

## **FACTORES QUE INCIDIERON EN EL DESEMPEÑO COMERCIAL DE ESTABLECIMIENTOS CAPRINOS. ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES EN LA PAMPA Y SAN LUIS<sup>1</sup>.**

### **Factors affecting commercial performance in establishments goats. Multiple case study in La Pampa and San Luis.**

Ferro Moreno, Santiago<sup>1</sup>; Villar, Amín<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> CONICET; FA-UNLPam [sferromoreno@gmail.com](mailto:sferromoreno@gmail.com) <sup>2</sup> FA-UNLPam [aminvillar@gmail.com](mailto:aminvillar@gmail.com)

#### **Resumen.**

Si bien la actividad caprina se relaciona con la subsistencia y la producción en zonas marginales y desfavorecidas desde el punto de vista agroclimático y de infraestructura, existen Casos que se diferencian por sus resultados económicos. Se estudiaron cinco Casos caprinos diferenciales en las provincias de La Pampa y San Luis mediante entrevistas y observaciones semi-estructuradas, con el objetivo de analizar los factores estructurales y coyunturales, particulares y transversales que inciden en el desempeño comercial de los mismos. Como factores coyunturales se destacaron el aumento de precios corrientes de productos y subproductos, el aumento de la demanda interna, las expectativas de crecimiento. Como factores estructurales se identificaron la flexibilidad cultural y dinámica emprendedora en los tomadores de decisiones, diversificación productiva, integración vertical y horizontal de funciones comerciales. Transversalmente los factores se relacionan a la innovación y la capacidad del tomador de decisiones, la mirada positiva sobre las oportunidades comerciales y la economía regional y nacional, y la interpretación de los atributos demandados por los consumidores.

Palabras Clave: estrategias comerciales, tecnología, gestión.

*Key Words: business strategies, technology, management.*

#### **Introducción.**

La producción y comercialización caprina se encuentra relacionada a aspectos rudimentarios e informales desarrollados en regiones agroecológicamente marginales (áridas y semiáridas). A nivel primario la actividad económica se caracteriza por la baja productividad, escasa disponibilidad de recursos, el autoconsumo, el trueque y la subsistencia (Gutman *et al.*, 2004). La mayoría son pequeños productores minifundistas, en general, con problemas de tenencia de la tierra, que han desarrollado estrategias de diversificación de la producción (vacuna, caprina, porcina, avícola y agrícola) y de las fuentes de ingreso (producción para auto-consumo, producción de excedente para venta y empleo como asalariados) como respuesta a una situación de vulnerabilidad económica crónica (PlaNNet Finance, 2011). Sin embargo, existen organizaciones con características culturales, empresariales, productivas, tecnológicas y comerciales diferentes, con mayor disponibilidad de recursos económicos y financieros, y con articulaciones comerciales formales más eficientes (Ferrer *et al.*, 2006; Issaly *et al.*, 2010; Paz *et al.*, 2008; Rodríguez Sperat, 2011).

En La Pampa se identificó un tambo caprino familiar en la zona de Puelches y un establecimiento semi-intensivo familiar próximo a Victorica. En San Luis, en cercanías a la Capital y el noreste provincial se identificaron dos tambos con perfiles distintos, uno familiar integrado verticalmente para producir quesos y el otro con un perfil empresarial marcado por altas inversiones en infraestructura, genética y asesoramiento, orientado a la producción de

---

<sup>1</sup> Trabajo presentado al Primer Congreso Argentino de Producción Caprina. La Rioja (2013).

leche y quesos; también se identificó un productor ganadero que vende chivitos más pesados que los del mercado en la zona de Merlo.

El eje metodológico central se basó en el “Estudio de Casos Múltiples” (Yin, 1989), el cual sirve para desarrollar distintas hipótesis (no para testearlas) con el fin de aumentar la base teórica de una disciplina, ampliando los conocimientos, descubriendo nuevos significados o bien confirmado lo que ya se sabe. En el presente trabajo se analizaron cualitativamente los cinco Casos caprinos identificados con el objetivo de recolectar algunas experiencias de comercialización y generación de valor agregado que pudieran resultar atractivas para reproducir en otros establecimientos caprinos. Los factores diferenciales se clasificaron en estructurales y coyunturales, particulares y transversales. Para la recolección de información se efectuaron, entre septiembre de 2011 y diciembre de 2012, entrevistas semi-estructuradas a los encargados. Se complementó la información con observación semi-estructurada para comprender mejor la forma en que suceden algunos de los procesos estudiados, así como también a verificar la ocurrencia de situaciones no recogidas. Los ejes de las entrevistas y la observación fueron: 1) productivos (tamaño, productividad, tecnología); 2) económicos (ingresos y costos principales, financiamiento); 3) comerciales (proveedores, clientes, estrategias, poder de negociación); 4) culturales (políticas empresariales, clima laboral, toma de decisiones); 5) puntos críticos y de apalancamiento (variables a favor y en contra en la cadena).

### **Desarrollo temático.**

Caso 1: Tambo y quesería familiar de La Pampa. Se ubica en las cercanías a la localidad de Puelches, sur-oeste de La Pampa. Se puede clasificar como familiar; la cría, ordeño y elaboración de productos es realizada en su mayoría por el productor y su señora. Contrata mano de obra temporaria en épocas de parición y en algunos picos productivos. Las decisiones las suelen tomar entre la familia, pero siempre se ven condicionadas por las políticas que desean implementar desde el Gobierno. Igualmente, la mayoría de las veces han sido muy favorables desde el punto de vista productivo y económico. Por medio de un crédito subsidiado del Gobierno provincial y con el apoyo del Municipio de Puelches hace unos años comenzaron a construir el tambo y la quesería con la intención de implantar una unidad demostrativa para este tipo de producciones con agregado de valor en origen en zona semiárida de secano. Las actividades se enmarcan en el Plan de Desarrollo Rural del Oeste de la Provincia de La Pampa. La superficie destinada a la actividad es de 1.250 hectáreas, cuenta con infraestructura productiva para la elaboración de quesos de buena calidad (corrales, refugios, sala de elaboración habilitada, puesto de venta con frío, etc.). Debido a las inclemencias climáticas de los últimos años, ha bajado el stock de cabras de 700 a 80. Sufre de algunos problemas de hurto, pues se encuentra cercano a la urbe. Los costos de alimentación son muy elevados, y la capacidad receptiva del campo no es muy buena, el sobrepastoreo de los últimos años de seca no ha permitido un desarrollo adecuado del forraje natural. Posee un tambo artesanal con una capacidad diaria de 400 litros de leche (relación litro de leche/kilo de queso: 10-1). El principal producto son hormas de quesillo de unos 300-400 gramos, pueden ser especiados o de sabor natural. Tiene serios problemas con los costos fijos, pues la producción actual dista mucho del mínimo necesario. Tiene demanda adecuada todo el año, como señal menciona que no puede dejar madurar los quesos porque se los “sacan de las manos”. Los cabritos machos son una fuente de ingreso importante al igual que las cabras de descarte. La mano de obra es una limitante importante, pues ha cambiado de empleado los últimos cinco años. No hay personas capacitadas en la región y los jóvenes suelen preferir trabajos menos físicos y más relacionados a la vida urbana.

Caso 2: Establecimiento semi-intensivo de La Pampa. Se ubica en las cercanías a la localidad de Victorica. El productor y su familia se han agrupado desde 2007 con otras 7

familias en una Sociedad Civil. Se unieron bajo esta forma con el objetivo de potenciar su producción, con una mirada sustentable a mediano y largo plazo. Buscan disminuir los costos de compra de insumos, principalmente la compra de alimentos, y colocar mejor sus productos. En 2013, mediante un crédito provincial, pretende implementar un tambo caprino con dos bajadas, la leche se procesaría en la Escuela Provincial Agrotécnica local. En conjunto con el Gobierno provincial, pretenden conformar una unidad demostrativa de Cabra Colorada Criolla. La superficie destinada a la producción se complementa entre tierras propias y tierras fiscales (ferrocarril y vivero). La majada está compuesta por 90 madres y 5 machos. Las razas Criolla y Colorada Pampeana son las que utilizan actualmente, otorgándoles mejores índices de parición con buena aptitud materna, buena producción de leche y lana/pelo de buena calidad. La alimentación es a pastizal natural con ayuda de granos en invierno. Cerca del 30 % de las hembras nacidas se destina a reposición. No estaciona el servicio, obtiene crías durante todo el año, “las cabras se estacionan solas, de los dos celos anuales el segundo suele ser mejor, suelen ser más fértiles”. Obtiene 2 partos cada 15 meses por cabra. Está probando la técnica de celo inducido con ampolla. Vende los productos por peso y cobertura, diferenciando el precio proporcionalmente al aumento del peso limpio y el “tapado” de los riñones. También comercializa machos y hembras en estado de reproducción. Con el esquilado e hilado de la lana-pelo de las cabras coloradas se fabrican artesanías; también tiene pensado peinar el vellón Cachemir. La falta de registros y seguimiento más intensivo de los animales ha sido uno de los principales problemas detectados, el estacionamiento del parto le permitiría tener mayor previsibilidad de producción y en la planificación de los recursos forrajeros. La venta de animales es generalmente buena en todo el año. Muchas veces la falta de comunicación intra sociedad provoca dispersión de intereses y objetivos, estima que el avance hacia una Cooperativa de trabajo aportaría mejor a la sustentabilidad económica del establecimiento.

Caso 3: Tambo familiar de San Luis. Tambo y quesería caprino de la Provincia de San Luis, al sur de la localidad de Cortaderas. Comenzaron alrededor del año 1998 con dos cabras en un emprendimiento familiar. Padre e hijo se encargan de todas las actividades productivas, suelen contratar mano de obra adicional en épocas de vacaciones. Con el paso de los años han ido incorporando estructura, genética, cantidad y valor agregado (quesería). No tienen cuantificados los costos, ingresos y resultados de las actividades. Buscan el bienestar económico y el crecimiento patrimonial, en un marco de vida tranquila. Cuentan con una superficie de 4 hectáreas, al principio de monte, hoy más del 80 % se encuentra desmontado. Poseen 113 cabras de raza Saanen. Actualmente la prolificidad promedio es de 1,2-1,5 cabritos/año. El servicio es estacionado a campo. El 80 % de las pariciones se da en 6-8 días. Los porcentajes de mortandad son muy bajos (inferiores al 3 %), pues el cuidado es intensivo. Cuentan con un lote de alfalfa del cual sacan rollos y lo utilizan para el pastoreo directo. Suelen pastorear las cabras en lugares cercanos (banquinas). Suplementan en el momento de ordeño o de amamantamiento con silaje de maíz-sorgo comprado, y granos de soja. Con 100 litros de leche elaboran 30 quesos de 300 gramos aproximadamente. La capacidad de planta se ha aumentado de 100 litros a 158 en 2011. Elaboran tres variedades de quesos de mediana humedad: natural, con ají y con orégano. El tiempo de maduración es de 15 días. En temporada turística se reduce a 4 días por el aumento de la demanda. Se envasan al vacío y suelen tener la etiqueta del establecimiento. También los venden sin los rótulos para que los clientes locales le pongan marcas propias. El precio del queso lo determina el productor, normalmente teniendo en cuenta el precio del mercado zonal (siempre más caro). Venden personalmente. Mencionan que los planes trabajar son un factor limitante en el mercado laboral de la zona (“no se encuentran personas con ganas de trabajar en el campo”). La mano de obra calificada es escasa. La energía resulta una limitante. Valorán el crecimiento del

turismo y la demanda. Piensan crecer en el mediano plazo (tambo modelo con 6 corrales para 18 cabras y un lugar para comer y vender especialidades de la zona: jabalí, chivito, etc.).

Caso 4: Tambo empresarial de San Luis. El tambo se encuentra ubicado en las cercanías de la Capital de San Luis. El perfil es empresarial, emplea al menos 12 personas en actividades productivas y administrativas, y contrata profesionales externos. El dueño participa de algunas actividades a campo y trata de incorporar al hijo al negocio. La empresa comenzó sus actividades en 1996 incorporando animales de San Rafael, Buenos Aires y Catamarca. Posee dos unidades de negocio: tambo y quesería (hoy ensachetadora). Tiene destinadas 20 hectáreas para silo, y con esto les da de comer a 500 caprinos, 100 terneros y 100 vacas. Con respecto a los inicios disminuyó notablemente la superficie sembrada y utiliza muy poco la alfalfa (menos de 10 hectáreas sembradas). La alimentación de los caprinos consiste en 80 % de silo de maíz y sorgo, y 20 % de granos (producidos en el establecimiento). La productividad en el tiempo mejoró 3,2 litros/cabra/día (el presente año es probable que aumente a 3,8-4 litros/cabra/día). Los cabritos nacen muy pesados (aproximadamente 4,5 kilogramos). Entre los años 2003-2004 bajó la cantidad de animales, y comenzó con la conformación de “cuencas lecheras” como estrategia de aprovisionamiento. En principio falló la estrategia, el factor fiscal fue uno de los más controversiales, “los asustó ser más grandes y tener que llevar todos los papeles”; además tuvieron problemas de acidez, frío, tamaño, cantidad, periodicidad, distancias, recipientes, etc. La estrategia se fue “desinflando”, actualmente la mantiene sólo para unos pocos meses del año, los otros meses compran a un productor grande (1.000 litros semanales) y producen con plantel propio. El rendimiento de la leche a campo es mejor que el de la empresa, por eso insisten en la cuenca. La empresa se ha ido deshaciendo progresivamente del rodeo con el avance de la cuenca y el asentamiento del empresario. Pasó de tener 400-450 animales en ordeño, a 180-200. Con el tiempo pasaron de ser un “tambo-quesería” a ser un “tambo ensachetador con mínima producción de quesos” (menos de 100 kilogramos/año, lo que hacían en un día anteriormente), debido esencialmente a la rentabilidad, inmovilización de capital y tiempos de pago-cobro. Vende unos 500 sachet por semana, principalmente a grandes supermercados de la región, Capital Federal y el Conurbano Bonaerense. Plantea que el mercado es grande y tiende a expandirse en el mediano plazo, sobre todo el mercado de jóvenes y adultos mayores. También existe un potencial mercado orientado a la producción ecológica y natural.

Caso 5: Cría y engorde de chivitos a corral en San Luis. Establecimiento diversificado (frutales, bovinos, equinos, aves, caprinos, cultivos, etc.) ubicado en cercanías a la localidad de Cortaderas, noreste de la Provincia de San Luis. El perfil es mixto, la familia toma las decisiones con asesoramiento profesional. Ocupa 3 personas permanentes para todas las actividades. Hace unos años poseía cerca de 1.000 madres criollas, compradas en campos de la zona, de las cuales se está desprendiendo progresivamente, pues son animales “aptos para sobrevivir, pero no para producir”. Actualmente cuenta con 650 cabras de las razas Anglo Nubian, Boer y Criolla. Menciona que con poca incorporación de genética se está en condiciones de formular un salto productivo importante. La alimentación de las cabras se basa en pastoreo natural, verdes anuales, y rollos. La prolificidad promedio es de 1,5 cabritos/cabra/año. Todos los meses da servicio a 100 cabras, de esta forma se asegura una producción mensual de 100-120 cabritos/as. El servicio natural es a campo con machos comprados en cabañas (provenientes de Chaco). Los animales que comercializa pesan entre 9-10 kilogramos limpios. Los faena en el establecimiento y los vende embolsados. Al principio hacía control sanitario oficial, pero al ver que no le agregaba valor, lo desestimó (sólo le ponían un sello y no lo controlaban). Vende por kilogramo en negro en restaurantes de Merlo. La estrategia de penetración de mercado fue otorgar a las parrillas y restoranes cabritos para probar (rechazados en principio por ser de gran tamaño). Los que quedaron conformes han mencionado que tienen más porciones por animal, el costillar se vende como una porción,

tiene el mismo gusto que los cabritos “chicos”. La estabilidad de la producción (todo el año) es otro factor positivo remarcable. El precio por kilogramo de animal lo determina él, mantiene una relación con el precio del vacuno y con el del mercado zonal. Nadie protesta el precio y la metodología de venta. Debe carnear y vender en el mismo día, pues el oreado hace que pierda peso la res. Lo vende con cabeza, hígado, bofe y tela. Tiene que quemar los cueros pues no le pagan un precio adecuado. También deja morir las cabras porque no tiene un mercado para las mismas, les da servicio mientras tanto. Sugiere que el Gobierno ve al sector caprino como una economía de subsistencia, dejando de lado los perfiles empresariales, que analizan al sector en términos de mercado. También enfatiza en la falta de mano de obra calificada y con ganas de trabajar. Los planes trabajar les imponen un techo (“los hace cómodos y conformistas”). Sugiere que faltan Médicos Veterinarios especializados en caprinos. Propone “conformar el mercado del capón pesado (40 kilogramos), más rendidor para todos los miembros de la cadena”.

### **Conclusiones.**

Como factores coyunturales se destacan el aumento de precios corrientes de productos y subproductos, el aumento de la demanda interna (debido al turismo y los nichos de mercado relacionados a la salud), las expectativas de crecimiento (factor transversal, mirada positiva de la situación económica actual y las oportunidades comerciales). Como factores estructurales se identifican la flexibilidad cultural y dinámica emprendedora en los tomadores de decisiones (factor transversal a todos los Casos estudiados), diversificación productiva (aprovechamiento de productos y subproductos, agregado de valor en origen), integración vertical y horizontal de funciones comerciales (apoderamiento de mayores márgenes comerciales y mayor poder de negociación). Transversalmente los Casos interpretan los atributos demandados por los consumidores, utilizan canales comerciales alternativos. Algunos Casos se ven favorecidos por el apoyo directo del Gobierno, y otros reclaman una “mejor” intervención.

### **Bibliografía.**

- FERRER, G.; SILVETTI, F.; CÁCERES, D. y G. SOTO (2006). Análisis de dos iniciativas agroindustriales vinculadas con la capricultura en Córdoba (Argentina). *Revista Agroalimentaria* Vol. 11, N° 23: 71-83.
- GUTMAN, G.; ITURREGUI, M. y A. FILADORO (2004). Propuestas para la formulación de políticas para el desarrollo de tramas productivas regionales. El caso de la lechería caprina en Argentina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Serie Estudios y Perspectivas N° 21. Naciones Unidas. Buenos Aires.
- ISSALY, C., DECARA, A., PERALTA, M., VIGLIOCCO, M. y SANDOVAL, A. (2010). Estrategias de comercialización de pequeños y medianos productores de carne ovina y caprina en el sur de la provincia de Córdoba, Argentina: estudios de Casos. *Cuadernos de Desarrollo Rural* 7 (65): 87-109.
- PAZ, R.; CASTAÑO, L. y R. ÁLVAREZ (2008). Diversidad en los sistemas cabriterios tradicionales y estrategias tecnológico-productivas. *Archivos de Zootecnia*, Vol. 57, N° 218: 207-218. Universidad de Córdoba, España.
- PlaNet Finance (2011). Caracterización del sector caprino en Argentina. Programa de Gestión de Calidad y Diferenciación de los Alimentos (PROCAL II). MINAgri.
- RODRÍGUEZ SPERAT, R. (2011). Eficiencia productiva y su relación con los estilos de producción. Un estudio de caso en la cuenca lechera caprina del área de riego del Río Dulce de Santiago del Estero. Tesis para optar por el título de Doctor en Estudios Social Agrarios. Centro de Estudios Avanzados. Facultad de Ciencias Agropecuarias. Universidad Nacional de Córdoba. 238 p.

- YIN, R. (1989). Case Study Research: Design and Methods. Applied social research Methods Series. Newbury Park CA, Sage.