

61479

PROVINCIA DE SAN JUAN

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

**PROGRAMA GRUPOS PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA
DE SAN JUAN**

INFORME FINAL

Abril de 2005

Lic. Cristian Daniel Ruarte

RESUMEN

Durante estos seis primeros meses de trabajo, el grupo de productores caprinos pertenecientes a la "Asociación Civil, Puesteros Ganaderos de 25 Mayo" a presentado los siguientes tópicos, inquietudes y necesidades, sobre los cuales en el presente ya se esta trabajando.

Hoy la asociación, en lo que refiere a aspectos referentes al negocio de la producción caprina propiamente dicho, cuenta con problemas de estructura, logística, producción, comercialización y administración.

En lo que refiere a aspectos legales, es importante destacar que la asociación esta interesada en lograr la titularización de la tierra donde los productores crían sus animales.

Durante las charlas y trabajos que se han realizado con los productores, se expuso la necesidad de contar con el apoyo del gobierno para la construcción de un frigorífico y matadero en el Departamento de 25 de Mayo.

Hoy la asociación cuenta con pequeños productores, pocos superan las 300 cabezas de ganado caprino, y todos pretenden hacer de la producción caprina una actividad rentable.

El grupo presenta una buena actitud frente a acciones de asociativismo, poseen una asociación civil conformada legalmente.

Frente a las actividades productivas, el grupo ha mostrado una fuerte compatibilidad que queda reflejada en la focalización del negocio.

DATOS RELEVANTES:

- Números de integrantes de la asociación: son 42 integrantes, pero asistieron a la primer reunión, 11 productores, es muy difícil que todos lleguen por problemas de transporte.
- N° de Cabezas por productor: si bien no hay estadísticas exactas a lo que el tema refiere, se estima una cantidad aproximada de 180 cabezas por productor.
- Especificación de Raza: la raza con la que trabajan los productores es la raza "Criolla".
- Aporte en % que cada productor le llevaría al grupo para la venta de ganado en pie (chivos): si bien hay una buena actitud de los productores con mencionado tema, todavía no hay definiciones concretas.

No hay que olvidar que los productores guardan el carácter de ser productores primarios y minifundistas, de escasos recursos y de poca llegada a centros que les brinden las herramientas necesarias para que puedan mejorar sus niveles de producción que en estos momentos son de suma importancia.

El grupo, en cuanto a aspectos en temas de mercadeo o comercialización presenta falencias que se observan en la falta de conocimientos de canales de distribución, fijación de precios, políticas de ventas, promoción, identificación de plazas, logística, la venta que más realizan los productores, son transacciones con los cabriteros que pasan y merodean la zona donde los productores crían sus animales.

De lo precedentemente expuesto se llega a la conclusión que el programa "Grupos Productivos" encuadra en forma óptima con las necesidades y objetivos que los productores quieren alcanzar.

PLAN DE TAREAS.....	5
I- Tarea 1: Realizar la primera reunión convocatoria con el coordinador respectivo, para la identificación y selección de los empresarios que conformaran el grupo productivo.	6
II- Tarea 2: Descripción de los 12 grupos de productores. Caracterización general de cada grupo, que permita definir con precisión la metodología adecuada para el desarrollo de las actividades del Programa.	7
A. Potencial asociativo y compatibilidad de actividades productivas.....	7
B. Experiencia empresarial, en la producción y comercialización en el mercado doméstico e internacional.	8
C. Homogeneidad en el tamaño de las firmas	9
D. Potencial para comercializar	9
E. Relación geográfica.....	10
F. Idoneidad del responsable del grupo para desarrollar el Proyecto.....	11
G. Impacto regional y encadenamientos productivos.	11
III- Tarea 3: Una vez caracterizado se seleccionara y confirmara la integración del grupo productivo con el objeto de determinarlo como constituido. Se considerará constituido el mismo cuando este integrado por 5 empresas o productores como mínimo.	13
IV- Tarea 4: Identificar las Restricciones del Grupo Productivo a través de talleres de trabajo participativos y entrevistas con los productores involucrados para relevar los principales problemas, atendiendo las etapas de producción, comercialización y financiamiento.....	14
FODA (Sujeta a cambios a medida que avanza el programa)	17
Guía de Identificación de Problemas	18
Describa brevemente los principales problemas que identifica en los siguientes aspectos de proceso productivo y comercial. Posteriormente, para cada uno de ellos, identifique las causas que según Ud. generan dichos problemas y que sugerencias realizaría para superarlos:.....	18
Otorgue prioridad a los problemas anteriormente enunciados.	20
V- TAREA 5: IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS, SOLUCIONES Y RECOMENDACIONES DEL GRUPO DE PRODUCTORES. PREPARAR UN INFORME GENERAL, IDENTIFICANDO LOS PROBLEMAS Y RECOMENDACIONES.	21
Los objetivos específicos que los productores desean alcanzar son:	21
Objetivo a largo plazo:.....	21
Objetivo a mediano plazo:.....	21
Objetivo a corto plazo:.....	22
Soluciones:.....	23
VI- Tarea 6: Elaborar el Plan de Negocios y Plan Operativo del Grupo. Elaborar un plan de Negocios sustentable, que responda a la caracterización, objetivos y soluciones identificadas precedentes.....	24
PLAN DE NEGOCIOS.	24
OBJETIVOS A LARGO PLAZO:.....	25
Objetivo a mediano plazo:.....	25
Objetivo a corto plazo:.....	26
5. Análisis de las variables internas y externas. "F.O.D.A."	29
FODA	29
6. Detectar las ventajas competitivas y los factores clave de éxito.....	30
7. Análisis de las variables de la mezcla comercial.	31
B. PLAN OPERATIVO.....	31
VII- Tarea 7: Asesoramiento por Grupo de productores en el periodo de implantación. Informe de Resultados. 33	33

PLAN DE TAREAS

1. Realizar la convocatoria para la identificación y selección de los empresarios que conformarán el grupo productivo.
2. Caracterización general del grupo, que permita definir con precisión la metodología adecuada y establecer los aspectos prioritarios en las siguientes actividades de este Programa:
 - Potencial asociativo y compatibilidad de actividades productivas.
 - Experiencia empresarial, en la producción y comercialización en el mercado domestico e internacional.
 - Homogeneidad en el tamaño de las firmas.
 - Potencial para comercializar.
 - Relación geográfica.
 - Idoneidad del responsable de la empresa para desarrollar el Proyecto.
 - Impacto regional y encadenamientos productivos.
3. Una vez caracterizado se seleccionara y confirmara la integración del grupo productivo con el objeto de determinarlo como constituido. Se considerará constituido el mismo cuando este integrado por 5 empresas como mínimo.
4. Identificar las Restricciones del Grupo Productivo a través de talleres de trabajo participativos y entrevistas con los productores involucrados para relevar los principales problemas, atendiendo las etapas de producción, comercialización y financiamiento.
5. Identificar los Objetivos, Soluciones y Recomendaciones del Grupo de productores. Preparar un informe general, identificando los problemas y recomendaciones.
6. Elaborar el Plan de Negocios y Plan Operativo del Grupo. Elaborar un Plan de Negocios sustentable, que responda a la caracterización, objetivos y soluciones identificadas en las actividades precedentes.
7. Asesoramiento por Grupo de productores en el periodo de implantación. Informe de Resultados.

I- Tarea 1: Realizar la primera reunión convocatoria con el coordinador respectivo, para la identificación y selección de los empresarios que conformaran el grupo productivo.

Panorama actual de la Asociación Civil de Puesteros Ganaderos de 25 de Mayo. Personería jurídica N° 0930/01. Presidente Hugo Moyano.

El día 6 de noviembre del 2004, el Lic. Oscar Guell, coordinador general del Programa Grupos Productivos, junto al coordinador del grupo, Producción Caprina, Lic. Cristian Ruarte, concretan su primera visita a la Asociación Civil, "Puesteros Ganaderos de 25 de Mayo", en adelante "Asociación".

La reunión duró cuatro horas, desde las catorce horas hasta las dieciocho, en la misma se expuso el objetivo y el alcance del programa, se intercambiaron opiniones y preguntas entre los coordinadores y los miembros de la Asociación. De esta interacción se desprendieron los siguientes tópicos, inquietudes y necesidades.

Hoy la asociación, en lo que refiere a aspectos referentes al negocio de la producción caprina propiamente dicho, cuenta con problemas de estructura, logística, producción, comercialización y administración.

En lo que refiere a aspectos legales, es importante destacar que la asociación esta interesada en lograr la titularización de la tierra donde los productores crían sus animales.

La Asociación nos presento la inquietud y sobre la cual ya se esta trabajando, la misma tiene que ver con la necesidad de vender 300 cabras con el objeto de realizar un cambio de raza.

En dicha reunión se expresaron deseos por parte de los productores de tener una reunión con el Sr. Ministro de la Producción de la Provincia de San Juan y/o secretarios de mencionado ministerio, sobre dicha acción también se esta trabajando para que en la brevedad se pueda concretar mencionada reunión.

Durante la charla se expuso la necesidad de contar con el apoyo del gobierno para la construcción de un frigorífico y matadero en el Departamento de 25 de Mayo.

La asociación esta también trabajando con el Programa Social Agropecuario y con el INTA en el Programa de Desarrollo Rural.

Hoy la asociación cuenta con pequeños productores, pocos superan las 300 cabezas de ganado caprino, y todos pretenden hacer de la producción caprina una actividad rentable.

Al finalizar la reunión quedó concretada el segundo encuentro a realizarse el día sábado 4 de Diciembre del 2004 a las 14 horas.

Participaron en mencionada reunión los productores:

Nombre y Apellido	Cantidad de Cabezas (Ganado Caprino)
Héctor Anibal, Lucero	50 cabezas
Hugo, Moyano	200 cabezas
Carlos, Soria	150 cabezas
Anselmo, Jofre	150 cabezas
Domingo, Nieva	150 cabezas
Faustino, Nievas	200 cabezas
Jorge, Abrego	100 cabezas
Alicia, Díaz	200 cabezas
Luis, Villegas	300 cabezas
Pedro, González	400 cabezas
Herenia, Moyano	140 cabezas
TOTAL	2040 cabezas

II- Tarea 2: Descripción de los 12 grupos de productores. Caracterización general de cada grupo, que permita definir con precisión la metodología adecuada para el desarrollo de las actividades del Programa.

A. Potencial asociativo y compatibilidad de actividades productivas

El grupo presenta una buena actitud frente a acciones de asociativismo, ello queda demostrado en el primer paso que han dado los productores al crear una asociación civil conformada legalmente.

No hay que olvidar que el grupo desde ya hace tiempo esta trabajando con el Plan Social Agropecuario (PSA), y el INTA, instituciones estas que han aportado ingredientes importantes para que el productor comprenda en toda su extensión los beneficios de la unión y el trabajo mancomunado.

A todo esto se suma el Programa Grupos Productivos, aportando la pata comercial que a los productores hoy les hace falta.

Frente a las actividades productivas, el grupo ha mostrado una fuerte compatibilidad que queda reflejada en la focalización del negocio.

Todos los productores del grupo se dedican a la cría de cabras, chivos y los respectivos subproductos que se derivan del animal.

DATOS RELEVANTES:

- Números de integrantes de la asociación: son 48 integrantes, pero asistieron a la primer reunión, 11 productores, es muy difícil que todos lleguen por problemas de transporte.
- N° de Cabezas por productor: si bien no hay estadísticas exactas a lo que el tema refiere, se estima una cantidad aproximada de 180 cabezas por productor.
- Ubicación y Dirección: los productores se hallan ubicados en el Departamento de 25 de Mayo, que tiene como cabecera la Villa Santa Rosa, la superficie del Departamento es de 4519 km². Su población es de 13.048 habitantes. El Departamento se encuentra la sur-este de la provincia de San Juan y esta limitado por los Departamentos de Caucete, 9 de Julio, Sarmiento, las provincias de San Luis y Mendoza.
Sus actividades principales son, el desarrollo pecuario, la agricultura y el cultivo de vides y olivos; en las Casuarinas, Tres Esquinas, Rincón de Tupeli, Los Corredores y Las Trancas, lugares donde se observa el fecundo trabajo del hombre.
- Especificación de Raza: la raza con la que trabajan los productores es la raza "Criolla".
- Aporte en % que cada productor le llevaría al grupo para la venta de ganado en pie (chivos): si bien hay una buena actitud de los productores con mencionado tema, todavía no hay definiciones concretas.

B. Experiencia empresarial, en la producción y comercialización en el mercado doméstico e internacional.

Los productores han mostrado buena voluntad y acción frente a aspecto que estén destinado a la mejora de los niveles productivos y calidad de los productos, en este caso el animal propiamente dicho. No hay que olvidar que los productores guardan el carácter de ser productores primarios y minifundistas, de escasos recursos y de poca llegada a centros que les brinden las herramientas necesarias para que puedan mejorar sus niveles de producción que en estos momentos son de suma importancia.

El grupo, en cuanto a aspectos en temas de mercadeo o comercialización presenta falencias que se observan en la falta de conocimientos de canales de distribución, fijación de precios, políticas de ventas, promoción, identificación de plazas, logística, y todos aquellos tópicos que encuadren en la tarea comercial, la venta que más realizan los productores, son transacciones con los cabriteros que pasan y merodean la zona donde los productores crían sus animales.

Por lo precedentemente expuesto queda a la vista que el trabajo que hay que realizar, y estamos realizando, con el fin de potencializar los aspectos productivos y de comercialización para poder formar parte del mercado domestico e internacional tiene que ser estratégico, constante y de mucho empeño.

C. Homogeneidad en el tamaño de las firmas

Con anterioridad se explico que eran productores pequeños, de escasos recursos, con escasos conocimientos de temas legales y comerciales. Es por ello que no existen firmas, lo que no significa, que no exista homogeneidad en los niveles de producción, esto queda demostrado en que cada productor posee alrededor de 180 animales.

D.Potencial para comercializar

El mercado pecuario caprino presenta una gama importante de oportunidades tanto el espacio interno (mercado domestico), como en el espacio externo (mercado internacional).

En el mercado interno, la provincia de San Juan es un terreno con amplias posibilidades, dado que el producto todavía esta carente de una fuerte

planificación estratégica que permita posicionar al mismo dentro de los productos de fuerte consumo interno.

Encontramos ejemplos de gran avance en el desarrollo del mercado caprino, en provincias como, Córdoba, Mendoza, Neuquén y provincia de Buenos Aires. En las mismas encontramos avances tanto en la comercialización de la carne del animal, su cuero y leche, colocando los productos y subproductos del mismo, tanto en el mercado interno como internacional.

Para lograr lo precedentemente expuesto, mencionadas provincias han aportado un gran apoyo (técnico, logístico y financiero) desde el ámbito gubernamental.

E. Relación geográfica

Los productores se hallan ubicados en el Departamento de 25 de Mayo, que tiene como cabecera, la Villa Santa Rosa, la superficie del Departamento es de 4519 km². Su población es de 13.048 habitantes. El Departamento se encuentra la sur-este de la provincia de San Juan y esta limitado por los Departamentos de Caucete, 9 de Julio, Sarmiento, las provincias de San Luis y Mendoza.

Sus actividades principales son, el desarrollo pecuario, la agricultura y el cultivo de vides y olivos; en las Casuarinas, Tres Esquinas, Rincón de Tupeli, Los Corredores y Las Trancas, lugares donde se observa el fecundo trabajo del hombre.

Los productores hoy cuentan con un problema de logística dado a que los mismos se encuentran ubicado en forma física en el centro del campo a una distancia de 100 Km de la ruta más cercana.

Aquí se manifiesta la necesidad de crear un centro de acción en donde se aglutine el movimiento comercial del mercado caprino de 25 de Mayo, y también la creación de un matadero frigorífico construido a escala y que servirá para mejorar los términos de la comercialización de los animales.

Otro de tema de vital importancia y a tener en cuenta es la titularización de la tierra en la que los productores realizan su tarea dada que la misma no es de ellos.

F. Idoneidad del responsable del grupo para desarrollar el Proyecto.

La Asociación Civil de Puesteros Ganaderos de 25 de Mayo. Personería jurídica N° 0930/01. Presidente Hugo Moyano.

Presenta en su constitución y forma de operar rasgos distintivos que permiten visualizar el potencial necesario para poder llevar a cabo el Proyecto, Programa Grupos Productivos. Producción Caprina.

Lo precedentemente expuesto queda de manifiesto en la actitud participativa y democrática que posee la Asociación Civil de Puesteros Ganaderos de 25 de Mayo, en adelante Asociación. El presidente de la misma ha sido elegido por voluntad y elección de los socios de la asociación desempeñándose en esta tarea desde hace ya dos años.

En el transcurso de este tiempo la asociación a marcado tendencias y voluntades que ayudan al sector caprino del departamento de 25 de Mayo, los productores, bajo la responsabilidad y conducción del señor Hugo Moyano han diligenciado acciones que van desde tramitar la tenencia de la tierra de los afectados a dicha producción hasta participar en programas (Programa de Cambio Rural INTA San Juan, Programa Social Agropecuario PSA), también tienen una activa participación en lo que respecta a cursos de capacitación (Curso de curtido y manejo de cueros, etc).

La idoneidad necesaria que en este caso requiere el conductor del Proyecto y que recae sobre la embestidura del señor Hugo Moyano, es la adecuada, y no solo por lo expuesto con anterioridad, sino también, por el manejo y conocimiento acabado que tiene sobre los beneficios y potencialidades que el producto posee , en este caso el animal.

G. Impacto regional y encadenamientos productivos.

Antes de desarrollar el impacto regional que puede generar el mercado caprino, es bueno detenerse y expresar en forma sucinta algunas variables que nos van a permitir tener una visión de que como esta hoy el sector caprino en el departamento de 25 de Mayo -Provincia de San Juan-

Partiendo de la premisa de que sin organización no hay mercado, es decir que el mismo no está normalizado económica y financieramente, carente de estándares y de estudios que nos permitan determinar con precisión el comportamiento de la oferta y la demanda en ítems como la carne. En este programa se ha dejado de lado sub. productos del animal como leche y el cuero, por razones de simplicidad en el análisis, y que además no afectan a la visión en sí.

Faltando una política activa de precios, ítems este que no va a ser resuelto mientras que el productor no pueda determinar con precisión aspectos tales, como cuanto cuesta alimentar un cabrito, o cuanto le cuesta producir cada kilo de carne caprina.

En lo que se refiere al aspecto comercial, es de suma importancia determinar qué tipo de calidad se va a ofrecer, compatibilizarla con lo que quiere el comprador, y superar la posible diferencia entre ambas cosas, siendo esta una tarea a la que deben abocarse los productores, pero bajo el régimen de asociación para asegurar presencia constante en las góndolas de carnicerías y supermercados.

Si los ítems y variables antes expuestos, tuviesen plena vigencia en el mercado caprino del departamento de 25 de Mayo provincia de San Juan, el impacto regional sería de fácil determinación, las circunstancias hoy no nos permite contar con información concreta, no por ello debemos evitar la posibilidad de realizar un ejercicio mental que nos ayuden a formar escenarios posibles y futuros.

Partiendo del hecho de que en el departamento antes mencionado existen 100 pequeños productores caprinos, que la forma de trabajo es familiar, que entre todos suman una cantidad aproximada de 23.000 cabezas de animales, podríamos decir que la mano de obra aplicada en forma directa al sector llegarían a ser 400 personas, trabajando siempre en función de la carne, sin agregar subproductos como la leche y el cuero por razones de simplificación en el análisis, y sin olvidar que la cabra criolla no es lechera por excelencia.

Si aumentáramos los niveles de productividad, y construyéramos un matadero-frigorífico a escala, tendríamos de 100 a 200 personas más trabajando en el mercado caprino del departamento de 25 de Mayo. Para lograr lo precedentemente expuesto es necesario avanzar en temas tales como, organización del mercado, infraestructura, logística, producción y comercialización, premisas estas fundamentales a la hora de querer conformar un sector productivo rentable.

III- Tarea 3: Una vez caracterizado se seleccionara y confirmara la integración del grupo productivo con el objeto de determinarlo como constituido. Se considerará constituido el mismo cuando este integrado por 5 empresas o productores como mínimo.

Como muestra de buena voluntad, y con el objeto de ir integrando un grupo productivo, los productores caprinos celebraron un Acta de Compromiso entre la Secretaria de la Producción e Inversiones representada en este acto por el Lic. Ricardo Zabala, y los productores que en adelante se detallan: Señor Héctor Hugo Moyano, Segundo Faustino Nievas, Héctor Enrique Talquenca, María Luisa Rivero, Paz Suárez, Antonio Castro, Domingo Nievas.

Es importante destacar la posibilidad de que a mencionada acta de compromiso quieran adherirse otros productores, que por razones de traslado no pudieron estar presentes en el momento que se firmo el acta, es por ello que el Sr. Presidente de la Asociación Civil Puesteros Ganaderos de 25 de Mayo, dejo abierta la inquietud de ir agregando productores al programa Grupos Productivos.

Existe una conciencia clara de los productores, de ir cumpliendo paso a paso con el objeto del programa.

Caracterización general del grupo, que permita definir con precisión la metodología adecuada y establecer los aspectos prioritarios en las siguientes actividades de este Programa.

- Potencial asociativo y compatibilidad de actividades productivas
- Experiencia empresarial, en la producción y comercialización en mercado doméstico e internacional.
- Homogeneidad en el tamaño de las firmas
- Potencial para comercializar

- Relación geográfica
- Idoneidad del coordinador o gerente para desarrollar el Proyecto
- Impacto regional y encadenamientos productivos

Identificación de Restricciones por Grupo Productivo a través de talleres de trabajo participativos y entrevistas con los productores involucrados para relevar los principales problemas del grupo, atendiendo las etapas de producción, comercialización y financiamiento.

Identificación de Objetivos, Soluciones y Recomendaciones por Grupo de productores, se preparará un informe general, identificando los problemas y recomendaciones.

Elaboración de Planes de Negocio y Planes Operativos por Grupo de Productores

Cada Coordinador de GP, elaborará un Plan de Negocios sustentable, que responda a la caracterización, objetivos y soluciones identificadas en las actividades precedentes.

Asesoramiento por Grupo de productores en el período de implantación Informe General de Resultados.

Una vez conocidos los objetivos y conformado el grupo, estamos en condiciones de seguir avanzando con nuestro trabajo.

IV- Tarea 4: Identificar las Restricciones del Grupo Productivo a través de talleres de trabajo participativos y entrevistas con los productores involucrados para relevar los principales problemas, atendiendo las etapas de producción, comercialización y financiamiento.

Luego de haber entrevistado a los productores del sector, contemplando en forma fehaciente y con nuestra presencia física los diferentes lugares donde se desarrolla la actividad, utilizando un **guía de identificación de problemas** que se adjunta al final del trabajo, estamos en condiciones de realizar nuestras primeras apreciaciones, realizando un análisis FODA, que deberá ser completado a lo largo del desarrollo del Programa Grupos Productivos.

Antes del análisis FODA, es importante destacar que: Las restricciones que el grupo productivo caprino perteneciente a la "Asociación Civil

Puesteros Ganaderos de 25 de Mayo", son de carácter social y económico.

Para tener mas clara esta situación, es importante aclarar ciertos aspectos que nos van a ayudar a tener un panorama más amplio en lo que respecta a los desafíos y restricciones que hoy el grupo enfrenta. En este caso estamos hablando de un población Rural Pobre, que presenta características **(NBI) Necesidades Básicas Insatisfechas**, con graves problemas de agua (recurso este fundamental para el desarrollo del sector caprino), aquí conviene aclarar que los animales y en algunos casos las personas, toman agua de los denominados **Pozos Baldes** (pequeñas perforaciones entre 5 y 15 metros de profundidad, que contienen agua de mala calidad, debido al alto porcentaje de arsénico de la misma), con problemas de energía eléctrica (falta de luz), con problemas de tenencia de tierra, ya que los productores no son propietarios de ellas.

Los productores conviven con adversidades climáticas, que pueden ser superadas mediante una correcta organización e inversión.

En lo que se refiere al agua, es importante destacar que las precipitaciones son de 100mm/por año, que las temperaturas en el lugar van de 45° centígrados en el verano, y 6° centígrados en el invierno.

El lugar presenta una vegetación xerófila (monte bajo y ralo); elevado PH de los suelos (salinos y alcalinos) por ello se necesita una gran extensión de campo para poder alimentar a los animales. Esta situación puede ser salvada mediante la aplicación ordenada de una suplementación alimentaría que puede ser celebrada con cereales y forrajeras, liga, gluten, maíz, heno de alfalfa, y alimento balanceado.

La falta de agua y la mala alimentación producen en el producto, en este caso el animal, una baja tasa reproductividad, retrasa la pubertad, complica los partos, baja el índice de crecimiento de los cabritos, y produce una alta incidencia de enfermedades.

En cambio, las cabras suplementadas adelantan la pubertad, por lo tanto, llegan antes al peso que requieren para el primer servicio, mientras que los cabritos están listos para la faena a los 60 días.

Estos son requisitos básicos que cualquier inversión caprina debe cumplimentar, hoy nuestro sector cuenta con restricciones financieras que nos impide subsanar estas falencias.

La trazabilidad o rastreabilidad que permite conocer la historia de un producto a lo largo de la cadena de producción del mismo, en el sector caprino podría ser casi perfecta, lamentablemente estamos lejos de esta perfección.

En el caso de los cortes cárnicos, este proceso de información podría comenzar con el nacimiento del animal y su identificación única a lo largo de su vida, y mediante un sistema, adquirir la información relacionada con el mismo, hasta llegar ésta a poder del consumidor final.

De todo lo precedentemente expuesto, se deduce que las etapas de producción, comercialización y financiamiento del grupo necesitan de un fuerte apoyo y acciones concretas.

Es por ello que se necesita, potencializar nuestra cadena de valor y agilizar nuestro proceso de trazabilidad, a fin de:

- Agregar valor a nuestros productos.
- Mejorar la calidad de los procesos y del producto final.
- Mejorar la gestión de los procesos de toda la cadena.
- Posibilitar la certificación de procesos y productos.
- Mejorar los planes sanitarios a fin de posibilitar estrategias para la erradicación de la fiebre aftosa, brucelosis, tuberculosis y otras enfermedades.
- Ofrecer información a los consumidores sobre el producto que está consumiendo.

FODA (Sujeta a cambios a medida que avance el programa)

Fortalezas:

- Dinámica de grupo con actitudes positivas hacia trabajos en grupos y voluntad para mejorar la situación actual.
- Incorporación (**lenta**) de pautas de manejo reproductivo, nutricional y sanitario.

Oportunidades:

- Mayor apertura de mercados.
- Posibilidad de aprovechar alternativas de negocio tanto en el mercado interno como externo.
- Alternativa válida para desarrollar en superficies reducidas.
- Oportunidad de instalar en forma definitiva un sector productivo, al cual desde hace años se le adjudica un potencial sumamente importante que nunca llega a concretarse

Debilidades:

- Falta de contacto directo entre sector productor e industrial.
- Necesidad urgente de lograr una situación de respaldo entre ambos sectores.
- Desconocimiento sobre las condiciones actuales de cada sector e intenciones futuras.
- Falta de inversiones en difusión de la actividad y productos, y desarrollo de mercados.
- Poca o nula interacción entre regiones productoras.
- Falta incremento en la calidad genética de los animales.

Amenazas:

- Excesiva oscilación de la demanda de carne y leche.
- Necesidad de mayores inversiones vinculadas con la producción primaria y la industria.

- Incertidumbre frente a la situación de mercado y sistema económico a corto y mediano plazo.
- Ingreso al mercado interno de productos importados y competencia con los mismos.

Guía de Identificación de Problemas

Describa brevemente los principales problemas que identifica en los siguientes aspectos de proceso productivo y comercial. Posteriormente, para cada uno de ellos, identifique las causas que según Ud. generan dichos problemas y que sugerencias realizaría para superarlos:

a) En la organización, gerenciamiento y gestión.

Problemas: El problema que se presenta con respecto a la organización, gerenciamiento y gestión del sector, es la falta de un plan estratégico que nos permita predefinir hacia donde queremos ir en realidad con el mercado caprino.

Causas: La causa de mencionado problema se genera debido a que es un mercado relativamente joven, lo que conlleva a tener información que si bien es certera no esta totalmente actualizada, esto es en definitiva lo que nos impide ver el mercado en su totalidad y planearlo.

Sugerencias: Hacer relevamientos y estudios de mercados nacionales e internacionales, que nos permitan visualizar la verdadera situación rentabilidad del sector.

b) En el acceso al financiamiento y manejo financiero.

Problemas: Existe una marcada ausencia de líneas específicas de créditos, lo que conlleva a una inexistencia de estrategias bancarias destinadas al sector.

Causas: La imposibilidad de los productores de poder ofrecer garantías reales a la hora de solicitar líneas de créditos, (dado a que son productores muy humildes), el poco conocimiento que las entidades poseen del sector caprino y de su rentabilidad, y la ausencia de políticas

crediticias, que permitan a los sectores productivos humildes invertir en capital de trabajo.

Sugerencias: Generar líneas de créditos blandas y exclusivas para el sector, asesorar técnicamente a los productores a la hora de encarar programas crediticios, elaborar programas crediticios con las cláusulas justas y necesarias, intentando no burocratizar la llegada a mencionados programas.

c) En la provisión de insumos.

Problemas: problemas logísticos, ausencia de compras conjuntas con otros productores.

Causas: Falta de diagramación de necesidades y escasos conocimientos de negociación conjunta.

Sugerencia: Asesoramiento sobre planificación de negocios y estrategias de negociación.

d) En el proceso de producción.

Problema: tenemos problemas de capacidad instalada, servicio técnico, disponibilidad y costo de los repuestos, control de calidad, distribución de la maquinaria para el flujo de producción, maquinaria adecuada, etc.

Causas: debido a falta de un plan estratégico que nos permita organizar el mercado es que surgen los problemas antes mencionados.

Sugerencias: realizar una fuerte acción en temas relacionados a las ciencias administrativas, que nos permitan elaborar economías de escalas, cursos de capacitación y asistencia técnica, elaboración de estructuras de costos y sistemas de producción, etc.

e) En el desarrollo de nuevas tecnologías, productos y servicios

Problemas: falta de estudios de mercados precisos que nos permitan conocer los gustos y preferencias de los consumidores, carencia de investigación y desarrollo.

Causas: escasos conocimientos sobre las posibilidades comerciales que el sector caprino representa, en cierto aspecto es un mercado nuevo e incipiente, falta de inversión monetaria destinada al conocimiento técnico del producto.

Sugerencias: hacer relevamientos y estudios de marketing, conformar un grupo técnico destinado a mejorar las calidades productivas del animal propiamente dicho.

f) En las ventas.

Problemas: acceso a mercados, capacidad exportadora, problemas de marketing, packaging, personal de venta, falta de estrategias de ventas conjuntas con otras empresas asociatividad, etc.

Causas: escasos conocimientos de los temas antes mencionados.

Sugerencias: seguir aplicando programas como los que en estos momentos se están llevando a cabo.

g) En la infraestructura.

Problemas: comunicaciones y servicios.

Causas: falta de elaboración de canales de comunicación y sistemas, gran escasez de aporte tecnológico que nos permita contar con los servicios necesarios.

Sugerencias: elaborar modelos y sistemas de comunicación, desarrollar una fuerte inversión en lo que a servicios se refiere.

h) En las normativas y políticas nacionales y/o provinciales vinculada al sector.

Problemas: falta de información de las políticas disponibles, diseño de políticas adecuadas.

Causas: reciente surgimiento de las necesidades de regulación.

Sugerencias: rápido accionar legislativo en lo que al tema respecta.

Otorgue prioridad a los problemas anteriormente enunciados.

- | | | |
|--------------------|--|--------|
| <u>i.</u> | En la organización, gerenciamiento y gestión | ---5- |
| <u>ii.</u> | En el acceso al financiamiento y manejo financiero | --2-- |
| <u>iii.</u> | En la provisión de insumos | --6-- |
| <u>iv.</u> | En el proceso de producción | ---3-- |
| <u>v.</u> | En el desarrollo de nuevas tecnologías, proga. y serv. | ---8-- |

-

<u>vi.</u>	En las ventas	--4--
<u>vii.</u>	En la infraestructura	--1--
<u>viii.</u>	En la normativa y política nacionales y/o provinciales	--7-

V- TAREA 5: IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS, SOLUCIONES Y RECOMENDACIONES DEL GRUPO DE PRODUCTORES. PREPARAR UN INFORME GENERAL, IDENTIFICANDO LOS PROBLEMAS Y RECOMENDACIONES.

Objetivos: El grupo de productores caprino pertenecientes a la Asociación Civil, Puesteros y Ganaderos de 25 de Mayo, presenta objetivos múltiples e interrelacionados entre si.

El objetivo general que desean alcanzar y que representa la razón de ser de esta asociación, es mejorara la calidad de vida de los productores caprinos, a través de un incremento en sus ingresos y un mejoramiento de las condiciones socioeconómicas prevalecientes.

Los objetivos específicos que los productores desean alcanzar son:

Objetivo a largo plazo:

- 1) Titularización de la Tierra: ningún productor es dueño del espacio físico en donde realiza su empresa, este hecho hace que el productor sienta temor de realizar proyectos que en un futuro pueden llegar a quedar caducos. Esta sensación se materializa cuando el productor expresa que sucedería si un día el debe entregar la tierra en la que esta trabajando, a donde irán a parar todos los esfuerzos e inversiones que se han realizado.
- 2) Ayudar y estimular la creación de un matadero y frigorífico: si bien se requieren montos de dinero de gran envergadura para poder llevar a cabo mencionada empresa. Es necesario realizar los estudios correspondientes al caso, dado que la existencia de un matadero y frigorífico a escala, nos permitiría participar en el mercado nacional e internacional con ventajas con las cuales hoy no contamos.

Objetivo a mediano plazo:

- 1) Mejoramiento de la infraestructura social y productiva: en informes pasados se menciona el hecho de que sin organización no hay mercado, y sin recursos menos.

Es por ello que los productores caprinos necesitan solucionar aspectos tales como la calidad del agua que ellos necesitan para mejorar sus niveles de productividad, dado que este recurso limita

en forma preponderante los niveles de producción del animal tanto en la carne como en la leche.

Otro recurso a tener en cuenta es la alimentación; es uno de los factores que más incide en el costo de producción, siendo mayor en la medida que el sistema se intensifica; a mayor producción de leche o carne, mas altos son los requerimientos nutricionales.

Mejoramiento de la infraestructura social y productiva en temas tales como.

- Manejo: el manejo representa todas las acciones técnicas o de gestión técnica de un sistema de producción, ya sea el encaste, la parición, la ordeña, y la selección, en cada una de las cuales es necesario realizar acciones que permitan lograr los objetivos.

- Alimentación: en párrafo anterior fue especificada su funcionalidad.

- Mejoramiento animal: En un sistema de producción, el mejoramiento animal es básico para lograr incrementos productivos, sobre la base del potencial genético del animal. Este mejoramiento se obtiene por medio de selección y cruzamiento.

La selección es una actividad anual y constante en el tiempo, que consiste en la eliminación de aquellos animales de bajo rendimiento y la mantención de los animales de mejor comportamiento productivo.

En la eliminación también se considera a todos los animales que presentan anomalías (defectos físicos, animales secos, baja prolificidad, baja producción de leche) y problemas sanitarios (Mastitis, Linfadenitis infecciosa, Brucelosis).

El cruzamiento corresponde a la introducción de animales en el piño normalmente machos de mayor capacidad genética de producción. Es la forma de introducir y fijar caracteres deseables a la masa con el objeto de incrementar la producción.

Objetivo a corto plazo:

2) Lograr un mejor sistema de comercialización y mercadeo: El grupo, en cuanto a aspectos en temas de mercadeo y comercialización presenta falencias que se observan en la falta de conocimientos de canales de distribución, fijación de precios, políticas de ventas, promoción, identificación de plazas, logística, determinación de costos y todos aquellos tópicos que encuadren en la tarea comercial, la venta que más realizan los productores, son transacciones con los cabriteros que pasan y merodean la zona donde los productores crían sus animales, y con aquellos compradores ocasionales que pasan por la zona.

3) Lograr una imagen institucional: más allá de la identificación institucional que el grupo tiene como asociación civil que es. Es

necesario generar una imagen institucional de carácter comercial, en definitiva una marca comercial como grupo.

Soluciones:

- 1) En lo que se refiere a la Titularización de la tierra: la solución consiste en instrumentar la ley N° 7039, sancionada por la Cámara de Diputados de la Provincia de San Juan, a los veintiséis días del mes de julio del año dos mil.

La ley establece la creación del Programa de Arraigo de Puesteros en tierras no irrigadas de la Provincia de San Juan, cuyos objetivos serán los siguientes:

- Propender al acceso del puestero a la propiedad de la tierra, legitimar jurídicamente la posesión y la tenencia ejercida por los puesteros en tierras fiscales.
 - Promover el saneamiento de títulos del puestero que jurídicamente puedan acreditar la posesión y la tenencia en tierras no fiscales, por la vía judicial pertinente.
 - Procurar el reordenamiento parcelario de la tierra en unidades económicas de explotación agropecuaria.
- 2) En lo que se refiere al mejoramiento de la infraestructura social y productiva: en cuanto al agua; la posible solución consiste en lograr que los posos baldes sean unos metros más profundos (entre diez y quince metros mas), esto nos permitirá contar con un caudal de agua mas elevado, por lo tanto los animales tendrían el agua necesaria.

Soluciones como generar pozos de mayor profundidad, hoy no son viables, en primer termino, porque en la zona geográfica donde sé esta trabajando, no existen estudios respecto a sí los suelos guardan las características necesarias que me aseguren que a mayor profundidad encontraríamos agua potable con el caudal necesario; en segundo termino, en el caso de ser necesaria la realización de perforaciones más profundas, de 370mts a 470mts aproximadamente, los costos monetarios son extremadamente elevados, a razón de seiscientos pesos por metro, lo que por ejemplo nos induce a tener una estimación de que una perforación de 370mts, tendría un costo aproximado de doscientos veintidós mil pesos.

El problema de la suplementación alimentaria, se puede llegar a solucionar, através de una compra en conjunto que los productores realicen.

En temas tales como el manejo, mejoramiento animal, etc., la mejor solución es la capacitación.

- 3) En lo que se refiere en ayudar y estimular la creación de un matadero y frigorífico: el ejemplo a seguir, es lo que ha realizado la Provincia de Mendoza en el departamento de Malargüe. El mismo hoy cuenta con un frigorífico matadero, destinado al sector caprino, está en condiciones de faenar de 3.000 a 3.300 cabritos por día, utilizando para ello 20 operarios.

La planta "por temporada (de junio a febrero) faena un promedio de 85 mil chivitos", aunque algunos años superó las 100 mil cabezas, está ampliando

su estructura, lo cual le permitirá trozar las piezas y envasar al vacío o con atmósfera controlada para diversificar la oferta".

Esto, con la salvedad de que el nuestro debería ser a escala, teniendo en cuenta los niveles de productividad y la cantidad de cabezas de animales involucradas en el sector, es lo que deberíamos hacer.

4) En lo que se refiere a lograr un mejor sistema de comercialización y mercadeo: el grupo de productores caprinos de la Asociación Civil, Puesteros, Ganaderos de 25 de Mayo, solucionarían sus problemas, recibiendo capacitación con respecto a temas comerciales y de mercadeo, y también siguiendo el ejemplo de otros grupos de productores, sean o no, del mismo ramo.

5) En lo que se refiere a lograr una imagen institucional: la solución esta en mostrarles lo que es poseer una marca y la ventaja que la misma otorga, es por ello que hay que armar la marca, mostrarla, y de esa manera ir incentivando al grupo a enamorarse de un proyecto comercial.

Recomendaciones del grupo de productores (Priorizando los objetivos): reglamentar la ley 7.093 en el menor tiempo posible lo que le brindaría al puestero mayor seguridad en los emprendimientos que realice.

En temas referentes a infraestructura, es necesaria la ayuda del gobierno para poder solucionar el problema del agua, no hay que olvidar, que los productores están dispuestos a aportar los tubos o caños que sean necesarios para ganar unos metros mas en los pozos baldes y de esa manera y como se dijo anteriormente, obtener un caudal de agua mas voluminoso.

Es fundamental la creación de un matadero- frigorífico, esto le daría al sector caprino mayor inserción en el mercado, aumentando calidad en el producto, mayor ventaja comparativa y mejor salida a los mercados nacionales e internacionales.

Poder tener conocimientos de técnicas de mercadeo y marketing, le otorgaría ventaja a los productores que se verían plasmada en la rentabilidad de su operación comercial, si además, todas estas operaciones las realizan en conjunto, el efecto multiplicador, tanto en la compra de insumos como en la venta de sus productos sería sustancialmente más rentables.

VI- Tarea 6: Elaborar el Plan de Negocios y Plan Operativo del Grupo. Elaborar un plan de Negocios sustentable, que responda a la caracterización, objetivos y soluciones identificadas precedentes.

PLAN DE NEGOCIOS.

1. Nombre de la Organización: "Asociación Civil Puesteros Ganaderos de 25 de Mayo"

2. Exposición del Objetivo: En informes precedentes se expuso que el objetivo general del grupo de productores caprinos pertenecientes a la asociación civil "Puesteros, Ganaderos de 25 de Mayo", es mejorar la calidad de vida de los

productores caprinos, a través de un incremento en sus ingresos y un mejoramiento de las condiciones socioeconómicas prevalecientes.

Los objetivos específicos a alcanzar en el largo, mediano y corto plazo son:

OBJETIVOS A LARGO PLAZO:

1) Titularización de la Tierra: ningún productor es dueño del espacio físico en donde realiza su empresa, este hecho hace que el productor sienta temor de realizar proyectos que en un futuro pueden llegar a quedar caducos. Esta sensación se materializa cuando el productor expresa que sucedería si un día el debe entregar la tierra en la que esta trabajando, a donde irán a parar todos los esfuerzos e inversiones que se han realizado.

2) Ayudar y estimular la creación de un matadero y frigorífico: si bien se requieren montos de dinero de gran envergadura para poder llevar a cabo mencionada empresa. Es necesario realizar los estudios correspondientes al caso, dado que la existencia de un matadero y frigorífico a escala, nos permitiría participar en el mercado nacional e internacional con ventajas con las cuales hoy no contamos.

Objetivo a mediano plazo:

1) Mejoramiento de la infraestructura social y productiva: en informes pasados se menciona el hecho de que sin organización no hay mercado, y sin recursos, menos.

Es por ello que los productores caprinos necesitan solucionar aspectos tales como la calidad del agua que ellos necesitan para mejorar sus niveles de productividad, dado que este recurso limita en forma preponderante los niveles de producción del animal tanto en la carne como en la leche.

Otro recurso a tener en cuenta es la alimentación; es uno de los factores que más incide en el costo de producción, siendo mayor en la medida que el sistema se intensifica; a mayor producción de leche o carne, mas altos son los requerimientos nutricionales.

Mejoramiento de la infraestructura social y productiva en temas tales como.

- Manejo: el manejo representa todas las acciones técnicas o de gestión técnica de un sistema de producción, ya sea el encaste, la parición, la ordeña, y la selección, en cada una de las cuales es necesario realizar acciones que permitan lograr los objetivos.

- Alimentación: en párrafo anterior fue especificada su funcionalidad.

- Mejoramiento animal: En un sistema de producción, el mejoramiento animal es básico para lograr incrementos

productivos, sobre la base del potencial genético del animal. Este mejoramiento se obtiene por medio de selección y cruzamiento.

La selección es una actividad anual y constante en el tiempo, que consiste en la eliminación de aquellos animales de bajo rendimiento y la mantención de los animales de mejor comportamiento productivo.

En la eliminación también se considera a todos los animales que presentan anomalías (defectos físicos, animales secos, baja prolificidad, baja producción de leche) y problemas sanitarios (Mastitis, Linfadenitis infecciosa, Brucelosis).

El cruzamiento corresponde a la introducción de animales en el piño normalmente machos de mayor capacidad genética de producción. Es la forma de introducir y fijar caracteres deseables a la masa con el objeto de incrementar la producción.

Objetivo a corto plazo:

1) Lograr un mejor sistema de comercialización y mercadeo: El grupo, en cuanto a aspectos en temas de mercadeo y comercialización presenta falencias que se observan en la falta de conocimientos de canales de distribución, fijación de precios, políticas de ventas, promoción, identificación de plazas, logística, determinación de costos y todos aquellos tópicos que encuadren en la tarea comercial, la venta que más realizan los productores, son transacciones con los cabreros que pasan y merodean la zona donde los productores crían sus animales, y con aquellos compradores ocasionales que pasan por la zona.

2) Lograr una imagen institucional: más allá de la identificación institucional que el grupo tiene como asociación civil que es. Es necesario generar una imagen institucional de carácter comercial, en definitiva una marca comercial como grupo.

3. El equipo: Héctor Hugo Moyano, Segundo Faustino Nieves, Héctor Enrique Talquenca, María Luisa Ribero, Paz Suárez, Antonio Castro, Domingo Nieves.

El equipo anteriormente expresado cuenta con la experiencia necesaria y suficiente para entender la realidad del sector caprino.

La Asociación Civil de Puesteros Ganaderos de 25 de Mayo. Personería jurídica N° 0930/01. Presidente Hugo Moyano.

Presenta en su constitución y forma de operar rasgos distintivos que permiten visualizar el potencial necesario para poder llevar a cabo el Proyecto, Programa Grupos Productivos. Producción Caprina.

Lo precedentemente expuesto queda de manifiesto en la actitud participativa y democrática que posee la Asociación Civil de Puesteros Ganaderos de 25 de Mayo, en adelante Asociación. El presidente de la misma ha sido elegido por voluntad y elección de los socios de la asociación desempeñándose en esta tarea desde hace ya dos años.

En el transcurso de este tiempo la asociación a marcado tendencias y voluntades que ayudan al sector caprino del departamento de 25 de Mayo, los productores, bajo la responsabilidad y conducción del señor Hugo Moyano han diligenciado acciones que van desde tramitar la tenencia de la tierra de los afectados a dicha producción hasta participar en programas (Programa de Cambio Rural INTA San Juan, Programa Social Agropecuario PSA), también tienen una activa participación en lo que respecta a cursos de capacitación (Curso de curtido y manejo de cueros, etc.).

La idoneidad necesaria que en este caso requiere el conductor del Proyecto y que recae sobre la embestidura del señor Hugo Moyano, es la adecuada, y no solo por lo expuesto con anterioridad, sino también, por el manejo y conocimiento acabado que tiene sobre los beneficios y potencialidades que el producto posee, en este caso el animal.

4. Evaluar los escenarios de negocios: El mercado caprino presenta una gama importante de oportunidades tanto el espacio interno (mercado domestico), como en el espacio externo (mercado internacional).

En el mercado interno, la Provincia de San Juan es un terreno con amplias posibilidades, dado que el producto todavía esta carente de una fuerte planificación estratégica que permita posicionar al mismo dentro de los productos de fuerte consumo interno.

Encontramos ejemplos de gran avance en el desarrollo del mercado caprino, en provincias como, Córdoba, Mendoza, Neuquén y Provincia de Buenos Aires. En las mismas existen avances en la comercialización de la carne del animal, su cuero y leche, colocando los productos y subproductos del mismo, tanto en el mercado interno como internacional.

Para lograr lo precedentemente expuesto, mencionadas provincias han aportado un gran apoyo (técnico, logístico y financiero) desde el ámbito gubernamental.

Si bien el grupo de productores caprinos de la "Asociación Puesteros, Ganaderos de 25 de Mayo" no presenta las características y/o requisitos necesarios para afrontar todavía el mercado internacional, es bueno destacar que mencionado mercado brinda excelentes condiciones.

Datos a tener en cuenta: el comercio mundial mueve alrededor de 25000 toneladas de carne caprina, lo que aproximadamente son 60 millones de dólares. La oferta mundial de carne caprina se encuentra mas concentrada que la demanda, los paises que se destacan son Australia que es el país que predomina en las exportaciones, seguido desde muy lejos por Francia y China.

Otros países exportadores son Nueva Zelanda y Etiopía, que en los últimos años han tendido a la baja, lo que nos brinda a nosotros una buena oportunidad en el marco de las exportaciones.

En lo que respecta a las importaciones, es bueno destacar que existe en la actualidad una mayor cantidad de países demandantes de carne caprina, entre ellos podemos mencionar a China, Estados Unidos, Italia, Portugal, Malasia, Canadá, Trinidad, Tobago y Corea del Sur.

Partiendo de la premisa de que sin organización no hay mercado, es decir que el mismo no está normalizado económica y financieramente, carente de estándares y de estudios que nos permitan determinar con precisión el comportamiento de la oferta y la demanda en ítems como la carne. En este programa se ha dejado de lado sub. productos del animal como leche y el cuero, por razones de simplicidad en el análisis, y que además no afectan a la visión en sí.

Faltando una política activa de precios, ítems este que no va a ser resuelto mientras que el productor no pueda determinar con precisión aspectos tales, como cuanto cuesta alimentar un cabrito, o cuanto le cuesta producir cada kilo de carne caprina.

En lo que se refiere al aspecto comercial, es de suma importancia determinar qué tipo de calidad se va a ofrecer, compatibilizarla con lo que quiere el comprador, y superar la posible diferencia entre ambas cosas, siendo esta una tarea a la que deben abocarse los productores, pero bajo el régimen de asociación para asegurar presencia constante en las góndolas de carnicerías y supermercados.

Si los ítems y variables antes expuestos, tuviesen plena vigencia en el mercado caprino del departamento de 25 de Mayo Provincia de San Juan, el impacto regional sería de fácil determinación, las circunstancias hoy no nos permiten contar con información concreta, no por ello debemos evitar la posibilidad de realizar un ejercicio mental que nos ayuden a formar escenarios posibles y futuros.

Partiendo del hecho de que en el departamento antes mencionado existen 100 pequeños productores caprinos, que la forma de trabajo es familiar, que entre todos suman una cantidad aproximada de 23.000 cabezas de animales, podríamos decir que la mano de obra aplicada en forma directa al sector llegaría a ser de 400 personas, trabajando siempre en función de la carne, sin agregar subproductos

como la leche y el cuero por razones de simplificación en el análisis, y sin olvidar que la cabra criolla no es lechera por excelencia.

Si aumentáramos los niveles de productividad, y construyéramos un matadero-frigorífico a escala, tendríamos de 100 a 200 personas más trabajando en el mercado caprino del departamento de 25 de Mayo.

Esto que hoy es una debilidad, con trabajo, planificación y estrategia, se puede revertir, logrando en la Provincia de San Juan un mercado caprino sustentable y rentable.

5. Análisis de las variables internas y externas. "F.O.D.A."

FODA

Fortalezas:

- Dinámica de grupo con actitudes positivas hacia trabajos en grupos y voluntad para mejorar la situación actual.
- Incorporación (**lenta**) de pautas de manejo reproductivo, nutricional y sanitario.

Oportunidades:

- Mayor apertura de mercados.
- Posibilidad de aprovechar alternativas de negocio tanto en el mercado interno como externo.
- Alternativa válida para desarrollar en superficies reducidas.
- Oportunidad de instalar en forma definitiva un sector productivo, al cual desde hace años se le adjudica un potencial sumamente importante que nunca llega a concretarse

Debilidades:

- Falta de contacto directo entre sector productor e industrial.
- Necesidad urgente de lograr una situación de respaldo entre ambos sectores.

- Desconocimiento sobre las condiciones actuales de cada sector e intenciones futuras.
- Falta de inversiones en difusión de la actividad y productos, y desarrollo de mercados.
- Poca o nula interacción entre regiones productoras.
- Falta incremento en la calidad genética de los animales.

Amenazas:

- Excesiva oscilación de la demanda de carne y leche.
- Necesidad de mayores inversiones vinculadas con la producción primaria y la industria.
- Incertidumbre frente a la situación de mercado y sistema económico a corto y mediano plazo.
- Ingreso al mercado interno de productos importados y competencia con los mismos.

6. Detectar las ventajas competitivas y los factores clave de éxito.

Hoy el mercado caprino de la Provincia de San Juan presenta excelentes condiciones para participar en mercado caprino nacional, el producto esta presente en las cantidades necesarias, el nokhow necesario para afrontar la empresa de la carne caprina existe, el mercado no esta monopolizado, los animales presentan excelentes condiciones para ser comercializados.

Los subproductos como la leche y el cuero no deben dejarse de lado a la hora de realizar la explotación del mercado, los mismos presentan amplias posibilidades de rentabilidad y no están siendo debidamente explotados.

Los factores a tener en cuenta para que la empresa tenga éxito son:

- Infraestructura y tecnología.
- Información del mercado oportuna y precisa.

- Excelente manejo nutricional de los animales.
- Existencia de líneas blandas de créditos.

7. Análisis de las variables de la mezcla comercial.

Producto: el producto guarda características especiales que nos permite mostrar sus amplias cualidades, por ejemplo:

- La carne caprina posee menos colesterol y menos ácido urico que la carne vacuna.
- El rendimiento de faena del animal es aproximadamente del 50%.
- El producto posee cero desperdicio, dado que del mismo se puede utilizar desde la carne, pasando por el cuero, la leche, las pezuñas del animal, el pelo, etc.

Plaza: el mercado caprino posee en la actualidad un amplio espacio nacional e internacional para su desarrollo. En el mercado interno todavía esta todo por hacerse, sin olvidar de que existen proyectos aislados de gran envergadura en le país.

Promoción: en este aspecto hay que poner una fuerte atención, se debe desarrollar un plan estratégico de marketing, que nos permita posicionar el producto a lo largo del tiempo.

La promoción necesita de una fuerza conjunta de recursos del marketing, no debiendo ser utilizados aisladamente.

Precio: el precio es un factor de difícil determinación en el mercado caprino, dado que la oferta y la demanda son de carácter fluctuante.

De toda manera, no es imposible determinar una política activa de precios, dentro de la variada información formal e informal que existe respecto a este tema, podemos determinar preciso aproximados.

B. PLAN OPERATIVO.

Los pasos que se seguirán, para cumplimentar los objetivos antes expresados se llevaran a cabo siguiendo las siguientes pautas:

1. **Los objetivos a largo plazo**, "Titularización de la Tierra y Estimular la creación de un matadero y frigorífico". Para cumplir con ambos objetivos se realizarán todas las tareas que ambos cometidos requieran.

El primero, (Titularización de la Tierra), se trabajara para que la ley 7039, que tiene como objetivo el arraigo del Puebrero en tierras no irrigadas de la Provincia de San Juan, tenga su respectiva reglamentación.

El segundo, (Estimular la creación de un matadero y frigorífico), en primer termino se realizaran todos los estudios prefactibilidad y factibilidad que sean necesarios para justificar la construcción de ambos establecimientos, en segundo termino se buscaran las fuentes o líneas de financiamiento que sean necesarias para lograr la meta deseada.

Dentro de los objetivos a largo plazo, se tendrá en cuenta la implementación y certificación de normas de calidad, se identificarán las normas exigidas por el mercado objetivo, búsqueda de líneas de créditos que financien y certifiquen las normas, selección de consultores para la implementación de las normas, selección de empresas certificadoras de normas.

2. **El objetivo a mediano plazo**, "Mejoramiento de la infraestructura social y productiva", con respecto a los temas del agua y luz, para alcanzar los mismos se presentaran proyectos y/o programas en todas las instituciones que sean necesarias para alcanzar los medios que sean necesarios con el fin ultimo de cumplimentar todos los requisitos que nos ayudaran a tener una infraestructura lógica y consecuente con la empresa y/o emprendimiento.

3. **Los objetivos a corto plazo**, "Lograr un mejor sistema de comercialización y mercadeo y Lograr una imagen institucional".

El primero, (Lograr un mejor sistema de comercialización y mercadeo), este objetivo es lograr, en primer termino, realizando cursos de capacitación que permitan entregarle al productor un mayor conocimiento de herramientas comerciales, además, se realizaran todas las operaciones que sean necesarias para que el productor tenga un contacto directo con sus potenciales clientes.

EL segundo. (Lograr una imagen institucional), para lograr este objetivo se realizaran todas las tareas que sean necesarias a fin de que el grupo posea todos los recursos de promoción que más sean posibles, folletería, tríptico,

pagina Web, creación de presentación institucional en power point, participación en ferias nacionales e internacionales, etc.

Dentro de los objetivos a corto plazo, tendremos en cuenta la **búsqueda de clientes potenciales**, sin olvidar que ya ha habido contactos con algunos de estos posibles clientes, se apuntara para la conclusión de este objetivo, al relevamiento e identificación de mercados, búsqueda de agentes o representantes comerciales, acceder a listados de importadores, identificar ferias y rondas de negocios, solicitar estudios de mercado, etc.

También dentro de los objetivos a corto plazo, se buscara **desarrollar gama de proveedores**, estableciendo una jerarquización de insumos prioritarios que el grupo necesita en sus diferentes etapas, realizando compras en conjuntos de los mismos.

VII- Tarea 7: Asesoramiento por Grupo de productores en el periodo de implantación. Informe de Resultados.

En el primer periodo de implantación del programa:

1. El grupo, pudo conformarse através de un acta compromiso.
2. Realizo los primeros contactos con posibles compradores de la ciudad de San Juan.
3. Abrió su espectro comercial intentando comercializar no solo la carne caprina y la leche, sino también el cuero.
4. Soluciono un problema de logística que les impedía reunirse, al poder contar con un micro que los puede agrupar sin mayores problemas.
5. Realizo sus primeras incursiones en lo que respecta a aspectos de mercadotecnia, intentando armar una estructura de costo que hasta hoy resulta difícil.

Como corolario de lo que se acaba de expresar, se puede intuir que el grupo presenta rasgos positivos frente al programa Grupos Productivos.