competitiva*

La recomendación de este Estudio es orientar el apoyo institucional hacia el mejoramiento *de la oferta comercial en las zonas productoras, al estudio y desarrollo de nuevas formas de vinculación horizontal y vertical entre los participantes de la cadena según las necesidades y conveniencias, a acciones de marketing tanto a nivel de difusión como de investigación de mercado. Se recomienda establecer lazos de cooperación entre las instituciones y las empresas comerciales.*

En este sentido, *apuntar a una estrategia de gestión del sector basada en la participación de todos los actores de la cadena económica y de las instituciones de apoyo. Los recursos que representan las empresas privadas y las instituciones se consideran abundantes como para proponerse objetivos superadores si actúan en forma conjunta.*