**Encuentro Regional ADENAG Centro-Oeste y NOA**

**Facultades de Ciencias Económicas UNC y UNT**

**19 y 20 de Marzo de 2020**

**“ADMINISTRACIÓN 4.0”**

**Título del Trabajo:** Oportunidades en el Sector Cabritero en Termas de Río Hondo.

**Eje del Trabajo:** 2. Proyectos/Avances de investigación.

**Autor:** Prof. Victor Francisco Martinez. Facultad de Ciencias Económicas – UNT

**Proyecto de Investigación:** “Análisis Sectorial Organizaciones del NOA. Aplicación de Herramientas de Gestión Organizacional para Análisis Sectorial”.

**Código:** PIUNT 2018 – F610

**Director:** Prof. Victor Francisco Martinez. Facultad de Ciencias Económicas – UNT

**Palabras Claves:** análisis sectorial, herramientas de gestión, organizaciones, administración.

**Oportunidades en el Sector Cabritero en Termas de Río Hondo**

1. **Marco de Referencia.**

La presente investigación se enmarca en el proyecto de investigación PIUNT 2018 - F610, cuyo propósito es analizar distintos sectores económicos del NOA, ver sus características y detectar posibilidades de negocio a partir de la utilización de herramientas y marcos conceptuales del mundo de la administración.

La hipótesis del proyecto es que, la utilización de diferentes modelos y técnicas propios del mundo de la Administración General, contribuyen al desarrollo organizacional.

Utilizar modelos probados facilitan el entendimiento de los sectores económicos y con ello mejoran el diagnóstico y las posibles recomendaciones para incrementar la productividad y competitividad de los mismos y por ende de las organizaciones que allí participan

En este caso en particular, el trabajo fue analizar el mercado cabritero en Termas de Río Hondo, a partir de su ***canal de distribución***, a efectos de determinar posibilidades de agregado de valor y crecimiento potencial vía diferenciación.

La información utilizada para presentar los resultados se obtuvo a partir de:

* Bibliografía y estudios previos sobre el mercado de carnes caprinas listados en el ítem bibliografía del presente trabajo.
* Entrevistas con referentes pertenecientes a diferentes actores de la cadena comercial caprina (cabriteros, restaurantes y hoteles).
* Observación directa en algunos puntos de venta (Mercado de Termas, restaurantes y hoteles).

1. **Definición de Producto**

El cabrito mamón o chivitos para consumo, representa el producto tradicionalmente comercializado en el mercado local. Acorde a datos de la ya disuelta ONCAA el 75% de lo que se faena en Argentina corresponde a esta categoría. Este es un animal criado en base a leche materna que, dependiendo de la zona de cría, alcanza un peso de faena de 10-12 kg entre los 45 a 90 días de vida. De esta forma, se obtiene una carcasa de 4 a 6 Kg limpios, de bajo contenido graso y alta calidad nutricional.

Es el producto más importante y demandado de la cadena a nivel mercado interno. El producto se presenta generalmente como carcasa entera tanto fresca como congelada presentada en bolsa de plástica.

En Hipermercados se vende casi exclusivamente la carcasa entera tanto congelada, (opción más frecuente) como fresca. En carnicerías especializadas se vende principalmente fresco, tanto entero como media res. En otros puntos de ventas como puestos de ventas de frigoríficos, distribuidores o venta on-line, la presentación más común es entero y congelado. En restaurantes y hoteles principalmente se ofrece bajo la modalidad de ***“Asador Criollo”***, donde la cocción está a la vista del público y también se utiliza la carcasa entera.

El peso del producto final está entre 4-6,5 kg en todos los casos mencionados anteriormente.

1. **Contexto Global**

En el mundo, se calcula que existen alrededor de 780 millones de cabezas de caprinos, la que generalmente se destina al autoconsumo, no logrando, de este modo, un crecimiento exponencial.

China es el principal país productor con 183 millones de cabezas, seguido por India con 120 millones.

En términos generales y a nivel mundial, la demanda de este tipo de carne se concentra en épocas tales como Pascua, Navidad y otro tipo de festividades de corte religioso tal como el año nuevo chino. No obstante, algunos países, como Australia, han logrado incorporar el consumo de carne caprina a la dieta diaria.

Dentro de los productos caprinos que se comercializan a nivel mundial, la carne caprina ocupa un lugar de alta importancia. La producción de carne caprina a nivel mundial es de 4,2 millones de toneladas con una tasa de crecimiento de alrededor de 10% anual.

La producción de Argentina representa un 1,7% de la mundial, encontrándose muy por debajo de los principales productores, tales como China (39%), India (11%), Pakistán (8%), Sudán (5%), entre otros. Dentro de la región, Brasil constituye el principal productor.

Es interesante resaltar que “sólo se comercializa el 0,7% del total de carne producida, alcanzando los 119 millones de dólares, destacándose en la oferta la participación de países tales como Australia (45%), Francia (22%) y Pakistán (9%).”

En términos comparativos, existe mayor concentración de la oferta respecto de la demanda mundial. En la demanda, más atomizada, pueden destacarse China y Estados Unidos.

1. **Argentina**

El consumo del cabrito no es preferencial a nivel nacional y de hecho ha descendido en los últimos tiempos. Tiene un carácter esporádico, concentrándose en determinados momentos del año, como ser Navidad o Pascua, y bajo ningún concepto integran la canasta básica de alimentos en los principales centros de consumo.

La comercialización no está suficientemente desarrollada y articulada entre los productores y los comercios minoristas/consumidores. Menos aún en lo que respecta a los mercados de exportación, por lo que los productos caprinos son demandados en mayor medida que a nivel nacional.

Las exportaciones son muy bajas, según la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola, en los últimos años no ha superado las 300 toneladas, siendo China, Centroamérica y Jamaica los principales destinos.

En total existen 4,2 millones de caprinos en la Argentina y se estima que hay más de 46.000 explotaciones en todo el país (INTA). La producción se realiza en forma sedentaria y de trashumancia, por lo que la mayoría de las veces el producto está solo disponible en los períodos de mayor oferta forrajera.

En cuanto a la producción de carne caprina en Argentina, está orientada principalmente a la obtención del cabrito mamón o chivitos para consumo, que representa el producto tradicionalmente comercializado. Este es un animal criado en base a leche materna que, dependiendo de la zona de cría, alcanza un peso de faena de 10‐12 kg entre los 45 a 90 días de vida.

De esta forma, se obtiene una carcasa de 4 a 6 Kg limpios, de bajo contenido graso y alta calidad nutricional. Según la ONCCA, el cabrito es la categoría que más se faena (75% del total de los animales faenados). A pesar de que la producción de carne es la función más importante de la cría caprina, la faena registrada por el ONCCA indica que sólo alrededor del 5% del total de cabezas se faena.

A nivel nacional, los productores están atomizados existiendo una variedad de productores de distinto tamaño, en términos de cantidad de animales, manejo, tipo de explotaciones, etc.

En general son pequeños productores, del tipo “agricultura familiar”, con bajos recursos y que realizan la actividad en suelos áridos o de baja receptibilidad. Presentan irregularidad en la tenencia de la tierra, por lo que no pueden garantizar la continuidad de la actividad en el largo plazo, y por lo tanto no son sujeto de apoyo financiero privado.

Por otra parte, dado que la producción caprina se caracteriza por un alto nivel de informalidad fiscal y sanitaria, la comercialización de sus productos se realiza en canales informales con bajos niveles de información y transparencia en lo que se refiere a precios, mercados y características de la demanda.

De acuerdo a un estudio de AACREA, solo el 44% de las existencias caprinas se faenan, lo que se debe a que ninguna raza caprina se adapta del todo a la producción cárnica, dado que no son susceptibles de engorde.

Por otro lado, el bajo número de faena puede explicarse también porque el mismo no incluye la faena doméstica realizada por los productores para autoconsumo, así como tampoco la faena clandestina y la comercialización informal, la que aún es muy grande en nuestro país.

No se debe perder de vista que la producción caprina es mayormente artesanal, por lo que muchos de los productores están alejados de los mataderos habilitados, ocupándose ellos mismos de la faena y venta.

Es importante destacar que Santiago del Estero ocupa el 3° lugar de producción caprina en Argentina, solamente superada por Neuquén y Mendoza.

1. **Logística en Termas**

La logística es un punto clave, sin embargo, en el caso de los cabritos en Termas es algo que no está desarrollado con el profesionalismo necesario.

En otros rubros y más aún cuando requieren frío, como ese este caso, la logística es un punto donde las cadenas han trabajado y desarrollado sistemas para aumentar eficiencia y reducir costos.

Las formas de distribución para productos perecederos, puede dividirse en dos formas:

***a) Directa:*** es decir que el proveedor entrega directamente en el local. Estos productos son abastecidos por aquellos proveedores que poseen una gran infraestructura logística.

***b) Centralizadas:*** es decir, a través de un Centro de Distribución propio por ejemplo de las cadenas de supermercados. Lo que significa que el Centro de Distribución recibe el pedido del Proveedor y en el momento lo distribuye a los locales. Este último caso el más común para perecederos.

Cabe destacar que la logística desarrollada adecuadamente requiere transporte refrigerado autorizado por SENASA y por ende está sometida a estrictos requisitos de control tanto por las autoridades de aplicación, como por parte de los mismos clientes. Esto no es algo que esté presente en el sector cabritero de Termas, mientras que, si lo está en otros centros de consumo de cabritos en Argentina, como por ejemplo Córdoba y Buenos Aires.

1. **Cadena Teórica de Valor del Mercado Cabritero**

En Argentina y otros países latinoamericanos el término ***“cadena de valor”*** es actualmente usado para incluir a todos los sectores productivos que intervienen en la generación de un bien o servicio. Según Michael Porter, la cadena de valor está formada por una serie de actividades interdependientes, que se relacionan unas con otras y presentan una mutua dependencia. Si una actividad se desarrolla de forma ineficiente, altera toda la cadena de valor.

Porter, señala que la cadena de valor está formada por tres componentes elementales:

* ***Las actividades primarias***, que son aquellas atinentes al desarrollo del producto, a los aspectos logísticos y de comercialización, así como a los servicios postventa.
* ***Las actividades secundarias*** (o actividades de apoyo a las actividades primarias), que están dadas por el área de administración, de recursos humanos, de compras, finanzas, asesoría legal, investigación y desarrollo, entre otras.
* ***El margen*** de cada actividad, que está dado por la diferencia entre el valor total generado y los costos en que incurre la empresa para desarrollar la actividad en cuestión.
1. **Oportunidad de negocio a partir del agregado de valor**

Al preguntarle a los cabriteros ***¿qué compran los restaurantes y en particular los hoteles All Inclusive?***, la respuesta de ellos en su gran mayoría fue que esos establecimientosestán interesados en ***pagar lo más barato posible***, con lo cuál pensando en las estrategias genéricas de Porter, la competencia se da vía ***liderazgo en costos***.

Sin embargo, después de conversar con varios actores del sector, se advierte que ello no necesariamente es así. Un típico caso donde el vendedor (cabritero) no tiene muy en claro que necesita realmente su cliente (establecimientos).

Si bien el producto base es el mismo (cabrito), los establecimientos comerciales requieren un ***producto ampliado***[[1]](#footnote-1), que es donde aparece una oportunidad de negocios para aquel que sepa identificar la verdadera necesidad y por ende agregar valor a su oferta base.

De conversaciones con encargados de hoteles y dueños de restaurantes, en particular los que apuntan a un segmento de mayor poder adquisitivo, surge que lo que demandan es:

* Continuidad. Poder contar con un proveedor que todas las semanas le provea una determinada cantidad de animales. Cumplimiento de cantidades de pedido y fechas de entrega.
* Homogeneidad en términos de calidad del producto (cabrito)[[2]](#footnote-2).
* Frío y condiciones bromatológicas aceptables.
* Condiciones de formalidad / legalidad. Que pueda facturar, ya que su administración y contabilidad así lo demanda.

El mercado está poco desarrollado y normalmente no tienen un proveedor habitual, pero estarían dispuestos a tenerlo e incluso a pagar más, si se les brinda lo indicado, con lo cual, ***existe una gran oportunidad de negocios*** para aquel que en términos de Porter busque desarrollar una ***estrategia de diferenciación*** con agregado de valor en base a los 4 items señalados precedentemente.

1. **Conclusión**

Este trabajo es una muestra de como se puede tener una perspectiva diferente si se trabaja de forma más profesional, entendiendo esto, por la utilización de marcos y herramientas que proporciona el mundo de la administración a los negocios. A su vez, como dicha perspectiva, puede generar oportunidades concretas de negocio, de crecimiento y de desarrollo.

1. **Bibliografía**
* Porter Michael. Generic Strategics as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Perfomance. Academic of Management Journal, 1984.
* Porter Michael. Competitive Strategy Techniques for Analizing Industries and Competitors. The Free Press. New York 1980.
* Porter Michael. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. CECSA. México 1991.
* Michael Porter en su obra Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. New York 1985.
* Kotler, Philip y Gary Armstrong: Fundamentos de Marketing, 11° Edición, Pearson Educación. México 2013.
* Kerin, Roger, Hartley, Steven y Rudelius, William: Marketing, 11º Edición, McGraw Hill. México 2014.
* Robbins, Stephen y Coulter, Mary. Administración, 10ª. Edición. Pearson Pearson Educación S.A, México 2010.
* Cepparo María Eugenia. La complejidad de la marginalidad y sus derivaciones en el marco de las economías regionales. El caso de la producción caprina en el extremo sur de Mendoza”. Geograficando. Mendoza 2014.
* Ferro Moreno Santiago. Sistema agroalimentario agroindustrial de carne caprina de la provincia de San Luis. INTA. La Pampa 2013.
* Minagri. Programa Caprino provincial Salteño: Presentación para la Mesa Nacional Caprina”. INTA. Salta 2015.
* Ferro Moreno Santiago. Análisis situado de las transacciones en el sistema agroalimentario caprino argentino. Fuerzas, dilemas, preguntas e hipótesis. Conicet. La Pampa 2014.
* Estudio de la Comercialización de la producción de carne y leche: sector caprino Sudeste de Tucumán. IDEP (Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán). Tucumán 2011.
* Caracterización del sector caprino en la Argentina. Planet Financa. Buenos Aires 2011.
1. Producto ampliado: concepto utilizado en marketing para hacer referencia al agregado de valor a un producto base, el que normalmente se añade mediante servicio u otros componentes [↑](#footnote-ref-1)
2. Hablar de calidad en materia cárnica es algo muy complejo. En este sentido lo más apropiado es señalar que la calidad puede ser considerada desde distintas perspectivas siendo las más relevantes las siguientes:

**La calidad higiénico-sanitaria:** como cualidad primera, ningún alimento debe suponer un riesgo para la salud del consumidor. Agentes bacterianos, parasitarios y residuos son los principales responsables de las alteraciones de la carne.

**La calidad nutricional:** que está dada por su contenido en elementos que responden a las distintas necesidades metabólicas del organismo (agua, vitaminas, minerales, proteínas, lípidos, carbohidratos, valores dietéticos).

**La calidad de servicio:** está relacionada con la facilidad de empleo por el consumidor y, consecuentemente, con su presentación, aptitud culinaria, disponibilidad y precio.

**La calidad de presentación:** que incluye la modificación de los cortes tradicionales o el desarrollo de nuevos productos con mejores presentaciones y que pueden variar la intención de compra en un momento dado.

**La calidad funcional o tecnológica:** determinada por la aptitud de la carne para la transformación y conservación.

**La calidad sensorial:** formada por las características que percibimos por los sentidos en el momento de la compra o del consumo y que influyen en nuestra satisfacción personal (color, textura, terneza, jugosidad, sabor y aroma). [↑](#footnote-ref-2)