



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Organizaciones campesinas: tierra firme en la realidad líquida

Issetta, Marcelo

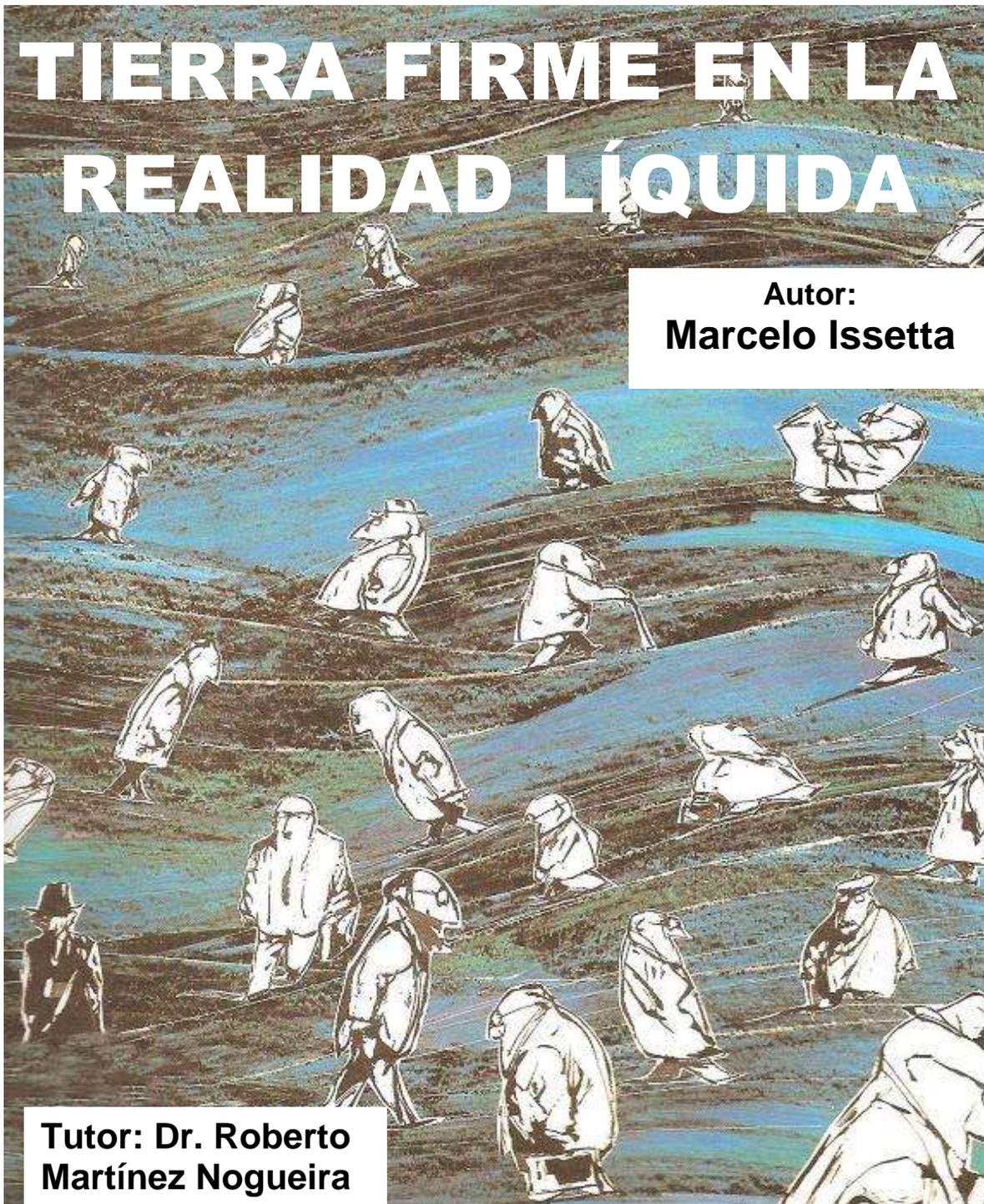
2010

Cita APA: Issetta, M. (2010). Organizaciones campesinas: tierra firme en la realidad líquida. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

ORGANIZACIONES CAMPESINAS: TIERRA FIRME EN LA REALIDAD LÍQUIDA

Autor:
Marcelo Issetta



Tutor: Dr. Roberto
Martínez Nogueira



Universidad de Buenos Aires
Fac. de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Comisión 2



TESIS

Año 2010

Tutor

Dr. Roberto Martínez Nogueira

- Doctor en Administración Pública en la Cornell University, Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.
- Cursos de posgrado en las universidades de Madrid, España; Michigan y Colorado, Estados Unidos.
- Asesoramiento a instituciones nacionales e internacionales en materia de desarrollo rural: Ministerio de la Producción de la Argentina, Ministerio de Cultura y Educación de la Argentina, CFI, FAO, INTA, OEA, IICA, CEPAL y gobiernos de Latinoamérica.
- Asesoramiento en aspectos institucionales del desarrollo social y políticas sociales: Director Ejecutivo de la Fundación FORGES desde abril de 1992; participación en el PNUD, en el Banco Mundial y en el IDRC de Canadá.
- Fundación FIEL: Estudio focalizado de lucha contra la pobreza y autor de “La pobreza: un programa de acción”.
- Desarrolla numerosas actividades académicas y docentes en las universidades de Buenos Aires y La Plata, entre otras.
- Es autor de publicaciones relacionadas con las políticas públicas, económicas y sociales.

Agradecimientos

Quiero agradecer especialmente por su ayuda en este trabajo de investigación a:

- mi esposa;
- mi familia;
- Dr. Martínez Nogueira;
- los integrantes de APENOC
- mis amigos del MBA.

Índice:

I. Resumen Ejecutivo	5
II. Introducción.....	6
III. Presentación del Problema	11
IV. Objetivo General	12
V. Objetivos Específicos	13
VI. Justificación.....	13
VII. Marco Teórico	14
VIII. Marco Metodológico	26
IX. Análisis de Situación	29
X. Conclusiones.....	67
XI. Recomendaciones.....	72
XII. Bibliografía	76

ORGANIZACIONES CAMPESINAS: TIERRA FIRME EN LA REALIDAD LÍQUIDA



Resumen Ejecutivo

Las agrupaciones campesinas se constituyeron como una alternativa viable de desarrollo en el marginado Noroeste Cordobés. Estas comunidades trabajan a diario para incrementar el capital social, económico, cultural y político de cada uno de los integrantes.

La asociatividad representa el medio más idóneo para alcanzar sus metas, que no son exclusivamente económicas, sino que buscan un fin mayor, que no podemos captar analizándolo exclusivamente en términos monetarios. Los logros colectivos superan ampliamente la suma de los obtenidos individualmente, lo cual constituye el requisito excluyente para esta propuesta de crecimiento sostenible.

En este trabajo hemos analizado en profundidad el funcionamiento de las agrupaciones de esta región utilizando un criterio más amplio que nos plantea la Economía Solidaria: construcciones de redes, comercio justo, cuidado del medioambiente, desarrollo social y cultural. El objetivo no sólo radica en la mejora de la situación económica del campesino sino que también el alcance abarca a la educación, a la cultura y a las costumbres.

Los integrantes no podrían subsistir sino es a través de la pertenencia a la comunidad. A su vez, esta comunidad necesita de otras redes para tener fuerza política, cultural y económica que permita implementar los proyectos. Esta red de redes que tiene nodos nacionales y en el exterior hace posible el acceso al crédito y la capacitación necesarios para la consecución de los objetivos trazados: desarrollo sostenible, comercio justo, educación, salud, equitativa distribución del agua y la tierra y revalorización del trabajo campesino.

A lo largo del trabajo se analizó el nivel de conciencia y compromiso con la comunidad, su iniciativa y resolución, su experiencia y conocimiento de los productos y su particular modo de organización para la toma de decisiones. Se evaluó el uso de estrategias de marketing y diferenciación, su potencialidad, y en especial su competitividad. Podrán encontrar la estructura de costos, las innovaciones implementadas y sus posibilidades de expansión del mercado. Por último se enumeran algunas recomendaciones para continuar el crecimiento sostenido de estas explotaciones agropecuarias.

Introducción

Vivimos en un mundo globalizado, en permanente cambio, donde los paradigmas vigentes ya no dan respuestas a los problemas actuales. Cada día somos testigos de nuevas amenazas medioambientales, enfrentamientos bélicos, empresas y trabajadores que van de un país a otro, en un entorno tecnológico que une en tiempo real cada rincón del planeta. Los vínculos son cada vez más frágiles, los compromisos son efímeros y el sentido de pertenencia a un grupo y/o territorio se ha perdido. Muchos de los valores fundamentales de las personas se diluyen.

El planteo de este trabajo radica en mostrar cómo un grupo de personas en el Noroeste Cordobés se hicieron estas mismas preguntas hace muchos años atrás y cómo plasmaron una solución en la práctica. Partiendo de un problema concreto como la pobreza en el Noroeste Cordobés, región cada vez más aislada del sistema, ellos arribaron a una alternativa de desarrollo.

Las unidades económicas campesinas e indígenas se sustentan de la producción familiar y su principal fuente de ingresos proviene de la venta del excedente del autoconsumo, de producción extensiva de ganado caprino, bovino -en menor escala-, la explotación forestal, la extracción de madera, carbón, leña, además del desarrollo de la agricultura en pequeñas parcelas y de la agroindustria artesanal.

Complementariamente, la venta de mano de obra fuera de sus explotaciones-localmente o bajo la modalidad de "trabajo golondrina"- representa un componente importante de los ingresos familiares. Además, el escaso valor agregado de la producción agropecuaria provoca una sobrecarga en los sistemas productivos y generan sobreexplotación de los recursos naturales, sobretudo en las zonas de avance de la frontera agrícola y ganadera.

Para tener una idea del peso relativo de estas comunidades, podemos mencionar que las comunidades ocupan el 14% de la superficie cultivable del país, pese a que concentran el 82% de la población rural. Desde el punto de vista sociopolítico, las poblaciones campesinas fueron aisladas de los ámbitos de toma de decisiones y fueron debilitadas en su territorio, desalojándolas y despojándolas de sus tierras ancestrales, arrasando sus bosques y, con ellos, una forma de vida que durante generaciones caracterizó a regiones completas del país.

Históricamente la provincia de Córdoba, ubicada dentro de la Pampa húmeda, región compuesta por tierras fértiles, se caracteriza por la alta diversidad productiva, la cual se ha reducido en las últimas décadas. Este proceso provocó la expulsión de productores agropecuarios y reducción de la población rural. Ello implica un aumento de las desigualdades en el seno del sistema productivo.

Desde el punto de vista de la propiedad de la tierra, el 17.4% de los productores nacionales registra alguna irregularidad en la documentación que acredita el derecho de posesión de sus tierras. En el ámbito de los departamentos del arco del noroeste cordobés, esta proporción alcanza el 70%.

En la provincia de Córdoba existen unidades campesinas ligadas a la producción ganadera, en especial, caprina. Este tipo de ganado es conocido como "el ganado de los pobres". El número de unidades productivas campesinas ha ido decayendo debido al avance de la producción bovina extensiva a cargo de las empresas, quines incorporan mayor tecnología.

En los últimos años, la necesidad de aunar esfuerzos para salir adelante hizo que en el norte cordobés surgieran varias asociaciones de pequeños productores. En ellas se discuten desde las necesidades en materia de salud hasta la reducción de costos al momento de comprar insumos para las tareas rurales y las gestiones ante los organismos estatales. Estas agrupaciones campesinas se fueron articulando horizontalmente y en diferentes niveles como estrategia para salir del aislamiento. Esta tendencia se replica en el plano internacional.

A partir de este esquema organizativo, surgen articulaciones, redes y organizaciones a nivel comunitario, tanto local como provincial, nacional y regional, que responden a necesidades concretas, y encuentran en el trabajo asociativo el mejor mecanismo para resolver sus problemas y canalizar sus reclamos, propuestas y necesidades.

Articulación horizontal

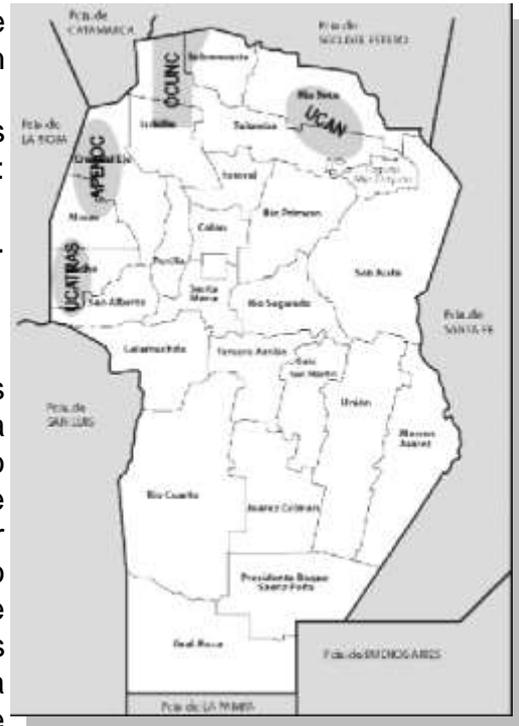
En el año 2005 se conforma el Movimiento Nacional Campesino Indígena, integrados por organizaciones campesinas de segundo y tercer grado, que trabajan por la dignidad del sector, aportando soluciones a los problemas comunes.

Estas organizaciones buscan desarrollar, aplicar y defender métodos que garanticen la equidad en la distribución de recursos y beneficios. Para ello, se organizan de manera tal que se maximice la participación de los productores en la toma de decisiones.

“El cambio climático, la sequía, las políticas de manejo del agua y la tierra en el norte de nuestra provincia, en suma, el modelo de desarrollo agroindustrial; deja a los pequeños campesinos y campesinas cada día más acorralados para desenvolver sus prácticas productivas tradicionales.”
Red de Comercio Justo
(www.redcomerciojustocba.com.ar)

En la provincia de Córdoba, particularmente, las comunidades rurales están nucleadas por el Movimiento Campesino de Córdoba. A su vez, APENOC, UCATRAS, OCUNC Y UCAN organizan las comunidades según la región:

- APENOC: Asociación de Productores del Noroeste de Córdoba. Región: Cruz del Eje y Minas
- UCATRAS: Unión Campesina de Traslasierra. Región: San Javier, San Alberto, Pocho y Minas.
- OCUNC: Organización de Campesinos Unidos del Norte de Córdoba. Región: Ischilín, Tulumba y Sobremonte.
- UCAN: Unión Campesina del Norte. Región: Río Seco y Tulumba



El tiempo de vida de las organizaciones campesinas no es mucho si se lo compara con la mayoría de las entidades del campo argentino. Sin embargo, puede decirse que los días no pasaron en vano. A partir del trabajo de concientización que se hizo junto al Senasa, a cuyas autoridades se les planteó la imposibilidad de los campesinos de asumir los costos de la vacunación contra la aftosa, se logró que el organismo sanitario entregara la vacuna gratis.

Mapa de la Provincia de Córdoba

Asimismo, para mejorar la calidad de vida de las familias se compraron paneles solares que les posibilitan tener un mínimo de cuatro horas diarias de luz y, además, mantenerse informados a través de la radio comunitaria. Para afrontar los costos, Apenoc tramitó y obtuvo un subsidio de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) y un crédito blando de parte de la

Agencia Córdoba Ciencia. Para pagar el crédito, los campesinos ahorran la plata que antes destinaban a la compra del querosén para las lámparas.



Foto propia

Paneles Solares en una vivienda

Además de la tierra y el agua, los campesinos del noroeste de Córdoba que cuidan chivas tienen que pelear el mercado, pues los cabreros (compradores), los matanceros y los carniceros son los que se quedan con los mayores beneficios.

Debido a eso, los campesinos organizados empezaron atendiendo problemas de la producción con compras conjuntas de alambre,

forrajes y medicinas, con las que redujeron a la mitad los precios que se pagaban individualmente por productos de peor calidad. Y también abordaron los asuntos de la comercialización.

Para equilibrar el mercadeo se creó una Red de Comercio Justo animada por campesinos y activistas que trabajan en la capital de la provincia y, mediante recursos públicos del Programa de Cadenas Productivas, se formó un Fondo Rotatorio que permite el pago anticipado de productos para la venta en la ciudad de Córdoba.

La Red de Comercio Justo nació en el seno de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) con la idea de concientizar a los campesinos sobre el valor de su trabajo, especialmente a través de la obtención de un precio más alto en la



venta de sus cabritos. Aseguran que antes de este proceso, el campesino llevaba a su bolsillo entre 8 y 10 pesos, mientras que en la actualidad se queda con 45 pesos. Los campesinos envían sus productos a Córdoba y aquí, en una feria que funciona los días sábados, domingos y feriados, los estudiantes universitarios se encargan de venderlos.

La idea nació a principios de 2003 entre algunos estudiantes de la carrera de Agronomía de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) que venían trabajando con campesinos de la Asociación de Productores del Norte Cordobés (APENOC). Los estudiantes conocían los fundamentos del Comercio Justo y empezaron a discutir con la gente del campo sobre la necesidad de vender los productos que producían a un precio justo.

Campesinos y estudiantes se lanzaron a hacer “campañas de cabritos”. Los campesinos enviaban cabritos y los estudiantes se encargaban de comercializarlos en Córdoba. Antes los productores vendían los cabritos por 8 o 10 pesos, pero desde que la Red de Comercio Justo (RCJ) inició sus actividades, los precios han llegado a los 40/45 pesos.

La Red de Comercio Justo está integrada por estudiantes de Ciencias Políticas de la Universidad Católica de Córdoba (UCC), de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) junto a OCUNC (Organización de Campesinos Unidos del Norte de Córdoba), OCAPA (Organización de Campesinos y Artesanos de Pampa de Achala), UCAN (Unión de Campesinos del Norte), Ucatras (Unión de Campesinos de Traslasierra), y APENOC (Asociación de Productores del Norte Cordobés).

Por Comercio Justo se define a la práctica que quita terceros o intermediarios en la cadena de comercialización y reconoce precios de producción justos, acordes al trabajo realizado y la proyección social de las comunidades, y que promueve, en la otra punta, la existencia de consumidores responsables, capaces de hacer valer con su poder de compra una opción de justicia en el comercio. Organizaciones como la ONG OXFAM señalan además, entre otras posiciones, que deben cambiar las reglas del comercio internacional, que favorecen la explotación de las poblaciones que intervienen en la producción primaria en los países del Tercer Mundo.

Paralelamente se promovió la diversificación, de modo que hoy venden cabrito, miel, mermelada y otros dulces. La Red de Comercio Justo es modesta y no sustituye a las vías convencionales de mercadeo, sin embargo su influencia es grande, pues desde que el campesino sabe que mediante el sistema alternativo él puede recibir más y el consumidor gastar menos, los tradicionales compradores de cabras están teniendo que pagar mejor.

La Red permitió que los campesinos se sienten entre iguales y discutan sobre lo que vale su trabajo. “La Red va creciendo día a día. Además de mejorar el precio de la producción, la gente se va capacitando. Se forman talleres o se busca ayuda en cuanto a la comercialización. Las mujeres se juntan a producir, buscan mejorar la salud, la educación y vemos que se va abriendo un espacio más de participación

Derecho a la Tierra y a la producción

La gravedad del despojo de las tierras en la zona del Noroeste Cordobés alcanza proporciones alarmantes, desde finales de los años ochenta disminuyeron en un 36% la cantidad de explotaciones agropecuarias familiares. Alcanzando en el caso de las pequeñas unidades campesinas a casi el 50%.

Impulsado por el monocultivo de soja, los 2 millones de hectáreas de aumento de la superficie agrícola han sido aportadas por el norte de nuestra provincia.



Foto: www.redcomerciojusto.com.ar

Corral de cabras criollas

Lo que, desde el 98, se consiguió a costa de unas 500 mil hectáreas de bosque nativo y de la pérdida de un 1 millón de cabezas bovinas.

En esta zona también es notoria la pobreza recurrente: el 55% de la población se halla con las necesidades básicas insatisfechas y el desempleo supera el 40%

en las áreas rurales, lo que ha obligado a abandonar el campo a unas 2500 familias. La lucha en contra de la expulsión de las familias del campo ha llevado a las 800 familias que reunidas en el Movimiento Campesino de Córdoba, a la presentación de 300 trámites urgentes en el registro de poseedores, y miles presentados por los Jueces de Paz, teniendo además unos 150 juicios relacionados con la temática de la tierra.

Cotidianamente tienen que enfrentar imputaciones, desalojos, intimaciones, amenazas de personas armadas y usurpaciones de parte de los mal llamados “empresarios” mafiosos que aliados con la policía local, los jueces de paz y gracias a las dudosas actuaciones del Registro de la Propiedad y la Dirección de Rentas, se organizan para despojar de los campos a sus legítimos dueños.

El gobierno provincial ha dejado clara muestra de su inoperancia para implementar políticas que frenen la expulsión y atropellos a las familias campesinas, y promuevan el acceso a la tierra. El programa Tierras para el Futuro y la Ley 9.150 de Registro de Poseedores han fracasado de manera contundente: los expedientes iniciados por las familias “duermen” en la Secretaría de Justicia, los conflictos se han incrementado debido al mecanismo de los trámites y estos no generan garantías jurídicas de ningún tipo. Todo ello se suma a las profundas sospechas que generan las actuaciones del Registro Provincial de la Propiedad.

Presentación del Problema

¿Es necesario buscar herramientas innovadoras para solucionar problemas de pobreza Noroeste Cordobés tiene desde hace más de una década?

¿Tenemos que esperar que aparezcan nuevos modelos para que encontremos soluciones? ¿Podemos dejarlo en manos del Estado?

¿Son realmente viables las agrupaciones campesinas y se sostienen en sobre bases competitivas?

¿Podemos timonear en el mar de la globalización o no queda otra opción que dejarse llevar por la corriente?

En nuestro país existen diversas comunidades rurales que hallaron alternativas integrales de desarrollo para sectores prácticamente excluidos sustentados en sólidas estrategias de organización económica, social y política. Estas comunidades están creando una estructura sólida para el desarrollo de la sociedad.

Para ello están explorando avanzadas formas de organización política, además de utilizar sencillas y conocidas prácticas económicas que puestas en prácticas dan resultados.

Potenciado por un programa de cadenas productivas desarrolladas en Córdoba, se lograron importantes avances en la regularización de la propiedad de las tierras y el establecimiento de prácticas económicas comunitarias que permitieron a los productores:

1. pasar de la situación de pobreza de subsistencia a la capitalización simple;
2. la sustentabilidad del ecosistema productivo con eje en el cuidado de la tierra y el agua;
3. la generación de escala en la compra de insumos;
4. la venta de su producción en un esquema de comercio justo;
5. una significativa mejora en la estrategia de defensa de los derechos sobre la tierra que trabaja.

Esta experiencia ha probado que trabajar sobre debilidades y amenazas, maximizando las oportunidades y potenciando todas las fortalezas de estas comunidades constituye la principal estrategia para que el éxito en la lucha campesina por el territorio deje de ser una utopía, para convertirse en una realidad. Ha probado también que intervenciones orientadas a mejorar la situación de los pequeños productores deben revestir carácter integral, deben apoyarse sobre las competencias y la cultura de los actores, deben ejecutarse de manera asociativa y por ende participativa; y deben incluir una fuerte vinculación con las instituciones académicas, estatales y de la sociedad civil interesadas en la problemática sectorial.

Bajo este sistema se respetan valores fundamentales de una economía, como la distribución equitativa del ingreso. La atomización de productores genera mayor trabajo y evita la concentración de la riqueza.

La sustentabilidad del ecosistema productivo representa un factor de largo plazo que es muy poco tenido en cuenta en nuestro país y en el mundo en general. Para estas comunidades, el cuidado de la tierra y el agua representa una responsabilidad ineludible.

Objetivo General

El objetivo consiste en mostrar cómo algunas organizaciones campesinas logran insertarse exitosamente en el sistema valiéndose de sus fortalezas, utilizando modelos que parecían perder vigencia y tomando ideas innovadoras.

Las agrupaciones de productores del noroeste de Córdoba conforman una empresa, una unidad de producción y de contratos, pero representa una forma diferente de concentración de capital y se rige bajo una forma de organización innovativa. Sus líderes son transitorios, permanecerán el tiempo necesario para transmitir los conocimientos técnicos al resto de la organización, regularizar el ejercicio del derecho de propiedad de los integrantes y hasta lograr la madurez de la junta de delegados, quienes serán finalmente los líderes.

Se trata de alternativas de desarrollo bajo principios fundamentales para el ser humano como el compromiso, la responsabilidad y solidaridad aplicados a los negocios y actividades específicas del sector.

Pretendemos analizar modelos económicos y políticos que se están gestando en el interior del país. Frente a la problemática económica, social, política e ideológica, es importante indagar cuál es la actitud de los integrantes de estas comunidades campesinas.

Finalmente, buscamos aportar técnicas metodológicas para el fortalecimiento y creación del capital social que resulta indispensable para la sostenibilidad del sector a investigar.

Objetivos Específicos

- Analizar alternativas de desarrollo para sectores no incorporados al sistema productivo del Noroeste Córdoba.
- Profundizar el análisis de la función de las organizaciones campesinas en la economía local.
- Evaluar la viabilidad de las agrupaciones campesinas de la zona.
- Describir y analizar la cadena de valor.
- Evaluar la competitividad de las agrupaciones de productores del Noroeste Córdoba.
- Intento contribuir a generar ideas y un espacio propicio para la reflexión y el debate por medio de esta investigación descriptiva.
- Demostrar que los estudios realizados en la Maestría en Administración, permiten efectuar diagnósticos y propiciar la aplicación en las comunidades de productores campesinos del Noroeste Córdoba.

Justificación

Del análisis de la actualidad sólo surgen más preguntas. Cuando hablamos de globalización y posmodernidad, analizamos problemas que emergen de este momento de transición. Los valores se diluyen, las instituciones pierden poder, la pobreza avanza al ritmo del avance tecnológico.

Dentro del ámbito local, nuestro país no ha apoyado a las iniciativas de las micro, pequeñas y medianas empresas, resultado de la apuesta a la transnacionalización y concentración de la economía, y la corrupción generalizada. Se le dio preferencia al sector financiero y a una minoría privilegiada. Para un verdadero cambio hay que pensar en la economía real y a quienes la producen. Esa economía productiva se diluye y constituye la base de generación de trabajo y riqueza en un país. La sociedad está escéptica y desconfiada, no sólo de la dirigencia sino también de las propias fuerzas para cambiar las cosas. En este contexto, muchas personas se van dando cuenta que la Argentina somos todos y que es posible un futuro distinto si la gente quiere.

Resulta interesante indagar en las unidades de productores del Noroeste Cordobés si las respuestas son adecuadas para combatir la pobreza.

Hasta el momento poco se conoce de los movimientos campesinos y se los relacionan directamente con movimientos piqueteros que esconden intereses políticos. Sin embargo, se trata de organizaciones fundamentadas en un sistema integral que atiende a la problemática social de sectores marginados. En el marco de la economía social, son unidades de subsistencia. A medida que logran eficiencia son potencialmente generadoras de valor económico. Estas unidades capitalizadas persiguen como objetivo esencial mejorar la calidad de vida de sus integrantes.

Esta tesis se realiza dentro del marco reglamentario en vigencia para optar a la graduación como Magíster de la UBA en Administración.

Marco Teórico

Las autoras Caracciolo Basco y Foti Laxalde¹ han elaborado un interesante trabajo donde postulan que la sociedad argentina ha comenzado a transitar un nuevo camino, en el que la mirada puesta sobre el capital social y la economía solidaria permite vislumbrar otros horizontes. La construcción de capital social implica focalizar las vinculaciones entre los distintos actores de la economía, con el objetivo de promover alternativas sustentables y de generación de ingresos.

Partiendo de estas ideas fundamentales, este trabajo aborda diversas dimensiones que forman el marco teórico sobre el cual se sustenta. Los conceptos más importantes se detallan a continuación:

Economía Solidaria: el objetivo principal de la economía solidaria es favorecer la expansión de cada ser humano y permitir que cada uno obtenga lo mejor posible, a lo largo de su vida, el tiempo dedicado a la formación, a

¹ Mercedes Caracciolo Basco y María del Pilar Foti Laxalde, "Economía Solidaria y Capital Social: contribuciones al Desarrollo Local", Editorial Paidós (2003).

una actividad remunerada, al voluntariado y a la vida familiar o personal. Se basa en la tolerancia, la libertad, la democracia, la transparencia, la igualdad y la distribución equitativa. Los principales objetivos son LA IGUALDAD, EL EMPLEO, MEDIOAMBIENTE Y COOPERACIÓN.

En el trabajo citado anteriormente, encontramos una distinción entre la “economía solidaria” y la “economía empresarial”, las cuales se diferencian en la forma o relación social del trabajo utilizada en cada unidad de organización primaria. La economía solidaria se caracteriza por una relación no asalariada, solidaria e igualitaria en el trabajo. Los trabajadores son los propietarios del capital y del producto o servicio que realizan, los cuales determinan la distribución de los beneficios en función del aporte. Implica la toma de decisiones participativa.

Luis Razeto² define a *“La economía solidaria o economía de solidaridad es una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo”*.

José Luis Coraggio³ habla del desarrollo como “el buen vivir de todos y todas. Desarrollarnos es ampliar y efectivizar nuestras capacidades como sociedades para construir e institucionalizar una economía donde quepan todos, una economía de lo suficiente, una economía solidaria que dé respuesta material a los deseos legitimados de todos sus ciudadanos miembros. Esto nos diferencia de la búsqueda del bienestar, concepto propio de la modernidad occidental que terminó definiendo la riqueza como la masa de mercancías que se generan y distribuyen, y el bienestar individual como la cuota de esa riqueza de que se podía obtener”.

El principio o fundamento de la economía de solidaridad radica en la introducción mayores niveles y cualitativamente superiores de solidaridad en las actividades económicas, en las organizaciones y en las instituciones económicas, tanto a nivel de las empresas como en los mercados y en las políticas públicas, incrementando la eficiencia micro y macroeconómica, junto con generar un conjunto de beneficios sociales y culturales que favorecen a la sociedad en su conjunto.

Se concibe la economía de solidaridad como una formulación teórica de nivel científico, elaborada a partir y para dar cuenta de conjuntos significativos de experiencias económicas –en el campo de la producción, el comercio, el financiamiento de los servicios, etc.- que comparten algunos rasgos constitutivos y esenciales de solidaridad, mutualismo, cooperación y autogestión comunitaria, tales que definen una racionalidad especial, distinta de otras racionalidades económicas. Se trata de un modo de hacer economía que implica comportamientos sociales y personales, tanto en el plano de la organización de la producción y de las empresas, como de los sistemas de

² Luis Razeto , [http://www.economiasolidaria.net/\(2008\)](http://www.economiasolidaria.net/(2008))

³ Coraggio, José Luis, “La Economía social y solidaria como estrategia de desarrollo en el contexto de la integración regional latinoamericana”, reconstrucción de una parte de la ponencia presentada en el 3er Encuentro Latinoamericano de Economía Solidaria y Comercio Justo organizado por RIPESS en Montevideo, 22-24 octubre 2008.

asignación de recursos y distribución de los bienes y servicios producidos, y en los procedimientos y mecanismos del consumo y la acumulación.

Capital Social: se ha convertido en uno de los temas más investigados como factor de desarrollo social. Según la enciclopedia Wikipedia⁴, *“El capital social mide la sociabilidad de un conjunto humano y aquellos aspectos que permiten que prospere la colaboración y el uso, por parte de los actores individuales, de las oportunidades que surgen en estas relaciones sociales. Sociabilidad entendida como la capacidad para realizar trabajo conjunto, colaborar y llevar a cabo la acción colectiva. En los últimos años se han destacado tres “fuentes” principales del capital, que son: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales. A pesar de las posibles diferencias en la forma de definir y medir estos atributos, el capital social siempre apunta hacia aquellos factores que nos acercan como individuos y a cómo este acercamiento se traduce en oportunidades para la acción colectiva y el bienestar del grupo”*.

En el libro “Economía Solidaria y Capital Social: contribuciones al Desarrollo Local” las autoras Mercedes Caracciolo Basco y María del Pilar Foti Laxalde, parten de la visualización de la sociedad como una instancia integrada por diversas formas de capital, entendidas como conjunto de relaciones sociales que expresan determinadas prácticas que instrumentan ciertos recursos y producen distintos tipos de beneficios para determinados sectores sociales. Las variantes de capital las enumera de la siguiente manera:

- I. capital económico: las relaciones sociales de producción circulación de bienes y servicios económicos;
- II. capital cultural: las relaciones sociales de producción y circulación de conocimientos y bienes culturales;
- III. capital político: las relaciones sociales de producción y circulación de poder;
- IV. capital social: las relaciones sociales de producción y circulación de “articulaciones o conexiones” entre organizaciones.

Tomando esta clasificación, las autoras postulan que el capital social posee la doble condición de constituir un recurso capaz de movilizar otros recursos (del capital, económico, político y cultural) para generar o aumentar beneficios económicos, culturales, políticos y sociales.

Según la perspectiva de estas autoras, y también será nuestro marco conceptual, el capital social trasciende a la organización en sí misma, es la vinculación o relación social que se establece entre más de una organización, las cuales se juntan para efectuar distintas prácticas y utilizar recursos en común con el fin de obtener un beneficio u objetivo mayor al que pueden alcanzar las partes separadamente. De manera sencilla, podemos definir al capital social como una red de organizaciones.

⁴ Wikipedia (2008), www.es.wikipedia.org, Capital social (sociología)

Redes y Vínculos: directamente conectado a la definición de Capital Social. Mercedes Caracciolo Basco y María del Pilar Foti Laxalde⁵ hacen hincapié en una perspectiva económica del Capital Social, sistémica de conjunto que focaliza en las vinculaciones o grupos, por el efecto multiplicador que tienen para modificar las relaciones de poder.

Desde este punto de vista, las autoras postulan como “*capital social económico a la dimensión relacional, asociativa, conectiva, de aquellas unidades u organizaciones que actúan en la esfera de la producción, la distribución o el intercambio de bienes o servicios*”.

La conclusión del libro “Economía Solidaria y Capital Social: contribuciones al Desarrollo Local” es que estar relacionado y los beneficios que traen aparejados pertenecer a determinada comunidad, permitirán alcanzar la transformación cultural e ideológica de valores necesaria para superar la crisis que vivimos. Todo ello contribuye al desarrollo local sostenible.

Recursos Humanos: representan el capital más importante de cualquier organización. Son ellos quienes llevan a cabo la producción, alcanzan los objetivos y se comprometen con la estrategia. Su desarrollo y mejora es el propósito de todas las administraciones. Los conocimientos y experiencias de la agrupación componen un factor crítico para el desarrollo.

Dave Ulrich⁶ afirma que una nueva realidad competitiva exige contar con organizaciones con capacidades que permitirán a las firmas servir mejor a sus clientes y diferenciarse de sus competidores. Al volverse la capacidad una fuente de competitividad, los recursos humanos componen una clave del éxito.

Las capacidades las clasifica en duras (hard) y blandas (soft). Dentro de las primeras encontramos algunos ejemplos como la tecnología y la estructura financiera. Las habilidades soft tienen que ver con los recursos humanos y resalta cuatro direcciones en las que se está trabajando con mayor énfasis:

1. creación de capacidad de confianza entre los líderes y el resto de los integrantes de la organización;
2. el derribo de las propias fronteras, permitiendo que la información y las ideas atraviesen sin esfuerzos límites jerárquicos horizontales y externos;
3. el logro de una capacidad de cambio, flexibilidad y agilidad;
4. aprendizaje y logro de cambio construido y sostenido por la propia organización.

En las organizaciones de éxito, cualquiera sea la industria o área de desempeño, las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización.

⁵ Mercedes Caracciolo Basco y María del Pilar Foti Laxalde, “Economía Solidaria y Capital Social: contribuciones al Desarrollo Local”, Editorial Paidós (2003).

⁶ ULRICH, Dave, “Recursos Humanos Champions: ¿Cómo pueden los Recursos Humanos crear valor y producir resultados?”, Ediciones Granica, Argentina, 1997

El mencionado autor resalta la importancia de asegurar el capital intelectual, que va más allá del aprendizaje, sino que conduce al aprendizaje rápido.

Economía a Escala: aumentos de la productividad o disminuciones del costo medio de producción, derivados del aumento del tamaño o escala de la organización. Para analizar el fenómeno de las economías de escala se suele considerar la relación entre los aumentos de producción (output) causados por los aumentos en los factores de producción (inputs). Valoración de los beneficios.

La economía de escala se refiere al poder que tiene una organización cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad.

Analizando la producción a Largo Plazo, Robert Frank⁷ aborda el tema de los rendimientos de escala. Según este autor, es vital la importancia de saber si es más eficiente producir en gran escala que en pequeña escala y define a los rendimientos de escala como “la propiedad técnica de la función de producción utilizada para describir la relación entre la escala y la eficiencia”. Dado, que los rendimientos de escala se refieren a una situación en la que todos los factores son variables, el concepto de rendimientos de escala es inherentemente un término de largo plazo.

La producción es cualquier actividad que crea utilidad actual o futura. Una función de producción resume la relación entre los factores y los productos.

Los rendimientos crecientes de escala se corresponden con funciones de producción en la que las variaciones proporcionales de todos los factores provocan una variación proporcional mayor de la producción. Los rendimientos constantes de escala es cuando la variación de los factores en la función de producción provoca una variación proporcional de la producción. Queda por definir los rendimientos decrecientes de escala, que es cuando la variación de los factores provoca una variación menos que proporcional en la producción.

Modelos de Organización: diseño y estructuración de la agrupación. Jorge Etkin⁸ enuncia los diferentes modelos de organización para interpretar mejor la racionalidad finalista de la empresa en el marco de una gestión compleja. Los modelos de organización se diferencian en sus relaciones sustantivas, es decir, en sus actividades básicas, sus relaciones internas y externas, los centros de decisiones y los recursos que manejan y generan.

Propone que *“las organizaciones no surgen de manera natural o espontánea, sino que se crean y construyen en forma deliberada, aunque luego desarrollen*

⁷ Frank, Robert H. “Microeconomía y Conducta”, Quinta edición, McGraw-Hill, 2005

⁸ ETKIN, Jorge, “Gestión de la Complejidad en la Organizaciones”, Bs.As., Ediciones Granica S.A., 2005

comportamientos no pensados. En su momento fundacional se definen los propósitos generales que van a orientar su actividad futura , tanto en el plano más abstracto del discurso como en las intenciones concretas de producir bienes o servicios. En el momentos del pensamiento y la acción dentro de una organización en marcha, sus integrantes siguen ciertas bases aceptadas y conocidas, que sirven como marco y guía para sus elecciones. Las bases se refieren a definiciones previas, como las misiones, los objetivos, las estrategias y políticas de organización. Los elementos de racionalidad son una guía en cuanto a las prioridades y también permiten a los individuos formarse una expectativa fundada sobre el comportamiento del conjunto. Tanto el sentido final de las decisiones (los objetivos) como las definiciones de las tareas de cada grupo (sus funciones en la estructura) constituyen la base de una acción coordinada”.

El autor propone diferentes enfoques y analiza sus elementos, comportamientos, procesos, comportamientos, cultura y referentes, los cuales se enuncian brevemente a continuación:

- Enfoque mecanicista: es la visión objetiva y materialista de la organización, entendida como un proceso de transformación continúa de insumos (materiales, energía) en productos terminados. Se la considera como una fábrica en el plano de los productos y como una burocracia que procesa documentos o trámites, en el plano de los servicios o prestaciones administrativas. Se trate de una escuela o una usina nuclear, pública o privada. La figura de referencia sería la de un jefe.
- Enfoque del sistema socio-técnico (orgánica ó funcionalista): la visión de la Organización como un macrogrupo social, formado por actores que participan e interaccionan bajo la figura de un contrato social, que en el plano de los individuos deriva en un contrato psicológico (aportes y expectativas), bajo la figura de un líder.
- Enfoque Racionalista: la visión de la Organización como un sistema inteligente que enfrenta problemas y toma decisiones pensadas en términos de los objetivos y las capacidades disponibles. No se concibe la idea de prueba y error ni enfoques intuitivos. La metáfora es la del cerebro.
- Enfoque Estructuralista: modelo basado en la visión de la Organización como un campo de fuerzas que se enfrentan y negocian para ganar espacios de poder en el sistema. El término estructura refiere al peso de las reglas en la organización, por sobre las preferencias personales. Podría verse como un campo de fuerzas con polos que se atraen o repelen y ejercen fuerza sobre una estructura.
- Enfoque de la Autonomía: refiere al modelo y las propuestas que destacan los factores que llevan al entendimiento compartido en las relaciones y acciones de los diferentes actores en la organización, además de los elementos formales o racionales como los planes, la

jerarquía o las normas técnicas. No es un acuerdo para trabajar en una realidad que viene dada desde el exterior, sino sobre una interpretación compartida (“construida”) de la realidad a través de pautas culturales internas. Toma la Organización como un acuerdo para la significación y como red de comunicaciones. Un marco de referencia o pautas culturales que refieren a los signos, símbolos e imágenes que permiten a individuos y grupos entenderse y compartir un “un modo de ver” las cosas. El enfoque refiere a la existencia de “contrato significativo” entre las partes, que define los códigos y el sentido de la comunicación. En un sentido amplio, la subjetividad integra los procesos de significación (la semiosis) con la motivación de los actores.

- **Enfoque de la Complejidad:** la visión de la Organización corresponde a un sistema a la vez reflexivo y adaptativo, con capacidad de generar sus propias pautas, construir su identidad y también ajustar sus estructuras frente a los cambios ambientales. La complejidad explica la convivencia de lo planeado y lo contingente. Como propuesta, refiere a la necesidad de integrar orden y desorden en la gestión de las organizaciones.

Liderazgo y Poder: Mintzberg⁹ define el poder como la capacidad para generar efecto (o afectar) los productos organizacionales. Y Liderazgo como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes. Partiendo de los enfoques clásicos respecto del tema, se definirán los factores, teorías, clases y competencias.

Para Nick Shreiber y Bala Chakravarthy¹⁰, el liderazgo moderno necesita la habilidad de manejar la paradoja, es decir, algo que parece contradictorio pero que en realidad no es.

El pensamiento creativo puede ayudar a superar estas paradojas y resolver supuestas contradicciones. Se necesita innovación como disciplina.

En estos tiempos, el líder toma el papel de estratega que ayuda a enmarcar el nuevo desafío creativo. En segundo término, el líder armoniza a la organización, uniendo funciones y procesos, creación y disciplina. Otro rol es el de agentes de conocimiento, que con su experiencia ayude a resolver situaciones conflictivas, y para que utilicen su juicio cuando sea necesario flexibilidad.

Estos autores sostienen que los cambios más duraderos sobrevienen con el uso de la autoridad informal, de escuchar a la organización, de aclarar los

⁹ Mintzberg Henry, “El Poder en la Organización”, Editorial Ariel, 1994.

¹⁰ Nick Shreiber y Bala Chakravarthy, “El Liderazgo Paradójico”, Artículo publicado en el material de apoyo de Expomanagement 2007

puntos de vista de los líderes, de proporcionar argumentos convincentes sobre la necesidad de cambio y explicando claramente los beneficios de los cambios en la organización.

Competitividad del sector: nos referimos a la capacidad de la empresa de estar primera o a la par de sus competidores directos e indirectos dentro de una economía determinada. Fuentes y procesos para la generación de ventajas competitivas.

Philip Kotler¹¹ define que la competencia incluye los ofrecimientos reales y potenciales y los sustitutos que un comprador pudiere considerar. Amplía la definición distinguiendo cuatro niveles con base a cuán sustituibles sean los productos:

1. Competencia de marca: los competidores son aquellos que ofrecen producto y/ servicios similares a los mismos clientes, a precios similares.
2. Competencia de industria: la competencia está representada por todos aquellos que generan el mismo producto o clase de productos.
3. Competencia de forma: son competidores quienes generan productos que proporcionan el mismo servicio.
4. Competencia genérica: son competidores todas las empresas que se disputan el mismo dinero de los consumidores.

Cuando Philip Kotler dice que el *“concepto Marketing sostiene que la clave para que una organización alcance sus metas consiste en ser más eficaz que sus competidores en cuanto a crear, entregar y comunicar valor a sus mercados metas”*, está haciendo referencia a la competitividad. Es decir, que tan buenos somos para inventar un producto/servicio, distribuirlo y proporcionar valor y satisfacción al cliente con respecto al resto de las organizaciones.

Para ello es necesario crear satisfacción en el cliente, proporcionarles valor y retenerlos. La premisa es que el cliente adquiera los productos/servicios de nuestra organización. Para alcanzar los mejores niveles de satisfacción, la organización debe analizar la “Cadena de Valor”, es decir, el conjunto de actividades primarias y de apoyo creadoras de valor. Las empresas fuertes son aquellas que logran desarrollar una capacidad superior que sus competidores para manejar los procesos centrales.

Más allá de sus propias operaciones, el éxito de la empresa depende de su sistema de entrega de valoro cadena de abasto. Las empresas más competitivas son aquellas que construyen las mejores redes de entrega. Y el tema de las redes es central en este trabajo.

Coordinación de decisiones y de asignación de recursos escasos: la economía plantea la necesidad de buscar respuestas a los planteos fundamentales de cualquier sociedad: qué y cuánto producir (decisión de

¹¹ Kotler, Philip, “Dirección de Marketing” Edición 10°, Pearson Educación, México, 2001

producción), cómo hacerlo (decisión de asignación de recursos) y para quién (decisión de distribución). De cómo se articulan, depende del sistema económico adoptado.

Consultando la enciclopedia virtual proyectosalohogar.com¹², encontramos que *“...para que un sistema económico sea viable es preciso que exista una cierta coordinación o cooperación entre los agentes, que haga compatibles las actuaciones de los mismos. Las formas de coordinación de decisiones han sido la costumbre (sistema que se basa en las formas experimentadas por la tradición, característico de las culturas primitivas), la autoridad (existencia de un órgano planificador que transmite las decisiones en forma de órdenes jerarquizadas, propio de las economías comunistas de planificación centralizada) y el mercado”*.

Marketing: el Dr. Jorge Stern¹³ define que el Marketing *“es toda actividad, con o sin fines de lucro, destinada a producir ofertas para: soluciones, beneficios, ventajas y satisfacciones recíprocas, para oferentes y consumidores, tanto en el mercado como en la sociedad”*.

Para adaptarse a un mundo en constante cambio, Philip Kotler señala que resulta vital para cualquier organización escoger correctamente el modelo para el desarrollo de políticas de negocios y gestión de comercialización. Las organizaciones deben fijar formular estrategias y políticas de marketing para una gestión de valor comercial y social. La planeación estratégica permite mantener una congruencia entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. El plan de negocios representa un instrumento central para dirigir y coordinar la labor de la organización.

Los procesos de negociación y actividades de comercialización para la creación y mantenimiento clientes rentables buscan maximizar la utilidad mutua que se obtiene de cada relación.

Todas estas herramientas son imprescindibles para cualquier empresa con fines lucrativos para alcanzar el éxito. La organización bajo análisis posee características muy particulares que la diferencian, pero resulta muy interesante analizar cómo la implementación de estas herramientas puede contribuir a alcanzar sus propósitos.

Análisis costo-beneficio: es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica, aquellos dónde los beneficios superan el coste son exitosos, caso contrario fracasan.

¹² Proyecto Salón Hogar esta registrado como Salón Hogar Inc. bajo las leyes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, www.proyectosalohogar.com/Enciclopedia/NE_economia.htm/ (2008)

¹³ Stern, Jorge ;Testorelli,Guillermo; Vicente, Miguel Angel, "Las Claves del Marketing Actual" , Editorial: Norma, 2005.

La microeconomía estudia la elección en condiciones de escasez. Robert Frank¹⁴ en su libro “Microeconomía y Conducta” comenta que el análisis de coste beneficio representa un principio básico de la teoría de la Microeconomía y resulta imprescindible para entender la toma de decisiones desde el punto de vista de economista. De manera sencilla, la regla es la siguiente:

Si $B(x) > C(x)$, debe hacerse x ; en caso contrario, no

Donde:

B: Beneficio

C: Coste

Cualquier decisión que radica en la escasez de recursos, debe respetar esta ley.

Es importante destacar algunas de las trampas habituales en la toma de decisiones:

1. pasar por alto los costos implícitos o costos de oportunidad;
2. tener en cuenta costos irrecuperables o hundidos;
3. fijarse únicamente en algunos costes relevantes.

Según el citado autor: *“los principios de la elección racional no sólo se aplica a mercados formales de bienes y de servicios. De hecho detrás de cada casi todos los actos, propósitos y comportamientos humanos hay algún tipo de cálculo implícito o explícito basado en el análisis del coste-beneficio. El conocimiento de los principios subyacentes nos permite ver nuestro mundo con una nueva e intensa luz, no siempre halagadora, pero sí estimulante”*.

Análisis Económico-Financiero: estructura seleccionada, entendida como la arquitectura financiera que soporta la actividad productiva. Fuentes de financiación utilizadas. Viabilidad económica y financiera. Se analizarán conceptos claves como rendimiento, capital de trabajo y riesgos.

La asignación de capitales para un proyecto de inversión representa una cuestión fundamental para cualquier organización. La bibliografía consultada se focaliza en el accionista y todo análisis económico-financiero redundará en los beneficios del mismo. En nuestro objeto de estudio no existen accionistas, pero podemos tratar a los integrantes de las organizaciones agrarias como accionistas y basarnos en los principios de administración financiera. Los integrantes son los propietarios del capital, de la mano de obra y tierra. El fin siempre es maximizar el valor de la organización ya sea para sus accionistas, dueños, propietarios o integrantes de la organización campesina.

Basándonos en las definiciones del libro “Principios de Finanzas Corporativas”¹⁵, el recurso básico de la empresa es la corriente de flujos de caja producidos

¹⁴ Frank, Robert H. “Microeconomía y Conducta”, Quinta edición, McGraw-Hill, 2005

¹⁵ Brealy, Richard y otros, “Principios de Finanzas Corporativas”, Octava Edición, Mc Graw Hill, 2006. Pág. 483

por sus activos. La combinación de recursos propios y deuda que financia ese flujo, se denomina estructura de capital. Buscar la alternativa adecuada es un desafío para los administradores.

Ética: estudio de la moral y las acciones humanas aplicadas al mundo de los negocios. Se requiere de un marco ético para alcanzar un desarrollo económico, social y medioambiental sostenible.

Se considera Ética a “la parte de que estudia el orden del obrar humano o moralidad, con el fin de determinar la bondad o malicia de la actividad libre del hombre, en orden a su fin último”¹⁶.

La ética social tiene que ver con los derechos y los deberes del hombre como parte fundamental de la sociedad, construyéndola con sus semejantes. Los autores Petrinelli y Witemburg afirman que todos debemos impulsar la generación de asociaciones u organizaciones que permitan alcanzar los fines intermedios como el desarrollo económico, cultural, recreativo, deportivo, profesional y político.

Por último, la ética profesional impone deberes en el ejercicio de la profesión. Los mencionados autores la definen como la ciencia normativa que estudia los deberes y los derechos de cada profesión. La profesión tiene dos aspectos:

- Social: el servicio a la comunidad. No se puede dejar de lado el primer principio moral: servir a los demás
- Material: consiste en el rédito económico que puede obtener por el ejercicio de su profesión

Responsabilidad Social Empresaria: en un contexto de economía y sociedad global imparable, caracterizado por una interdependencia cada vez mayor, el terreno de las consecuencias de las acciones se amplía sensiblemente. Aumenta, por tanto, la responsabilidad de la empresa hora de tomar decisiones cuyas consecuencias afecten a diferentes grupos de interés de toda asociación. La necesidad de recuperar y aumentar la confianza y la potenciación de la competitividad de las empresas son algunos de los elementos clave sobre la responsabilidad social de la empresa.

Existe una iniciativa local denominada COMUNIDAR¹⁷, formada por profesionales de la comunicación que aborda la comunicación con un fin social y busca promover los conceptos de Responsabilidad Social Empresaria y Marketing social. En su sitio de Internet, afirma que “el nuevo concepto (de Responsabilidad Empresaria) interpreta la estrecha relación del éxito de sus negocios con la percepción del cliente según el grado de compromiso o involucramiento social.

¹⁶ Petrinelli, Raúl y Witemburg, Guillermo, “Fundamentos de Ética”, Universidad Libros, Argentina, 2007.

¹⁷ www.comunidar.org.ar

El Compromiso con la Comunidad se refiere, según COMUNIDAR “a las diferentes acciones tomadas por la empresa para maximizar el impacto de sus contribuciones en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos que dirige hacia las comunidades en las cuales opera. Cuando estas iniciativas se diseñan y ejecutan en forma programada y estratégicamente, no sólo se entrega un valor agregado a los receptores, sino que además estas iniciativas refuerzan la reputación de las empresas, sus marcas y productos en las comunidades locales donde ellas tienen intereses comerciales , así como en el resto del mundo. Los esfuerzos de las empresas están siendo motivados por los beneficios económicos que conlleva un mayor involucramiento con la sociedad. Esto incluye el incremento de las ventas, mejora en la moral de los empleados, refuerza la habilidad de competir en el mercado regional, como consecuencia de empleados calificados y el ser un "vecino predilecto" de la comunidad. Muchas empresas también reconocen la oportunidad y necesidad de destinar recursos privados hacia problemas sociales particulares, supliendo el rol del gobierno en distintas áreas”.

Posmodernidad: una de las maneras de nombrar el período que enfrenta actualmente la sociedad mundial. Se caracteriza por las transformaciones que experimentamos en todas las dimensiones, ya sean económicas, políticas, tecnológicas, institucionales, culturales, organizativas, territoriales como laborales. Esta etapa de transición generó una crisis que cambió completamente el escenario económico y repercute directamente en cada organización.

En los albores de la sociedad posmoderna la ciencia pierde legitimidad, también y sobre todo, por los horrores de las guerras, por los horrores nucleares y por los potenciales horrores genéticos que puedan llegar. Se propone, entonces, una nueva cultura capaz de convivir con la indeterminación y la ambivalencia. Una nueva sociedad con una pluralidad de fuentes de poder y de autoridad tanto en la política como en el pensamiento.

Según Zygmunt Bauman “La era de la modernidad sólida ha llegado a su fin. ¿Por qué sólida? Porque los sólidos, a diferencia de los líquidos, conservan su forma y persisten en el tiempo: duran. En cambio los líquidos son informes y se transforman constantemente: fluyen. Por eso la metáfora de la liquidez es la adecuada para aprehender la naturaleza de la fase actual de la modernidad. La disolución de los sólidos es el rasgo permanente de esta fase. Los sólidos que se están derritiendo en este momento, el momento de la modernidad líquida, son los vínculos entre las elecciones individuales y las acciones colectivas. Es el momento de la desregulación, de la flexibilización, de la liberalización de todos los mercados. No hay pautas estables ni predeterminadas en esta versión privatizada de la modernidad. Y cuando lo público ya no existe como sólido, el peso de la construcción de pautas y la responsabilidad del fracaso caen total y fatalmente sobre los hombros del individuo. El advenimiento de la modernidad líquida ha impuesto a la

condición humana cambios radicales que exigen repensar los viejos conceptos que solían articularla”¹⁸.

Las agrupaciones campesinas representan casos concretos de las nuevas unidades económicas que se están gestando. Dichas unidades económicas de la llamada economía social, solidaria o popular se basan en relaciones no salariales e igualitarias entre los trabajadores, quienes, como propietarios del capital, del producto que realizan y de los beneficios que obtienen de su producto, establecen en el interior de la organización mecanismos participativos para la toma de decisiones. Se trata de una alternativa de desarrollo, que hace hincapié en fortalecer los vínculos de las personas y crear capital social.

Marco Metodológico y Procedimiento para la Elaboración de la Tesis

Más abajo se describe la metodología utilizada para la recolección de datos y las limitaciones halladas en las fuentes para la elaboración del presente trabajo. Si bien esta realidad es atribuible a muchos sectores económicos en el país, es particularmente crítica para los distintos eslabones de la cadena de productivas de la región dada las dificultades para la obtención de datos e información pertinentes, relevantes y confiables.

La metodología utilizada para la confección de la tesis, incluyó un análisis teórico y un marco empírico, que abarcaron los siguientes procesos:

- Recopilación de la información: esta etapa de investigación consistió en la búsqueda de la mayor cantidad posible de información referida al tema. Incluye la compra de libros actualizados acerca de la globalización, la búsqueda de material en Internet sobre la organización, sobre la problemática y sobre temas afines y la obtención de escritos elaborados por la misma organización.
- Revisión del material: lectura exhaustiva de toda la información. Revisión del material para catalogarlo y asignarle la importancia correspondiente.
- Investigación exploratoria cuanti-cualitativa: se elaboraron encuestas que fueron respondidas por los integrantes de las agrupaciones.
- Investigación de Campo: consistió en un viaje de 5 días al noroeste de Córdoba coordinado por los integrantes de APENOC en donde se realizaron las siguientes tareas programadas:

¹⁸ Zygmunt Bauman, “Modernidad Líquida”, Bs.As.: Fondo de Cultura Económica, 2003

- ✓ realización de la guía de actividades de reconocimiento del lugar;
 - ✓ llenado las encuestas;
 - ✓ relevamiento de datos estadísticos;
 - ✓ cumplimiento el instrumento de valuación;
 - ✓ observación y registración de los procesos productivos de la organización;
 - ✓ tomar nota de todos los datos relevantes a los fines del trabajo que no están contemplados en las encuestas y el instrumento de valuación.
- Procesamiento de la información para el armado de la situación actual de la organización.
 - Procesar la información obtenida para poder elaborar las conclusiones y recomendaciones en relación a la hipótesis y objetivos establecidos.

Las fuentes secundarias consultadas han sido: el Censo Nacional Agropecuario (CNA) del año 2002 que realiza el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, informes de consultoría del Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas (PDCP) y publicaciones especializadas que se citan en la bibliografía.

El Censo Nacional Agropecuario del año 2008 no tiene aún datos definitivos. Según un comunicado del INDEC, el operativo CNA'08 concluyó el 30/09/2008, no obstante se continúan realizando tareas censales fuera de término, como son la resolución de avisos C pendientes y la incorporación de explotaciones no censadas por presentación espontánea de sus titulares y de productores intimados a cumplir la obligación de censar sus EAPs. Al mismo tiempo, las Direcciones Provinciales de Estadística (DPE) están concluyendo el ingreso de los cuestionarios en el Sistema de Gestión de Información y reparando el repliegue de los materiales al INDEC para iniciar el análisis de consistencias, la validación y el procesamiento de datos, con fines de su posterior publicación.

Como sucede en general en nuestra economía, las fuentes, sobretudo las que contienen datos estadísticos, han presentado múltiples limitaciones:

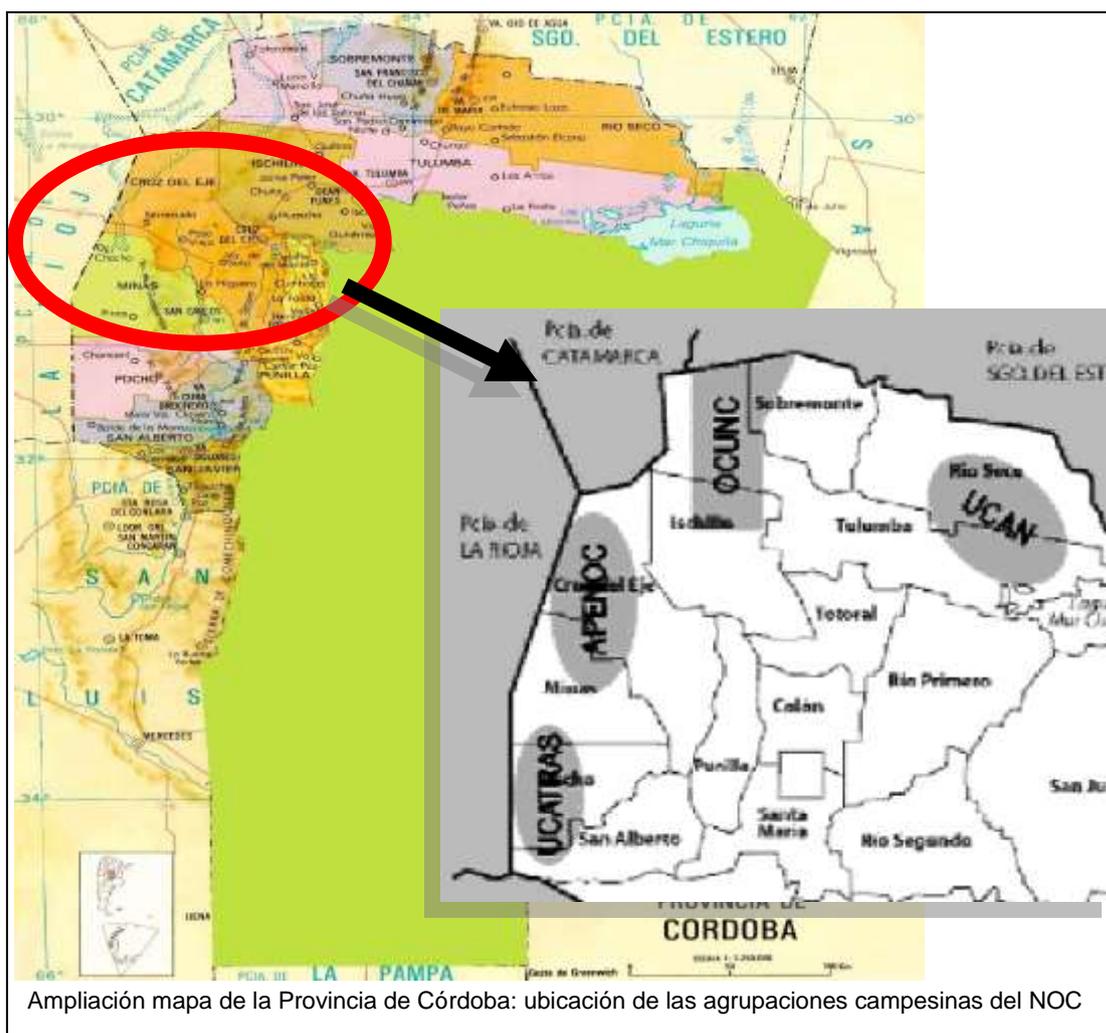
- i) escasez y desactualización de la información, tener en cuenta el último censo agropecuario del INDEC data del año 2002;
- ii) inconsistencia entre las distintas fuentes, pese a provenir de organismos de referencia obligada de carácter nacional como el INDEC (principalmente con su Censo Nacional Agropecuario 2002) o de fuentes internacionales como la FAO. Según los expertos probablemente se deba tanto a la dispersión geográfica que caracteriza a los productores caprinos (con los consiguientes costos

de recolección de datos) como al menor interés que despiertan a las instituciones este tipo de producciones relacionadas con economías de subsistencia y de menor desarrollo comercial;

- iii) los registros estadísticos no contemplan las transacciones que se realizan fuera del circuito formal de la economía (en especial para la faena), que según lo relevado a través de fuentes primarias conforman la totalidad del total las transacciones de las agrupaciones.

Análisis de Situación

Para ubicarnos geográficamente, las organizaciones campesinas bajo estudio se hayan en la región **homogénea I** según la clasificación fijada por el INTA y está compuesta por 9 Departamentos (San Alberto; San Javier; Pocho; Tulumba; Ischilín; Río Seco; Cruz del Eje; Sobremonte, Minas). Concentra el 35% de los productores caprinos y 41% de las cabezas caprina de la provincia de Córdoba¹⁹.



Nuestra investigación se focalizó en 3 departamentos:

- Cruz del Eje
- Ischilín
- Minas

¹⁹ INDEC, Censo Nacional Agropecuario 2002

Estas ciudades pertenecen a la zona Árida de Traslasierra y se caracteriza por a las bajas precipitaciones que no superan los 500 mm y se concentran en una estación del año (verano).

Las zonas de producción poseen suelos sueltos que pueden acumular más de 30 cm de polvo. La vegetación es xerófila.

En la tabla N°1 podemos ver la cantidad de núcleos productivos de cada departamento y la cantidad de cabras que poseen. Ya hemos mencionado las dificultades para obtener fuentes secundarias actualizadas y confiables. Sin embargo, los valores del año 2002 siguen vigente debido a que las



Suelos de un minifundio de Minas

poblaciones caprinas no se han incrementado en los últimos años por las razones que desarrollaremos más adelante, como el avance de la frontera agrícola, el desalojo de campesinos de sus tierras y las migraciones. A través de las fuentes primarias como las encuestas tuvimos la posibilidad de corroborar los valores y lucen coherentes.

En el cuadro N°:2 tenemos el último censo del INDEC. Allí encontraremos que que el total de cabezas de la provincia de Córdoba alcanza a 180.258 cabezas. El total de cabezas de la zona es de 60.476, lo que representa el 33,55% de la producción caprina de la provincia.

Tabla N°1: Dimensión del sector caprino en las zonas de estudio

Departamento			Escala de tamaño del hato (cabezas)					
			Hasta 10	11-25	26-50	51-100	101-200	Más de 200
Total	EAP	892						
	Cabezas	60476						
Cruz del Eje	EAP	500	34	76	134	143	78	35
	Cabezas	37809	228	1372	4901	10873	10599	9836
Ischilín	EAP	175	20	37	51	40	23	4
	Cabezas	10229	142	635	2092	2893	3033	1434
Minas	EAP	217	14	45	70	59	25	4
	Cabezas	12438	107	863	2685	4119	3505	1159

Fuente: INDEC, Censo Nacional Agropecuario 2002 (*)

(*) Último censo oficial realizado. No están disponibles los resultados definitivos del CNA 2008.

Cuadro 2. Caprinos. Existencias por composición del hato, según provincia. Total del país. Año 2002

Provincia	Composición del hato caprino						
	Total	Cabritos y cabritas				Machos	
		Cabrillas	Cabras	Capones	cabríos y chivatos	Sin discriminar	
Cabezas							
Total del país	4,061,402	722,444	600,604	2,358,829	178,988	112,208	88,329
Buenos Aires	7,591	1,866	530	4,461	109	440	185
Catamarca	206,717	45,512	31,229	114,576	5,696	7,802	1,902
Córdoba	180,258	45,141	21,261	105,556	1,051	5,761	1,488
Corrientes	9,305	2,014	964	4,740	331	619	637
Chaco	238,017	61,390	31,211	127,320	7,122	9,453	1,521
Chubut	104,891	3,218	19,146	66,925	12,154	2,371	1,077
Entre Ríos	8,877	2,635	789	4,741	166	528	18
Formosa	148,653	35,948	21,737	76,243	7,467	5,374	1,884
Jujuy	152,952	29,961	24,605	75,182	18,385	4,269	550
La Pampa	141,253	44,866	14,112	75,084	4,599	1,792	800
La Rioja	226,987	64,965	34,510	115,806	2,950	7,489	1,267
Mendoza	672,434	60,155	117,194	451,356	31,546	12,046	137
Misiones	3,058	782	436	1,306	251	248	35
Neuquén	678,321	44,689	103,803	462,737	46,587	11,784	8,721
Río Negro	176,164	9,682	25,171	107,781	11,676	3,798	18,056
Salta	197,347	42,366	25,607	92,978	13,695	6,729	15,972
San Juan	75,504	19,924	8,661	41,770	962	3,229	958
San Luis	87,847	20,474	10,096	53,894	355	3,028	-
Santa Cruz	1,653	104	234	953	148	64	150
Santa Fe	21,431	6,544	1,598	11,987	455	831	16
Santiago del Est	706,668	177,112	105,386	355,800	12,694	23,775	31,901
Tierra del Fuego	-	-	-	-	-	-	-
Tucumán	15,474	3,096	2,324	7,633	589	778	1,054

Fuente: INDEC, Censo Nacional Agropecuario 2002 (*)

(*) Último censo oficial realizado. No están disponibles los resultados definitivos del CNA 2008.

En el cuadro siguiente se refleja la distribución de las unidades económicas en la provincia de Córdoba en función del número de cabezas:

Cuadro N° 3: Distribución de unidades económicas en la provincia de Córdoba
Producción de Cabreros

N° de Cabezas	%
0-50	60
51-100	24
101-250	14
251-500	2
501-1000	0.1
Más de 1000	0
Promedio	60 cabezas

Fuente: INDEC, Censo Nacional Agropecuario 2002 (*)

(*) Último censo oficial realizado. No están disponibles los resultados definitivos del CNA 2008.

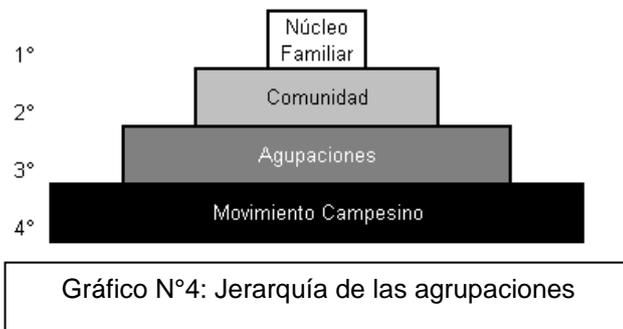
Se puede observar claramente la importancia de los pequeños productores de la zona.

Un sistema de organización de la cadena y del programa desde "abajo hacia arriba"

Los pequeños productores de la zona analizada del Noroeste cordobés está compuesta por 350 familias aproximadamente.

Cada familia conforma una unidad económica independiente.

Las familias se núclean en comunidades por localidad o cercanía geográfica. Estas comunidades nombran delegados que son los responsables de respresentarlos en las diferentes agrupaciones regionales. Como puede observarse en el gráfico N°4, las ideas surgen en cada núcleo familia y se va transmitiendo al resto de las agrupaciones según el alcance de cada proyecto:



La pirámide representa la concentración numérica de cada estrato pero no refleja la estructura de poder.

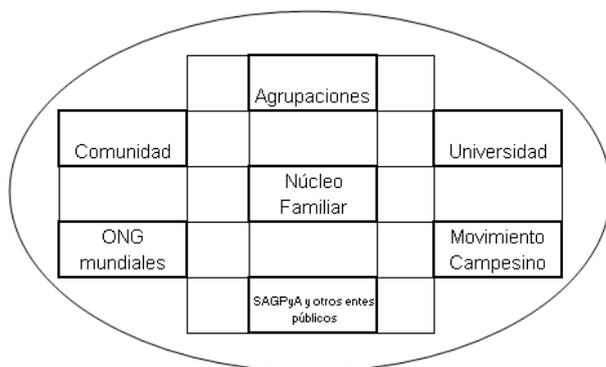
Las decisiones se toman en las unidades familiares y se

coordinan en distintos niveles. Se ejerce la democracia participativa a través de asambleas populares.

Los núcleos familiares generan ideas de acuerdo a las necesidades y las elevan a la comunidad para evaluar la importancia y viabilidad de la misma. De prosperar, se transforma en un proyecto cuando se aprueba en la asamblea de la agrupación.

La estructura jerárquica es muy flexible. De acuerdo a la dimensión del proyecto y la complejidad del mismo, se evalúa la necesidad de transmitirlo al resto de las comunidades y agrupaciones.

El funcionamiento se relaciona más a una red que a una pirámide. En el gráfico N°5 se ve claramente todas los nodos de estas redes y su interrelación:



Eslabonamiento de la economía social campesina con la empresarial y la pública
 Gráfico N° 5:

Se llama eslabonamiento a la interrelación entre los distintos tipos de organizaciones económicas (Social, Pública y Privada)²⁰. La articulación de todos los elementos fortalecen el capital social indispensable para la sostenibilidad del modelo de desarrollo.

Actividad Económica:

Se denomina EAP a las explotaciones agropecuarias pequeñas. Veamos la definición del INDEC²¹:

EAP TRADICIONALES	
Datos de Producción	
Manada promedio:	68
Nacimientos promedio:	1,30
Mortalidad:	5%
Total Producción Anual:	84

Fuente: elaboración propia base fuentes primarias

“Es la unidad estadística del CNA 2008, entendida como la unidad de organización de la producción, con una superficie no menor a 500 m2, dentro de los límites de una misma provincia que, independientemente del número de parcelas (terrenos no contiguos) que la integran:

1. Produce bienes agrícolas, pecuarios o forestales destinados al mercado.
2. Tiene una Dirección que asume la gestión y los riesgos de la actividad productiva.
3. Utiliza en todas las parcelas que la integran, los mismos medios de producción de uso durable y parte de la misma mano de obra”.

La actividad económica de la región se compone de EAP tradicionales. Se trata de unidades productivas a cargo de familias rurales que viven y trabajan en el predio, con escasos recursos económicos y baja productividad, dedicadas a la ganadería extensiva destinada a la producción de carne, basada en el uso de forrajes naturales "a campo abierto". La cría de cabrito se produce exclusivamente con leche de madre y su límite es normalmente la cantidad necesaria para la subsistencia de la unidad doméstica. La economía

²⁰ Mercedes Caracciolo Basco y María del Pilar Foti Laxalde, “Economía Solidaria y Capital Social: contribuciones al Desarrollo Local”, Editorial Paidós (2003).

²¹ <http://www.indec.gov.ar/censoAgro2008/Instructivo%20para%20completar%20cue%20EAP%20web.doc>

de las EAP se completa con la posesión de unas pocas unidades de ganado bovino (destinadas al abastecimiento de leche principalmente), colmenas, pollos y gallinas y con el trabajo de los hombres de la familia en "changas" en la cosecha de papa, producción de leña y carbón. Estos sistemas familiares carecen de tecnologías para el manejo de forrajes, suplementación, sanidad, provisión de agua, electrificación rural, etc.

Estas EAP están ubicada en un sistema ecológicos frágil de zonas semiáridas con bajo contenido de materia orgánica y nutrientes, muy sueltos, con alta radiación solar, un balance hídrico negativo y precipitaciones escasas estacionadas en el verano. Agrava esta situación la inseguridad jurídica fruto de las condiciones precarias de tenencia de la tierra, con derechos de posesión veinteañal pero sin títulos de propiedad debido a:

- la modalidad de producción a campo abierto en pastaje comunitario;
- falta de información sobre las normativas vigentes;
- dificultades económicas para financiar la normalización de la posesión.

Esta realidad se conjuga con la expansión de la frontera agrícola y con el consecuente interés de terceros por esas tierras (en un contexto en el que el valor de la tierra triplicó su precio en dólares). El aumento de campos cerrados para la cría de ganado bovino principalmente, pone en peligro el sistema extensivo, al limitar la disponibilidad de pastos naturales para la cría de cabras.

Sus ingresos también provienen de la prestación de fuerza de trabajo, de la explotación forestal, la extracción de madera, carbón, leña, además del desarrollo de la agricultura en pequeñas parcelas y de la agroindustria artesanal. Los ingresos anuales son muy bajos.

Son productores de escasos recursos económicos y sus unidades de producción, pequeñas. Cuentan con un promedio de 68 animales. Algunas unidades no cuentan con más de 10 cabezas y las mayores poseen hasta 150 cabezas.

De esta manera, la zona muestra una alta densidad de pequeñas parcelas con características socio-culturales semejantes.

Un rasgo común es el bajo nivel de instrucción de los miembros y bajo nivel tecnológico aplicado a la producción. En esta área, las agrupaciones han conseguido grandes avances, aplicando cursos de capacitación permanente y programas de desarrollo.

Todo lo mencionado explica la restricción total al acceso al crédito.

Cada uno de los obstáculos se enfrentan a diario a través del trabajo mancomunado de todas las familias. Han encontrado una alternativa a la pobreza mediante el esfuerzo grupal organizado. Mediante la asociación de las disitintas unidades económicas, los campesinos del noroeste cordobés han podido incrementar su capital social y mejoraron su calidad de vida. Los

proyectos realizados de manera conjunta han encontrado soluciones para que sea viable un sistema productivo competitivo.

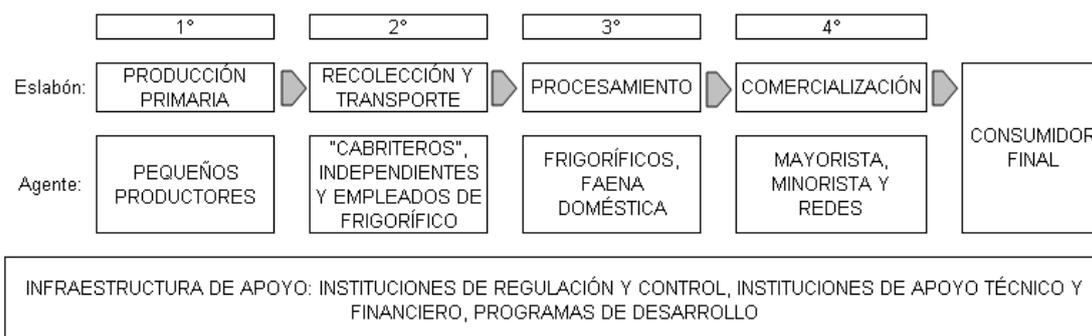
A continuación analizaremos la cadena de valor de la producción de carne caprina, la de leche y la del cuero.

Análisis de Situación I:

Análisis de la Cadena de Valor de la Carne Caprina

En esta parte analizamos la cadena de valor de la producción de carne caprina, principal actividad económica de la región y las soluciones aplicadas por las agrupaciones.

Gráfico N° 6: Cadena productivas de carnes caprinas



Fuente: ADEC Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba 2006

Basándonos en el gráfico N°6 elaborado por el ADEC ²² es posible identificar cuatro eslabones claramente definidos:

1. la producción primaria, constituida por los productores caprinos;
2. los actores encargados de la recolección y transporte;
3. la actividad de transformación (faena);
4. los actores vinculados a la comercialización de carne caprina, tanto mayoristas como minoristas hasta llegar al consumidor final.

1. El primer eslabón: la producción primaria

En los últimos años, y especialmente a partir de experiencias piloto promovidas por las agencias zonales del INTA, la Agencia Córdoba Ciencia y otras instituciones en la provincia de Córdoba, algunas EAP tradicionales han iniciado el camino hacia un sistema productivo mixto, que combina la cría de cabrito para la venta y la lechería caprina. Esta propuesta representa una alternativa de diversificación que permite incrementar los ingresos de las EAP tradicionales con una pequeña inversión inicial, pese a que existen otras limitaciones tales como la capacitación de la mano de obra, la adaptación de la explotación según normas de higiene y de sanidad, el mal estado de caminos rurales para la recolección de la leche, dificultades para la conservación de la leche y una tradición campesina más vinculada a la cría de cabra trashumante que a la explotación intensiva.

²² Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC). Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba. "Estrategias comerciales para el sector caprino. Estudio de caso de la "cadena caprina", perteneciente al Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba". Córdoba, 2007.

Las principales razas carniceras en el país son las denominadas Criolla, Anglo-Nubian y Boer. Si bien esta última es considerada la raza productora de carne por excelencia (en 40 días alcanza entre 12-14 kg), está poco extendida y generalmente es criada en forma intensiva con mayores costos y diferente calidad. Para las unidades económicas del NOC, la principal fuente de carne caprina es la raza denominada "criolla".

Estacionalidad

En este sistema extensivo las pariciones tienen lugar en dos etapas del año:

- I. La más importante por la cantidad de cabritos nacidos es en el invierno, entre mayo y agosto. Es la más prolífica por corresponder a servicios de verano (la preñez de las cabras tiene una duración de cinco meses). Durante primavera-verano con el rebrote de los forrajes, las cabras salen de un período de restricción y entran en su etapa reproductiva, la alta cantidad de alimento permite que haya superovulación, lo que favorece los partos múltiples. Además el período reproductivo se extiende con el período de lluvias y la oferta de forraje del monte, esto permite que la mayoría de las cabras se preñe. Sin embargo, los cabritos nacidos en esa época tienen una tasa de supervivencia menor. El último tercio de la gestación y la lactancia encuentra a los animales con muy poco alimento de calidad en esta etapa de altos requerimientos nutricionales. Los cabritos de esta época son además de bajo peso y baja calidad en engrasamiento.
- II. La segunda parición corresponde con el verano, entre noviembre y enero, con menor cantidad de nacimientos ya que corresponden a servicios en el invierno, con escaso alimento.

Se trata de una paradoja propia de este sistema productivo: cuando hay mucha disponibilidad de pasto nacen pocos cabritos, y viceversa. Es decir que las EAP tienen su pico de producción que coincide con la mayor restricción de pasturas. En el cuadro N°7 se explica gráficamente la paradoja mencionada:

Cuadro N° 7: Estacionalidad

Distribución de:	Meses											
	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
Pariciones	1,5 pariciones						1,1 pariciones					
Alimentos	Escasez						Abundancia					
Lluvias	-	-	-	-	-	-	500 mm		-	-	-	

Fuente: ADEC Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba 2006

La mayor parte de la producción de Córdoba está destinada a criar "cabritos mamonos", alimentados con leche materna y que suele alcanzar entre 7-12 kg en pie, a los 45-90 días obteniendo unos 4-6 kg limpios (una vez faenados).

En conjunto, la cadena está integrada por unas 892 unidades productivas familiares (Importante, las organizaciones indican que la información que surge de los censos no reflejan con exactitud la realidad por no lograr

cobertura total). Las cabezas alcanzan 60476 unidades según el último Censo Nacional Agropecuario. Según las fuentes primarias, actualmente la cantidad se ha visto menguada en más de un 13% por el avance de la frontera agrícola.

Cuadro N° 8: Dimensión del sector caprino en las zonas de estudio

Total	EAP	892	Cabezas	60476
--------------	------------	------------	----------------	--------------

Fuente: INDEC, Censo Nacional Agropecuario 2002 (*)

(*) Último censo oficial realizado. No están disponibles los resultados definitivos del CNA 2008.

2. El segundo eslabón: recolección y transporte

El segundo eslabón en importancia en la cadena es el que corresponde a la faena. La cadena caprina no posee frigorífico propio por lo que, con excepción de lo que pueda corresponder a autoconsumo o ventas directas a minoristas o consumidores finales, en todos los casos sus animales son faenados por los frigoríficos de las zonas de referencia. No obstante, como se verá más adelante, desde hace cuatro años un porcentaje de la producción (3%) se destina anualmente a campañas de venta coordinadas por la denominada "Red de comercio justo". Este canal es una integración vertical en la cual sólo se terceriza la faena, cuyo precio se negocia con distintos frigoríficos locales.

Habitualmente entre los productores y el frigorífico, el nexo suele identificarse como "cabritero". Según las encuestas y otras fuentes primarias, su operatoria tiene dos variantes:

1. la mayor parte de los cabriteros son empleados de los frigoríficos que compran y trasladan los animales en vehículos de propiedad de las firmas que son frigoríficos habilitados y de gran tamaño. Debido a la cantidad de zonas a recorrer y de animales para comprar se requiere necesariamente de personal que se encargue de la logística de los cabritos;
2. para los productores de la zona relevada, el cabritero es un intermediario que realiza estas actividades (incluida la faena) por cuenta propia y con sus propios vehículos. Es también el caso de los propietarios de frigoríficos de menor tamaño, habilitados o no, que realizan ellos mismos la tarea de recolección de los cabritos en el campo. Algunos disponen de carnicerías habilitadas pero no de permisos autorizados de faena, transportan los cabritos con guías de majadas inscriptas como propias.

La venta del cabrito por este medio se realiza en pie y por lotes, de acuerdo a la cantidad de cabritos que reúnan el peso requerido por el comprador. Sin embargo, la relación del productor con el cabritero no puede caracterizarse sólo desde el punto de vista económico como una transacción de mercado sustentada en la negociación de compra-venta. En muchos casos, para el productor se trata de una relación de confianza con alguien que oficia de vínculo con servicios y productos a los que no puede acceder frecuentemente, o hasta incluso como un nexo hacia la información o de acceso a centros

urbanos. Los productores tienen una mayor dependencia en este canal puesto que los cabriteros presionan para elegir los mejores animales, incluyendo muchas veces hembras que podrían conservarse para reposición.

Entre los rasgos que caracterizan esta relación, se debe incluir el hecho de que en muchos casos la transacción se realiza con la modalidad del trueque. La relación cabritero-productor trasciende la esfera económica. El cabritero provee al campesino de alimentos y otros elementos de primera necesidad, ofrece transporte al pueblo, correo, etc. Es una relación histórica y constituye un dato que no se puede pasar por alto al momento de analizar cambios en la cadena de valor.

Al momento de analizar el cabritero como agente económico, tenemos que mencionar que no monopoliza la distribución y que existe una importante competencia entre ellos que puede beneficiar al productor. Asimismo, existen otras variables que reducen la posibilidad de que el cabritero monopolice la distribución. Aquí entra en juego la Red de Comercio Justo.

3. El tercer eslabón: la transformación (faena)

Según lo relevado en las encuestas, la faena clandestina (la actividad de algunos cabriteros y la de frigoríficos no habilitados) iguala y puede superar la faena de establecimientos habilitados, en especial en épocas de turismo. Obviamente, la competencia afecta a los frigoríficos habilitados, ya que los cabriteros pueden pagar un precio más alto a los productores y vender a mejor precio.

La otra posibilidad la hayamos la faena doméstica que requiere de instalaciones y condiciones higiénicas que está al alcance de muy pocos productores. Sin embargo, hay experiencias de articulaciones verticales en este sentido que han mostrado muy buenos resultados.

4. El cuarto eslabón: la comercialización

Comercio Internacional

Según FOA la venta de carne caprina a otros países es escasa pero está en crecimiento. Únicamente los frigoríficos con habilitación nacional (SENASA) tienen la posibilidad de participar en esta modalidad. Los precios de exportación poco atractivos, las barreras de entrada para acceder a este tipo de comercialización y el volumen de la demanda del mercado interno que supera a la oferta, constituyen las razones por las cuales las exportaciones tienen un carácter marginal. Los frigoríficos en Córdoba habilitados para exportar son muy pocos pero el bajo volumen de las demandas externas no posibilita concretar estas transacciones. Hasta el momento, está claro que los precios domésticos son más atractivos que los de exportación.

En el cuadro N°9 podemos encontrar los países con mayor producción de carne caprina.

Cuadro N° 9. Caprinos. Existencias por composición del hato, según provincia. Total del país. Año 2002

Provincia	Composición del hato caprino						
	Total	Cabritos y cabritas	Cabrillas	Cabras	Capones	Machos cabríos y chivatos	Sin discriminar
Total del país	4,061,402	722,444	600,604	2,358,829	178,988	112,208	88,329
Buenos Aires	7,591	1,866	530	4,461	109	440	185
Catamarca	206,717	45,512	31,229	114,576	5,696	7,802	1,902
Córdoba	180,258	45,141	21,261	105,556	1,051	5,761	1,488
Corrientes	9,305	2,014	964	4,740	331	619	637
Chaco	238,017	61,390	31,211	127,320	7,122	9,453	1,521
Chubut	104,891	3,218	19,146	66,925	12,154	2,371	1,077
Entre Ríos	8,877	2,635	789	4,741	166	528	18
Formosa	148,653	35,948	21,737	76,243	7,467	5,374	1,884
Jujuy	152,952	29,961	24,605	75,182	18,385	4,269	550
La Pampa	141,253	44,866	14,112	75,084	4,599	1,792	800
La Rioja	226,987	64,965	34,510	115,806	2,950	7,489	1,267
Mendoza	672,434	60,155	117,194	451,356	31,546	12,046	137
Misiones	3,058	782	436	1,306	251	248	35
Neuquén	678,321	44,689	103,803	462,737	46,587	11,784	8,721
Río Negro	176,164	9,682	25,171	107,781	11,676	3,798	18,056
Salta	197,347	42,366	25,607	92,978	13,695	6,729	15,972
San Juan	75,504	19,924	8,661	41,770	962	3,229	958
San Luis	87,847	20,474	10,096	53,894	355	3,028	-
Santa Cruz	1,653	104	234	953	148	64	150
Santa Fe	21,431	6,544	1,598	11,987	455	831	16
Santiago del Est	706,668	177,112	105,386	355,800	12,694	23,775	31,901
Tierra del Fuego	-	-	-	-	-	-	-
Tucumán	15,474	3,096	2,324	7,633	589	778	1,054

Fuente: INDEC, Censo Nacional Agropecuario 2002 (*)

(*) Último censo oficial realizado. No están disponibles los resultados definitivos del CNA 2008.

Mercado Local

Los principales destinos del cabrito son la venta a frigoríficos o cabriteros, la venta a consumidores finales, la comercialización por medio de la Red de Comercio Justo, el autoconsumo y la reposición de madres. El productor de las EAP tradicionales comercializa un 70% de su producción dado que el resto lo destina al autoconsumo y a la conserva de cabras hembras para reposición, siendo el promedio estimado de reposición en la zona del 20% del total anual de cabritos. La tabla N°10 agrupa las cifras mencionadas:

Tabla N°10: Destinos de la producción anual de cabritos

Autoconsumo	Reposición	Red de Comercio Justo	Faena	Venta
10%	20%	3%	10%	57%
8	17	3	8	48

Fuente: ADEC Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba 2006

Principales variables de comercialización de carne caprina

Producto: el cabrito mamón es el producto más difundido y comercializado valorándose por su tamaño, color (rosáceo), ternura, presencia de grasa intramuscular, entre otros atributos. Se comercializa la media res o la res entera de entre 5 y 7 kg (no hay por el momento ofertas en trozos menores y con packaging adaptado). Su calidad tiene que ver fundamentalmente con lo sucedido en la producción y la selección realizada por el faenador. Si bien el consumidor local suele conocer las diferencias, el consumidor general no las puede detectar ya que no existe otra forma de distinción, ni por packaging ni por otra referencia.



Carne caprina asada

Mercado: en principio, los mercados están abastecidos y existe una variedad de canales para acceder a ellos (minorista, mayorista, grandes supermercados, etc.) aunque no en todas las épocas se ofrece el producto con idéntica calidad y disponibilidad en estado fresco.

Promoción: el producto no se promociona en general, salvo en algunos casos en los que se promociona el local comercial y se ofrece el producto en el marco de una gama de carnes. No hay marcas comerciales reconocidas. En general no se acompaña con información sobre atributos del producto.

Precios: como veremos más adelante, los bajos márgenes de rentabilidad hacen imposible cualquier estrategia de competir por precio. La competitividad radica en la mejora en la calidad. Disminución en la oferta de carnes sustitutas podrían generar una ventaja en este aspecto.

Rentabilidad Económica

En este apartado se analiza la rentabilidad de una unidad productiva modelo de la región. Nos referimos a rentabilidad utilizando la definición de Robert Frank¹³, que expone que la racionalidad económica radica en que los beneficios deben ser mayores que los costes para elegir una alternativa de inversión.

Factores que inciden en los precios

Las variables que inciden en los precios de la carne caprina y particularmente en los precios al productor son de diferente índole. Debe considerarse en primer lugar que se trata de un mercado poco transparente, al no existir mercados de referencia que regulen los precios como sucede con otros tipos

de ganado. En segundo lugar, que en la cadena la producción primaria está ligada a pequeños productores de escasos recursos, dispersos en ámbitos alejados de los centros de procesamiento y consumo y con medios precarios de comunicación, lo que los posiciona en una primera instancia como "tomadores de precios" y no "formadores de precios".

Análisis de Ingresos - Egresos y rentabilidad del productor

El análisis de rentabilidad económica del productor a partir de ingresos y egresos es complejo al momento de determinar los egresos, por la variedad de costos implícitos (de armado de corrales, mano de obra propia, alimentación natural, etc.) y la variabilidad de las situaciones particulares de las unidades productivas (tamaño de manada, precios de venta, tasa de nacimientos y mortalidad, etc.).

Índices Productivos

A través de las fuentes primarias hemos podido extraer los siguientes datos productivos:

Actividad	Sistemas Tradicionales	Sistemas Modernos
Manejo Reproductivo	Servicios en campo. Estacional por ciclo de lluvias	Servicios en Corral. Compra de machos de genética mejorada
Manejo Nutricional	Pastoreo extensivo	Pastoreo intensivo. Suplementación estratégica en invierno.
Manejo del rodeo	Sin control	Control de partos y lactancia
Sanidad	Mínima	Paquete sanitario preventivo
Genética	Raza criolla	Incorporación de razas mejoradas genéticamente
Instalaciones	Explotaciones sin límites	Corrales
Gestión	Doméstica	Empresarial
Pariciones	1,3 crías/madre/año	1,5 crías/madre/año
Peso	9 kg. En 2 meses	11 kg. En 1,5 meses
Carne	100% CABRITO MAMÓN	100% CABRITO MAMÓN

Como vimos anteriormente, existen tres mercados para el productor campesino:

1. Venta a Frigorífico: el cabritero levanta las cabras directamente del establecimiento de explotación. Modalidad más habitual y arraigada por la costumbre. El precio de venta promedio es de \$40.

2. La Red de Comercio Justo: si bien el volumen operado ha disminuido notablemente en los últimos años, no significa que haya perdido importancia. Este mercado es un formador de precio y una referencia para el productor. Ejerce presión en el cabritero ya que no puede ofrecer valores muy inferiores al de RCJ porque el productor va a preferir vender por esta última modalidad.
3. Venta Directa: es la variante más rentable pero dificultosa por la distancia entre el productor y el consumidor final.

Los precios fueron obtenidos mediante la consulta directa a los integrantes de la cadena productiva y corroborada mediante la observación directa en cada mercado. Los precios promedios fueron los siguientes:

en Pesos Argentinos

Venta a Frigorífico	Red de Comercio Justo	Venta Directa
\$ 40.00	\$ 45.00	\$ 60.00

Fuente: elaboración propia base fuentes primarias

A partir de todos los datos con los que contamos, podemos armar un estado de resultado según las condiciones dadas al momento. Tener presente que los productores no pagan impuestos ni deben amortizar las tierras y que optamos por un escenario conservador, ni optimista ni pesimista.

Los ingresos se conforman por las ventas a cada modalidad de mercado multiplicado por el precio.

Los costos variables se reducen al alimento de los animales y su vacunación. Las quince bolsas es un promedio estimado por APENOC para una manada de 60 cabritos. Los costos sanitarios surgen de multiplicar el costo de la vacuna por el precio obtenido por las agrupaciones: \$1,50. En la tabla N°11 se plasman estas cifras:

Tabla N° 11 Rentabilidad

En Pesos Argentinos

Ingresos:		\$ 2,524.48	
Ventas a Frigoríficos:	\$ 1,909.06		
Ventas por RCJ:	\$ 113.04		
Ventas Directas	\$ 502.38		
Costos Variables:		\$ 320.60	13%
15 bolsas de maíz	\$ 195.00		
Costos Sanitarios	\$ 125.60		
Contribución Marginal:		\$ 2,203.89	87%

*Análisis anual

Llegamos a un beneficio anual neto de tan sólo \$2.203, 89 por cada unidad económica.

Ahora, estamos en condiciones de efectuar un ejercicio complementario valorizando la fuerza de trabajo del campesino. Para eso, tomamos el valor de un jornal de un peón rural fijado por el INTA. Es importante hacer una salvedad en este caso ya que los jornales equivalentes no satisface el enfoque de las autoridades de las comunidades ya que ese jornal equivalente no mide correctamente el valor de la autoexploración ni los beneficios sociales de pertenecer a las agrupaciones. Pero es válido para el análisis global y comprensión en números de los conceptos que se quieren exponer en este trabajo.

Tabla N° 12: Rentabilidad: análisis complementario

En Pesos Argentinos

Ingresos:		\$ 2,524.48	
	Ventas a Frigoríficos:	\$ 1,909.06	
	Ventas por RCJ:	\$ 113.04	
	Ventas Directas	\$ 502.38	
Costos Variables:		\$ 320.60	13%
	15 bolsas de maíz	\$ 195.00	
	Costos Sanitarios	\$ 125.60	
Contribución Marginal:		\$ 2,203.89	87%
Costos Semifijos:		\$ 3,240.00	128%
	Jornales equivalentes (*)	\$ 3,240.00	
Costos Fijos:		\$ 420.00	17%
	Monotributo	\$ 420.00	
Resultado Final:		\$ -1,456.11	-58%

El resultado arroja pérdidas por \$1.456,11 para un escenario conservador. Si bien tomamos valores intermedios para el cálculo, los resultados seguirían siendo negativos en tiempos de bonanza, con baja mortalidad y altos rindes.

FODA: Análisis estratégico de la cadena de carne caprina

Fortalezas	
Producto	Se trata de un producto con atributos de consideración creciente por su condición "natural" con bajo colesterol, y masivo consumo en la región;
	La carne caprina se corresponde con las nuevas tendencias

	de diversificar la dieta alimentaria.
	Posicionado en el mercado por sus características en cuanto a sabor y alimentación natural
La producción	Inserción de técnicas de producción con bajos costos, disminuyendo la mortalidad y el número de las pariciones.
	La producción es notoriamente inferior a la demanda lo que ofrece un campo de desarrollo muy importante.
	El marco industrial posee una vasta experiencia y cuenta con la capacidad necesaria para el desarrollo de la actividad
	Amplia flexibilidad en el sistema de compra de faenadores, sumamente adaptada a los requerimientos del productor. Diversificación de intermediarios.
Comercialización	Escasos márgenes entre los diferentes eslabones, refleja la distribución equitativa de la actividad.
	Existencia de experiencias de integración vertical en varios canales.
	La Red de Comercio Justo se ha ido consolidando como alternativa comercial, con una filosofía propia que puede funcionar como estrategia de comunicación comercial.
	En la provincia, es muy relevante la cercanía a mercados importantes como la ciudad de Córdoba y los centros turísticos.
	Se espera que la mayor demanda se vea traducida en un aumento de precio para el productor.
Sociedad	Presencia de instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales con competencias en el tema y recursos disponibles.

Debilidades	
Producto	Escasa diferenciación. No existe packaging ni distintivo para que el consumidor pueda identificar el producto de la zona
Producción	La estacionalidad genera falta de producto fresco o disminución de calidad.
	Las limitaciones de la oferta ocasionadas por dispersión y volumen.
Comercialización	Dependencia a los intermediarios para su venta. Escasa articulación del canal minorista, el cual representa el más rentable para el productor.
	La modalidad informal canaliza la mayor cantidad de transacciones, compitiendo deslealmente al canal legal.
	Elevado costo del sistema de compra de animales en pie.
	Faltan planes de marketing para potenciar los productos y generar nuevos mercados.
	La Red de Comercio Justo posee restricciones operativas ocasionadas principalmente por sus limitaciones de recursos.
	Requerimientos legales e impositivos inadecuados que terminan por ahogar a las organizaciones o directamente,

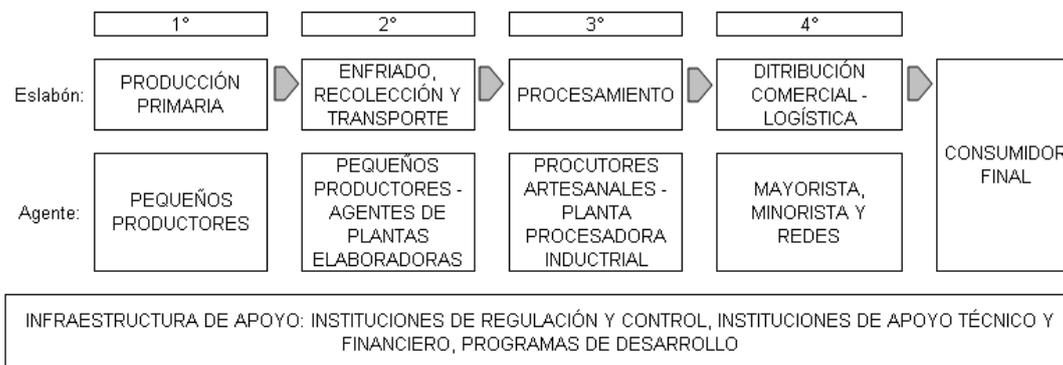
	imposibilidad cualquier transición a los canales formales.
--	--

Oportunidades	
Producto	Alta potencialidad de aumento de la demanda (incluse hoy no está cubierta) debido a las cualidades del producto por ser sano, natural y orgánico.
Producción	Amplias posibilidades de mejoras tecnológicas mediante el uso de fondos públicos y de donaciones del exterior.
Comercialización	Posibilidades para articularse horizontal y verticalmente.
	Ante un posible aumento de precios, el productor puede incrementar su producción rápidamente.
	Posibilidades abiertas en el mercado gastronómico y nacional.
	Demanda no cubierta y posibilidad de intensificar la producción.

Amenazas	
Producto	Carnes sustitutas, su consumo se incrementa.
Producción	El corrimiento de la frontera agropecuaria y la tenencia precaria de las tierras amenaza la continuidad de EAP en el región.
Comercialización	El aumento de la oferta en otras provincias y el auge de sistemas empresariales puede dejar de lado a pequeños productores.
	Una disminución de los precios afecta dramáticamente la supervivencia de los pequeños productores.
Sociedad	La supervivencia de los productores pequeños puede verse seriamente afectada si aumentan las presiones impositivas, legales y sanitarias.
	Se adolece de información completa sobre la actividad lo que constituye un obstáculo serio para tomar medidas integrales.

Análisis de Situación II: Análisis de la Cadena de Valor de la Leche Caprina

Gráfico N°13: Cadena productivas de lácteos caprinos



Fuente: ADEC Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba 2006

Como puede verse, tenemos cuatro eslabones claramente definidos:

1. la producción primaria, constituida por los productores caprinos;
2. los actores encargados de la recolección y transporte;
3. la actividad de transformación: procesamiento de la leche
4. los actores vinculados a la comercialización de leche caprina, tanto mayoristas como minoristas hasta llegar al consumidor final.

Tecnologías Productivas

En lo que respecta a la producción de leche tiene mayores exigencias tanto en lo referido a las prácticas productivas (sistemas de higiene y seguridad) como a la tecnología, mostrando una gran diferencia en relación a la producción de carne caprina ya expuesta y a la del cuero que se explica en el siguiente capítulo.

La tecnología se aplica a las dos etapas principales de la producción:

1. ordeño;
2. refrigerado.

Como es lógico, allí es donde se presentan las diferencias entre los sistemas de producción tradicionales (correspondientes a las agrupaciones campesinas) y los modernos (sus exponentes son las plantas industriales que concentran un enorme capital inmovilizado). Veamos a continuación las diferencias:

	Sistema Tradicional	Sistema Moderno
Ordeño	Manual	Mecánico
Refrigeración	Recipientes con agua o freezer doméstico	Equipos especiales

Manejo nutricional	Ocasionalmente suplementos	Nutrición complementaria
Manejo genético	Raza criolla	Razas mejoradas
Higiene	Sin certificación	Certificadas SENASA
Manejo de Rodeo	Ninguno	Control de natalidad
Instalaciones	Explotaciones sin límites	Corrales
Gestión	Doméstica especializada en carne	Empresarial especializadas en leche
Pariciones	1,3 crías/madre/año	1,5 crías/madre/año
Peso	9 kg. En 2 meses	11 kg. En 1,5 meses
Leche	15 litros por cabra	30 litros por cabra

Los campesinos realizan el ordeño manual una vez al día, utilizando tanto jarras como tambores de plástico. Sus prácticas de colado se efectúan en lienzo. En referencia al refrigerado, se hace en recipientes con agua o en freezers domésticos y luego se transporta en camionetas utilizando hielo. La lactancia está atada a los ciclos naturales de ovulación y pariciones (coincide con la disponibilidad de pasturas). Algunos suplementan los alimentos de las cabras en los momentos de escasez.

Según el relevamiento de la ADEC sobre el estudio de "cadena caprina"²³, el "modelo moderno" puede lograr el ordeño dos veces al día de manera mecánica (con diferentes tecnologías), con técnicas de autolimpieza y desinfección. Además cuentan con equipos especiales para mantener la temperatura constante de la leche. Además el manejo del rodeo permite controlar los partos y alargar así la lactancia, del mismo modo que existen mayores controles sanitarios y una alimentación suplementaria. Las instalaciones se adecuan a los requerimientos de organismos de certificación y permiten realizar el proceso de ordeño de manera más eficiente.

A esta clasificación basada en el tamaño y la tecnología de producción, se puede agregar otra centrada en el producto al que se dedica la explotación y

Infraestructura para el ordeño e industrialización

A) Productores tradicionales > Ordeño manual, con o sin tarima.

B) Productores empresariales > Ordeño mecánico

los distintos procesos de cría que ambos generan, dando como resultado los sistemas centrados en la carne y los centrados en la leche.

La raza criolla posee elevados contenidos de sólidos y su producción es la más baja. Sin embargo, la cabra criolla ha comprobado su adaptación a los ambientes marginales que son los principales territorios de los campesinos.

²³ Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC). Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba. "Estrategias comerciales para el sector caprino. Estudio de caso de la "cadena caprina", perteneciente al Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba". Córdoba, 2007.

Por ello, es la raza que se debe prestar más atención al momento de analizar la cadena productiva de la zona.

Existen razas de cabras que pueden producir mayores de niveles de leche y de mejor calidad, pero requieren de condiciones ambientales que el noroeste cordobés no puede brindarle.

Las diferencias generan diferencias enormes en los volúmenes de producción que puede lograr la unidad productiva. Basados en el informe del ADEC (2007) podemos ver la diferencias de producción entre las razas:

- Las razas lecheras en óptimas condiciones de producción pueden llegar según a producir entre 400 y 1500 litros por período.
- Las explotaciones dedicadas principalmente a producir leche logran unos 180 litros por cabra tanto sean empresariales (con más de 160 cabras) como no empresariales (con 30-40 cabras). Mientras tanto los productores diversificados llegan a 66 litros por cabra en el caso de los que tienen alguna orientación lechera y 33 litros en el caso de los orientados a carne.

Limitante de la producción láctea: sobreoferta de verano y déficit invernal.

*Productos obtenidos:
*leche de cabra entera esterilizada,
*quesos de cabra semiduros naturales y saborizados en orégano, pimienta, ají molido y albaca,
quesos blandos tipo "petit suisse", dulce de leche, dulce de leche con chocolate y nuez, bocaditos, alfajores.

Ciclos productivos

1. Estacional
 2. Demanda
1. Estacional: idéntica situación que la cadena de carne caprina, posee ciclos productivos atados las etapas del año y consecuente alimentación del rebaño que genera una fuerte concentración en la producción de leche en primavera y verano (época de disponibilidad de pasturas) y una caída en otoño e invierno. Cabe aclarar que la estacionalidad podría atenuarse con mejoras tecnológicas y suplementación en la alimentación animal. La diferencia en la producción de leche entre los meses de máxima producción y los de mínima podría llegar en los tambos atrasados tecnológicamente, esta relación alcanzaría a 10 a 1.
 2. El segundo ciclo es económico y está atado a la evolución de la demanda y a las posibilidades de colocación en los mercados. Ante al caída de la demanda, la existencia de excedentes de leche provoca que los productores disminuyan la producción mediante retiros de las cabras de la producción y disminución en los gastos de alimentación. Cuando sucede lo contrario, es decir, un ascenso de la demanda, las

plantas no cuentan con la materia prima necesaria para atender la producción necesaria. Esta situación altera significativamente los precios, impidiendo planificaciones de largo plazo como lo requiere las inversiones.

La producción láctea en la cadena caprina

Los pequeños productores caprinos de las organizaciones utilizan la metodología tradicional:

- ✓ la producción de leche: estacional. Directamente relacionada con la disponibilidad de alimento, el invierno es la época de menor nivel de producción y recién en octubre comienza a incrementarse llegando con los picos más altos en el verano, cuando tiene lugar el grueso de las pariciones.
- ✓ proceso manual
- ✓ comercialización marginal.
- ✓ Sistema orientado a la carne
- ✓ Pastoreo extensivo

En estas unidades económicas, la leche es utilizada principalmente para el amamantamiento del cabrito y el sobrante (alrededor de 20 litros por parición por cabra) para consumo humano o alimentación de animales (perros, cerdos, gallinas), entre otros usos.

Los pequeños productores caprinos de la cadena enfrentan dificultades geográficas, logísticas y culturales que impiden su reorientación productiva. Los caminos anegados, las lejanías, los terrenos áridos y la falta de agua son algunos de los obstáculos que imposibilitan la transición hacia los modelos denominados modernos.

Las EAP campesinas tienen sus picos de producción de leche en el verano de manera coincidente con los picos de demanda, lo que permite aprovechar esos momentos del mercado.

En la siguiente tabla N°14 se resume la producción de leche por parición de las EAP que integran las organizaciones campesinas. Teniendo en cuenta una duración de la lactancia de 2 meses y un excedente diario de 250 cc por cabra, una cabra produciría un excedente de 15 litros por parición.

Manada		68 cabezas
Litros por cabeza		15 Litros
Producción Estimada		1020 Litros
Precio	\$	1.00 por litro

Sólo pocos productores comercializan el excedente de manera fluida a plantas elaboradoras. Como ya expusimos, la venta de leche fluida se ve obstaculizada por las extensas distancias en las que se localizan las comunidades, caminos intransitables, falta de equipos de frío y la tradición

arraigada a la cría del cabrito. Por la tanto, las comunidades con acceso directo a ruta son las que tienen mayores posibilidades. Pero para la mayoría de las comunidades no es una alternativa.

Los productores campesinos utilizan el excedente para la elaboración de dulce de leche y quesos. Estos productos se comercializan en su mayoría a través de la Red de Comercio Justo, por venta directa en la zona o pueden ser objeto de trueque dentro de la comunidad.

Para la elaboración de estos productos, la mujer está tomando un papel protagónico ya que son ellas las responsables de la producción. Es una manera de inserción por parte de la mujer en la cadena de producción.

Procesamiento de lácteos caprinos

El procesamiento de la leche caprina representa un porcentaje mínimo del total de leche producido. En la actualidad los productos son los siguientes:

- Quesos;
- dulce de leche;
- leche fluida

Pero existen otras alternativas:

- leche en polvo;
- crema;
- la manteca.



Productos Lácteos

Según uno de los informes citados por ADEC²⁴ *“varias pequeñas empresas tuvieron que cerrar sus puertas y otras que estaban mejor posicionadas en el mercado redujeron fuertemente su producción. Simultáneamente en los últimos años han surgido nuevas plantas estimuladas por el Estado y por las oportunidades generadas por las reformas monetarias”*.

Existe el "Proyecto de Leche Caprina" (LECHECAP) de la Cooperativa de Productores Capricultores del Valle de Punilla Ltda. (COOPCAP) fundada en el año 2000 (departamentos Punilla y Cruz del Eje con pequeños grupos dispersos en Punilla, Ischilín y Minas), cuyo objetivo fundacional es generar las condiciones productivas, tecnológicas y comerciales para la constitución de una cuenca de leche caprina, principalmente en los departamentos Punilla y Cruz del Eje. La cooperativa agrupa a unos 10 productores capricultores con un perfil empresarial, los que se vinculan con productores tradicionales promoviendo un cambio tecnológico en estas unidades a fin de generar una oferta constante de leche caprina de mayor magnitud.

Actualmente la leche se recolecta en camionetas sin equipos de frío, lo que impacta negativamente en la calidad del producto obtenido. Esa leche se almacena en un tanque localizado en Serrezuela con una capacidad de

²⁴ Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC). Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba. "Estrategias comerciales para el sector caprino. Estudio de caso de la "cadena caprina", perteneciente al Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba". Córdoba, 2007.

almacenamiento de 6.800 litros. Cada vez que se llena el tanque, la misma lleva a los productores industriales.

Las condiciones requeridas para el procesamiento propio de leche fluida para su comercialización hacen inaccesibles las posibilidades para los productores tradicionales de las organizaciones. Su participación se reduce a un aporte mínimo de excedente en tiempos de alta demanda, y sólo es accesible para los campesinos que se localizan en las cercanías de las rutas y cumplen con las normas de higiene necesaria.

Comercialización de lácteos caprinos

El dulce de leche de cabra se posicionó como un producto gourmet con alto valor agregado por sus condiciones de escasez y por ser natural. Las grandes empresas lo envasan en frascos de 500g y se puede conseguir en grandes almacenes como en supermercados.

Los quesos caprinos, algunos de ellos saborizados son otro producto exclusivo cuando tienen condiciones diferenciales y se distribuyen a través de canales especiales focalizados en mercados de alto poder adquisitivo.

Los productores campesinos ofrecen el “quesillo” que no tiene diferenciación y se distribuyen en la Red de Comercio Justo, ferias, puestos en la ruta y pequeñas almacenes.

Es elevado el costo de logística de los quesos caprinos. Pueden venderlo Las alternativas usuales de los fabricantes son: vender en su zona de influencia distribuyendo como mayoristas (con vehículo y personal propios) o vender en mercados alejados, estando asociados a un distribuidor.

Consumo de Leche Caprina

** Leche estéril :población infantil con alergia a una proteína específica (caseína alfa s1),gente con problemas digestivos (normalmente de la tercera edad), debido a que tiene menos lactosa y que los glóbulos grasos son de menor tamaño a los de la leche vacuna.*

** El dulce de leche y quesos: población general con buen poder adquisitivo y ligados a productos denominados delicatessen.*

Canales de Comercialización

- Venta Directa.*
- Gastronómico*
- Mayorista*
- Supermercados*
- Minorista*

Según lo que nos comentaba uno de los productores, la experiencia con supermercados e hipermercados no fue alentadora. Ellos imponen todas las condiciones y los plazos de pagos son elevados lo que provoca el ahogo financiero de los productores que no cuentan con el capital de trabajo necesario. Este canal no es indicado para pequeños productores que no tienen fuerza de negociación con ellos. De todas maneras, por mínimos que sean los

volúmenes que capta este canal, representan un porcentaje de venta elevado.

El canal gastronómico viene en crecimiento constante: la venta directa a restaurantes incrementa su participación y constituye una alternativa válida con respecto a los anteriores canales mencionados. Las escuelas de chefs, los restaurantes especializados y comercios especializados se muestran interesados por el queso caprino y lo utilizan cada vez más seguido. Muchos se especializan en quesos caprinos y demandan con regularidad. Estos restaurantes especializados en productos regionales posibilitan la difusión de los quesos caprinos en los segmentos del mercado con mayor poder adquisitivo.

Tal vez la opción más utilizada es la venta directa al público, compuestas en la ruta, a través de ferias y exposiciones o en locales ubicados en el mismo lugar de la elaboración.. Los centros turísticos conforman un mercado muy importante.

Una nueva modalidad la encontramos en los negocios especializados y otros pequeños negocios. Están en plena expansión. Buscan las variedades más sofisticadas pero ofrecen volúmenes de compra constantes, más allá de aquellos ubicados en zonas de turismo muy estacionales. Aquí el marketing ocupa un lugar preponderante: hay que diferenciarse, posicionarse, impactar visualmente y mantener informado al consumidor de las bondades y particularidades de cada producto. El rol informativo del vendedor constituye una prioridad y se realizan promociones como degustaciones.

Análisis de la Rentabilidad Económica

Ahora analizaremos la rentabilidad para el campesino por la venta de los distintos productos lácteos. Se detallan a continuación las premisas consideradas:

- productividad promedio igual a lo largo del año
- la manada promedio de 68 cabezas como hemos deducido en el inicio del análisis de la situación de la cadena
- la producción estimada de 15 litros por cabra por año
- toda la producción se destina a la comercialización. En la realidad, la mayor parte se usa para autoconsumo.
- el precio es un promedio de lo que puede percibir un productor.
- Como tratamos con EAP tradicionales del NOC cordobés, se focalizan en la carne.
- El ordeño es realizado por los campesinos manualmente.

Datos

Manada	68 cabezas
Litros	15 Litros
Producción Estimada	1020 Litros
Precio	\$ 1,00 por litro

Leche fluida



En lo que respecta a la venta de leche fluida, el precio estimado por los pocos productores que la realizan, es de \$1. Por lo relevado, el precio oscila en gran medida, pudiendo bajar a \$0,80 como alcanzar los \$1,50.

Tomando el promedio de 68 cabezas promedio por EAP y la producción de leche promedio por cabra de 15 litros, arribamos a la producción anual estimada de 1.020 litros. Para ver el ingreso promedio del productor, simplemente multiplicamos esa producción por el precio promedio que puede percibir un productor: \$1. Es decir, que los ingresos anuales alcanzan los \$1.020.-

El costo variable imputable sería el del maíz o un prorratio en función de las actividades del productor. A efectos de simplificar el cálculo, asumimos el costo de todas las bolsas.

La contribución marginal sin mano de obra incorporada es del 81% (ver tabla N°15).

Tabla N° 15: Análisis de Rentabilidad

En Pesos Argentinos

Ingresos:		\$	1,020.00	
Costos Variables:		\$	195.00	19%
15 bolsas de maíz	\$	195.00		
Contribución Marginal:		\$	825.00	81%

Ahora estamos en condiciones de efectuar un ejercicio hipotético que incluya el costo de mano de obra y el pago de monotributo. La realidad de las comunidades campesinas dista enormemente de esta manera de analizar económica su situación. La mano de obra medidas por jornales equivalentes no conforma a las autoridades de las comunidades ya que no miden todos los beneficios sociales de las agrupaciones ni el verdadero valor económico de la autoexplotación.

Tabla N° 16: Análisis de Rentabilidad Complementario Leche Caprina

En Pesos Argentinos

Ingresos:		\$	1,020.00	
Costos Variables:		\$	195.00	19%
15 bolsas de maíz	\$	195.00		
Contribución Marginal:		\$	825.00	81%
Costos Semifijos:		\$	1,080.00	106%
			Jornales equivalentes (*)	
Costos Fijos:		\$	420.00	41%
			Monotributo	
Resultado Final:		\$	-675.00	-66%

Del análisis complementario de la leche del cuadro N°16, deducimos que la actividad es deficitaria para el productor. Sin embargo muestra valores mejores que los de la carne caprina. La venta de leche representa una de las actividades más rentable.



Dulce de Leche

Para el caso del dulce de leche, utilizamos la tabla de insumos elaborada por la ADEC para producir 35 Kg de dulce de leche, equivalente a 70 frascos de 500g que son la modalidad más común de comercialización en los mercados.

Tabla N° 17: Insumos para la elaboración de Dulce de Leche de Cabra

Insumos y Materiales	Unidad	Precio	Cantidad	costo	%
AZÚCAR	1 kg	\$ 1.55	35 kg	\$ 54.25	21%
BICARBONATO	100 gms	\$ 1.90	175 gms	\$ 3.33	1%
DETERGENTE	1000 ml	\$ 2.65	20 ml	\$ 0.05	0%
ESENCIA DE VAINILLA	1000 ml	\$ 15.50	175 ml	\$ 2.71	1%
ETIQUETAS	1 u.	\$ 0.20	70 u.	\$ 14.00	6%
FRASCOS 1/2 KG.	1 u.	\$ 0.70	70 u.	\$ 49.00	19%
LECHE DE CABRA	1 litro	\$ 0.80	140 litro	\$ 112.00	44%
AMORTIZACIÓN OLLA Y	2500 kg	\$ 120.00	35 kg	\$ 1.68	1%
MANO DE OBRA	1 hora	\$ 3.13	5.5 hora	\$ 17.22	7%
Total				\$ 254.24	
Costo unitario	1 frasco		35 frasco	\$ 7.26	

Fuente: ADEC Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba 2006

El componente más costoso es la leche, que ellos mismo producen. También sería válido un ejercicio sin tener en cuenta este costo.

El precio de venta se sacó del relevamiento realizado y se corroboró con los precios que se pueden ver las páginas de Internet que ofrecen estos productos. Los precios oscilan entre los \$4 y los \$8, dependiendo del canal. La Red de Comercio Justo los comercializa por \$4 y los supermercados lo ofrecen a \$5 que es el mismo que se ofrece en la venta directa. En los locales especializados los precios llegan a los \$8.

En la tabla N°:18 podemos ver un análisis de la rentabilidad suponiendo que toda la producción de la leche se incorpora en la elaboración de dulce de leche.

Los ingresos corresponden a la producción de 128 frascos, que surge de multiplicar el excedente de leche por cabra (15 litros) por la manada promedio (68 cabezas). Se requieren 4 litros de leche por frasco de 500g. Suponemos que la venta se realiza entre la Red de Comercio Justo y la venta directa en iguales proporciones.

Tabla N° 18: Análisis de Rentabilidad Complementario Dulce de Leche

En Pesos Argentinos

Ingresos:		\$	1,147.50	
Frascos 500g			128	
VTA RCJ: \$4 C/U	\$	510.00		
VTA DIRECTA: \$5C/U	\$	637.50		
Costos Variables:		\$	926.14	81%
Insumos (ver tabla N°__	\$	926.14		
Contribución Marginal:		\$	221.36	19%
Costos Fijos:		\$	420.00	37%
	Monotributo			
Resultado Final:		\$	-198.64	-17%

Podemos ver que estamos ante una actividad deficitaria como todas las que vimos.



Quesillo

Queso fresco obtenido por coagulación de la leche pasteurizada por medio del cuajo y/u otras enzimas coagulantes apropiadas, complementado por la acción de bacterias lácticas específicas y mediante un proceso de elaboración conocido como "filado" o hilado, que es el responsable de otorgarle al producto sus características particulares y distintivas. Su cuerpo se compone de una pasta blanda, compacta, firme y ligeramente elástica. Su sabor láctico poco perceptible, poco desarrollado, lo hacen particularmente suave. Su aroma es característico y propio.. Puede ser graso o semigraso. El peso oscila entre los 300-800 gramos. No se madura, es un queso fresco que se envasa y se puede consumir inmediatamente²⁵.

²⁵ Más información en : <http://www.quesosargentinos.gov.ar/paginas/quesos.asp>

Su origen se remonta a la conquista española donde se combinan productos y costumbres europeas y recetas criollas tradicionales. Así es como surgen en el costumbrismo local productos artesanales como el Quesillo, con características propias que lo distinguen.

Se lo consume sólo o en combinación con dulces de cayote, de mamón, con arrope o con miel de caña.

Ahora analicemos los insumos y los costos:

Tabla N° 19: Insumos para la elaboración de Queso para 9 quesillos

Insumos y Materiales	Unidad	Precio	Cantidad	costo	%
LECHE	1 litro	\$ 0.80	50 litro	\$ 40.00	83%
SAL	1000 gms	\$ 1.50	100 gms	\$ 0.15	0%
CUAJAJÓ	100 cc	\$ 1.70	100 cc	\$ 1.70	4%
MANO DE OBRA	1 hora	\$ 3.13	2 hora	\$ 6.26	13%
AMORTIZACIÓN	900 días	\$ 110.00	1 días	\$ 0.12	0%
Total				\$ 48.23	
Costo unitario	1 frasco		9 frasco	\$ 5.36	

Fuente: ADEC Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba 2006

El insumo de mayor impacto es la leche con el 83% del costo y en segundo lugar la mano de obra.

Ahora que tenemos el costo, podemos calcular los ingresos. El precio de venta estimado rondaría los \$22 a través de la venta directa. El otro dato disponible que tenemos es la producción total de leche que tenemos para producir los quesos (1.020 litros) y sabemos que se necesitan 50 litros para producir un queso de 4Kg. Por lo tanto, la producción total de quesos promedia los 82 quesos.

Los datos de producción fueron extraídos del informe de ADEC y el precio surgió del relevamiento.

Tabla N° 20: Análisis de Rentabilidad Complementario Quesillo

En Pesos Argentinos

Ingresos:		\$ 459.00	
Unidad: quesillo	184		
Venta Directa \$2,5	\$ 459.00		
Costos Variables:		\$ 983.94	214%
Insumos (ver tabla N° 17)	\$ 983.94		
Contribución Marginal:		\$ -524.94	-114%
Costos Fijos:		\$ 420.00	92%
	Monotributo		
Resultado Final:		\$ -944.94	-206%

Mirando la tabla N°20, podemos corroborar que la venta de quesos puede ser una de las actividades más rentables. De todas maneras, el resultado final arroja pérdidas. Es importante tener en cuenta que sólo se trata de un ejercicio sencillo para ver la situación general, pero en la realidad, el pago del monotributo no se realiza y el jornal del campesino no es tenido en cuenta, ya que es el mismo quien ofrece ese servicio.



Queso Criollo

Otra variante de producción es el queso criollo. Se trata de un queso de alta humedad o pasta blanda (46%/54% de agua en su consistencia), graso, elaborado con leche acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coagulada por cuajo y/o enzimas específicas. Su textura se caracteriza por ser compacta, elástica y de cierta consistencia. Corteza lisa y consistente.

Este queso fue uno de los primeros en producirse en Argentina. Fue utilizado para consumirlo como postre, en combinación con dulce de membrillo o batata.

Recién en el año 1976 se lo incluyó en el Código Alimentario Argentino, el cual lo clasifica dentro de los productos blandos o frescos, a pesar que la misma normativa le atribuye características que lo podrían ubicar entre las variedades de pasta semidura²⁶.

Está emparentado directamente con el queso Cuartirolo. Según estadísticas de la Dirección de Comercio e Industria del Ministerio de Agricultura del año 1933, de una variedad de aproximadamente 45 tipos de queso, el queso Criollo estaba ubicado entre los veinte más fabricados, con una producción de casi 135.000 Kg. al año.

Los insumos y costos se detallan en la tabla N°21:

Tabla N°21: Insumos para la elaboración de Queso Criollo (p/4kg)

Insumos y Materiales	Unidad	Precio	Cantidad	costo	%
LECHE	1 litro	\$ 0.80	50 litro	\$ 40.00	83%
SAL	1000 gms	\$ 1.50	175 gms	\$ 0.26	1%
CUAJO	100 cc	\$ 1.70	100 cc	\$ 1.70	4%
MANO DE OBRA	1 hora	\$ 3.13	2.25 hora	\$ 7.04	15%
AMORTIZACIÓN	900 días	\$ 110.00	1 días	\$ 0.12	0%
Total				\$ 49.13	
Costo unitario	1 kilo		1 Kilo	\$ 12.28	

Fuente: ADEC Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba 2006

²⁶ INTI - Instituto Nacional de Tecnología Industrial - Centro de Investigaciones Tecnológicas de la Industria Láctea: www.quesosargentinos.gov.ar/paginas/quesos.asp

Tabla N° 22: Análisis de Rentabilidad Complementario Queso Criollo

En Pesos Argentinos

Ingresos:		\$	1,632.00	
Unidad: queso			82	
Venta Directa \$20	\$	1,632.00		
Costos Variables:		\$	1,002.20	61%
Insumos (ver tabla N°21)	\$	1,002.20		
Contribución Marginal:		\$	629.80	39%
Costos Fijos:		\$	420.00	26%
	Monotributo			
Resultado Final:		\$	209.80	13%

Esta alternativa se posiciona como una de las que menos pérdidas muestra. Sin embargo, los cuidados en cuanto a Higiene y Seguridad que requieren, lo hacen una de las opciones más difíciles. No hay infraestructura en cuanto a caminos y equipamiento tecnológico para la explotación de esta actividad.

En estos productos la mujer puede insertarse en el mercado laboral y participar en la economía familiar.

FODA: Análisis estratégico de la cadena de lácteos caprinos

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El mercado de lácteos caprinos se encuentra en expansión, con mayor presencia y constancia de los productos en los mercados, variedad de canales y un proceso incipiente de diversificación de fabricantes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo tecnológico del producto
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe variedad de productos, algunos con alcance nacional.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tanto la oferta como la demanda están en crecimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existen variedad de instituciones de apoyo y de subsidios internos y externos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado de Córdoba aumenta con la presencia de turista, quienes son consumidores de productos como el quesillo y dulce de leche

Debilidades

<ul style="list-style-type: none"> La falta de infraestructura, servicios y comunicaciones representa un obstáculo para el desarrollo. Tener presente que no todas las EAP cuentan con servicios de luz agua, caminos transitables y la estructura productiva necesaria.
<ul style="list-style-type: none"> La estacionalidad de la producción actual es un límite para las empresas y productores que tienen sus mayores ventas en invierno. En época de escasez de leche, faltan los productos frescos no estoqueables y sólo hay disponibilidad de quesos madurados o curados. Si bien los mercados maduros se inclinan por queso blandos, los productores aumentan la producción de quesos duros estoqueables.
<ul style="list-style-type: none"> El mercado externo requiere altos volúmenes de producción y una calidad a la que las EAP no pueden acceder.
<ul style="list-style-type: none"> En algunos productos como la leche fluida el mercado se desarrolla lentamente.
<ul style="list-style-type: none"> La oferta aún es pobre en función a la demanda.
<ul style="list-style-type: none"> La distancia de los mercados genera elevados costos de distribución ya que se trata de un producto con altos requerimientos para el operador logístico. Las agrupaciones venden el quesillo fresco ya que no está pasteurizado.
<ul style="list-style-type: none"> Se necesita mayor articulación entre las EAP, las comunidades, las agrupaciones y el Estado para llevar a cabo las estrategias de desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> Elevados costos de intermediación afician al productor campesino.
<ul style="list-style-type: none"> Marketing: los productos no tienden a diferenciarse ni generan acciones de promoción. El consumidor no distingue el producto ni por marca ni por origen de elaboración.

Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> La condición de productos escasos y de poca oferta puede ser considerada como una oportunidad de posicionarse como productos selectivos.
<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de diversificación de productos por parte de los productores.
<ul style="list-style-type: none"> La demanda creciente
<ul style="list-style-type: none"> Es un producto q puede alcanzar las expectativas de los mercados de alimentos sanos y naturales que se encuentran en plena expansión.
<ul style="list-style-type: none"> Atractivo para el mercado exterior
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de programas de apoyo y organizaciones promotoras.

Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> El peso relativo de los supermercados como canal de distribución de estos productos condiciona las oportunidades de crecimiento de los pequeños productores. Existen canales más beneficiosos para el

desarrollo de la cadena pero su alcance a los consumidores es menor.
<ul style="list-style-type: none">■ Lo de siempre el avance de la frontera agropecuaria y nuevos emprendimientos ganaderos resulta una amenaza para todos los productores campesinos
<ul style="list-style-type: none">■ La cadena de cuero caprino

Análisis de Situación III:

Análisis de la Cadena de Valor del Cuero Caprino

Veamos por último, el cuero caprino, subproducto del animal faenado. Por lo tanto, los primeros eslabones de la cadena coinciden. Una vez hecha la faena, la producción toma un rumbo diferente. Los nuevos eslabones incluyen básicamente la presencia de acopiadores, el curtido del cuero y los agentes que luego utilizan el producto como insumo para realizar las siguientes manufacturas:

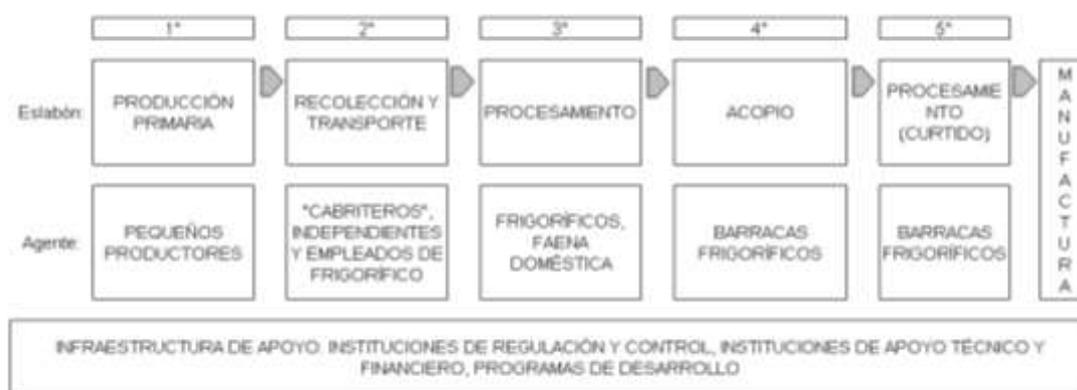
- vestimenta;
- marroquinería;
- calzado.



Productos derivados del cuero caprino

Cabe mencionar la calidad del cuero caprino, muy apreciado ya que una vez curtido se destina a la confección de calzado de alto precio, guantes, encuadernaciones de la buena calidad, etc. **De los animales más jóvenes se obtienen los cueros más finos y de mayor valor.**

Gráfico N°23: Cadena productivas de cueros caprinos



Fuente: ADEC Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba 2008

Los primeros eslabones de la cadena de producción (ver Gráfico N°1) son los mismos que para la carne caprina, los cuales ya fueron analizados en el *Análisis de Situación I*.

Producción primaria de cueros

La producción anual de cueros puede estimarse de la misma manera que calculamos la producción de carne:

Tabla N° 24: Destinos de la producción anual de cabritos

Autoconsumo	Reposición	Red de Comercio Justo	Faena	Venta
10%	20%	3%	10%	57%
8	17	3	8	48

Fuente: ADEC Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba 2006

Una vez que obtuvimos la producción total de cabritos y analizamos el destino de esa producción, estamos en condiciones de calcular la cantidad de cueros destinados a la venta (8 cabras).

Según la información recolectada y las encuestas realizadas, el precio del cuero ronda los \$3,00.

Tabla N° 25: Rentabilidad de la Venta de Cueros Caprinos

En Pesos Argentinos

Ingresos:		\$	25.12	
Ventas :		\$	25.12	
Cabras	8			
Precio	\$ 3.00			
Costos Variables:		\$	88.00	350%
Mano de Obra		\$	88.00	
Contribución Marginal:		\$	-62.88	-250%

El ejercicio cierra con una contribución marginal negativa. Podemos asumir que no hay costos fijos ya que están alocados en la producción de carne caprina.

Acopiadores

Este nuevo eslabón se corresponde a los intermediarios entre el campesino y el procesamiento del cuero. Está integrado por los mismos frigoríficos.

Los acopiadores recolectan los cueros y entregan su producción a las curtiembres, en general las empresas localizadas en la provincia de Bs.As.

Curtiembres

El procesamiento de los cueros está a cargo distintas curtiembres. Esta actividad viene con grandes dificultades desde hace varias décadas. Es interesante analizar la tabla N°26 que nos muestra la producción mundial de cuero de cabra.

Tabla N°26: Production of goat skins (million pieces)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
WORLD	263	279	292.2	305.4	314.5	315.7	329.1	343.5	350.3	367.4	375.3	387.9
Developing countries	245.3	261.8	275	288.7	297.7	297.9	310.9	326.1	331.2	348.6	357.1	368.8
Developed Countries	17.7	17.2	17.2	16.7	16.8	17.8	18.2	17.4	19	18.8	18.2	19.1
Latin America	8.7	9.3	9.5	9.6	9.9	9.6	10	10	10.1	9.9	10	9.8
Africa	48.8	50.7	51.1	52.9	53.3	46.6	47.9	49.2	48.1	49.3	50.6	50.7
Near East	29.7	31.1	32.2	30.8	31.3	31.3	32	31.1	32	33.5	34.7	34.8
Far East	157.8	170.7	182.5	195.7	204	210.6	221	235.8	241.1	255.7	261.8	273.4
Other Developing	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
North America	1	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.6	0.6	0.6	0.7	0.8	0.8
Europe	10.8	10.5	10.6	10.4	10.2	9.9	10.3	10.2	11.4	11.4	10.7	11.3
Former USSR	2.5	2.2	2.3	2.2	2.3	3.3	3.5	3.6	3.6	3.4	3.4	3.6
Oceania	1.1	1.3	1.2	1.1	1.1	1.3	1.1	1	0.9	0.9	0.8	0.8
Other Developed	2.3	2.3	2.4	2.3	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.5	2.5	2.7

Fuente: International Council of Tanners

A nivel mundial, la producción tiene una tendencia de crecimiento constante durante los últimos 10 años. En cambio, la producción en Latinoamérica es constante y comenzó a vivir una detracción en los últimos 3 años.

Argentina acompaña esa tendencia. Podemos observar con claridad la distancia en los volúmenes de producción entre las distintas regiones.

Tabla N°27: Production of goat skins – main countries (million pieces)

Country	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Afghanistan	2.8	3	2.7	2.5	2.1	3	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Bangladesh	17.6	18	18.2	18.4	18.4	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6
Brazil	2.4	2.5	2.6	2.6	2.6	2.7	2.6	2.6	2.6	2.6	2.4
Burkina Faso	2.7	2.7	2.8	2.9	2.9	2.9	3.2	3.3	3.4	3.4	3.5
Cameroon	1.3	1.4	1.4	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.5
Chad	1.4	1.4	1.4	1.6	1.7	1.7	1.7	1.8	1.8	1.8	1.9
China	74.1	86.1	96.7	104.6	110.2	118.1	131.7	137.1	150.5	156.4	166.8
Egypt	1.7	1.7	1.7	1.4	1.4	1.4	1.1	0.9	1	1	1
Ethiopia	7.4	7.4	7.5	7.5	4	5	4	4	5	5.7	5.8
Greece	4.6	4.6	4.6	4.5	4.3	4.5	4.2	5.7	5.6	5.6	5.9
India	45.8	46.2	46.6	46.7	47	47	47	47	47.2	47.5	47.7
Indonesia	6.5	4.8	4.5	4.5	4.9	5.8	6.1	5.7	5.4	5.1	5.2
Iran	7.5	7.8	7.4	7.8	7.9	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
Kenya	3.1	2.7	3.1	2.8	3.1	3.1	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3
Mexico	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Mongolia	1.8	2.2	3.2	2.4	1.9	1.5	1.3	2.4	2.5	2.7	3
Morocco	1.5	1.5	1.5	1.6	1.6	1.6	1.6	2	2	2	2
Nepal	3.1	3.1	3.2	3.3	3.4	3.4	3.5	3.5	3.6	3.6	3.7
Niger	1.9	2	2	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.4	2.4	2.4
Nigeria	10.5	10.5	10.8	11	6.7	6.2	7.4	5.2	5.3	5.6	5.6
Pakistan	17.6	17.7	18.3	18.8	19.3	19.7	20.3	20.9	21.8	21.8	22.3
Philippines	2.5	2.7	3.1	3.2	3.2	3.3	3.3	1.9	2	1.9	1.9
Saudi Arabia	1.5	1.4	1.5	1.5	1.6	1.5	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6
Somalia	2.4	2.8	2.9	2.5	2.5	3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3
South Africa	2.3	2.3	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.3	2.3	2.3	2.5
Spain	1.8	1.9	1.9	2	1.8	1.8	1.7	1.6	1.9	1.3	1.4
Sudan	9.4	9.5	8.8	9.1	9.4	9.7	9.7	10.5	12	13.3	13.3
Tanzania	2.2	2.3	2.4	2.5	2.5	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6
Turkey	3.5	3.7	3.5	3.4	3.1	3	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9
Yemen	2.1	2.2	2.2	2.3	2.4	2.5	2.5	2.5	2.5	2.6	2.6
Total 30 countries	245.5	258.2	270.9	279.2	278	290.5	304.5	310.3	328.2	336	348.2
Rest of the World	33.5	34	34.5	35.3	37.7	38.6	39	40	39.2	39.3	39.7
Total World	279	292.2	305.4	314.5	315.7	329.1	343.5	350.3	367.4	375.3	387.9

Fuente: Council of Tanners (2009)

Si miramos la tala N°27: Argentina no figura en los 30 principales productores de cuero caprino, en cambio, en cueros vacunos se posiciona en primer lugar y bovinos se ubica en el tercer escalón.

En nuestro país no existen políticas articuladas que faciliten y hagan rentable la producción de cuero.

Los usos del cuero caprino es muy variado. Debe incluirse la industria automotor como un ejemplo que no se ha mencionado. Existe un mercado nacional e internacional que requiere de estos productos:

Por eso, el cuero que como vimos anteriormente no tiene niveles importantes de rentabilidad, tiene un potencial enorme.

Análisis de la Rentabilidad

El precio por cuero ronda los \$3,00 para el productor primario. Su precio debería ser mucho mayor, y para alcanzar las expectativas de los campesinos, debería elevarse un 100%.

Una alternativa para mejorar la rentabilidad es intentar que el productor efectúe el acopio y venda directamente a las curtiembres. Pero ello sólo es viable sólo en el caso de que los campesinos se unan y alcanzan los niveles que maneja una curtiembre.

FODA: Análisis estratégico de la cadena de cueros caprinos

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none">▪ El mercado de cueros caprinos muestra una demanda en expansión. El proceso incipiente de diversificación de fabricantes abre grandes oportunidades para los productores.
<ul style="list-style-type: none">▪ Bajo costo tecnológico para el desarrollo.
<ul style="list-style-type: none">▪ Los productos de cuero tienen un precio alto sostenido en el mercado.
<ul style="list-style-type: none">▪ Tanto la oferta como la demanda están en crecimiento.
<ul style="list-style-type: none">▪ Existencia de programas y de instituciones de apoyo que subsidian y posibilitan el desarrollo de las cadenas productivas caprina.▪ Todas las fortalezas referidas a la producción de carne caprina tienen su correlato en la producción del cuero, ya que el cuero es un subproducto de producción de carne.

Debilidades
<ul style="list-style-type: none">▪ Obviamente y como los hemos mencionado varias veces, la falta de infraestructura, servicios y comunicaciones representa un obstáculo

para el desarrollo. Nos referimos a la falta de accesos, caminos transitables, etc.
<ul style="list-style-type: none"> ■ La estacionalidad de la producción actual es un límite para las empresas.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Los volúmenes de producción no hacen relevante la actividad con las condiciones actuales.
<ul style="list-style-type: none"> ■ El mercado externo requiere altos volúmenes de producción y una calidad a la que las EAP no pueden acceder.
<ul style="list-style-type: none"> ■
<ul style="list-style-type: none"> ■ La oferta es pobre en función a la demanda.
<ul style="list-style-type: none"> ■ La distancia de los mercados genera elevados costos de distribución.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Se debe alcanzar la articulación entre las EAP, las comunidades, las agrupaciones y el Estado necesarias para llevar a cabo las estrategias de desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Elevados costos de intermediación quitan rentabilidad al productor campesino.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Marketing: no es masivo el conocimiento de las bondades del cuero caprino.

Oportunidades

<ul style="list-style-type: none"> ■ Al igual que los lácteos, la condición de productos escasos y de poca oferta puede ser considerada como una oportunidad de posicionarse como productos selectivos, sobretudo en la industria del calzado como la automotriz.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Toda mejora en la cadena de producción caprina, derrama beneficios sobre esta actividad.
<ul style="list-style-type: none"> ■ La demanda creciente.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Es un producto selecto que puede incursionar en la industria automotriz, en artículos lujosos de casas o accesorios para la belleza.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Atractivo para el mercado exterior.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Todos los programas de apoyo y organizaciones promotoras facilitarán su desarrollo.

Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> ■ Los productos sustitutos ya desarrollados como el cuero bovino a menores precios.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Los nuevos productos sustitutos que aparecen en el mercado que por ahora son novedades pero pueden consolidarse en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> ■ No podemos dejar de mencionar el avance de la frontera agropecuaria y nuevos emprendimientos ganaderos resulta una amenaza para todos los productores campesinos.

Conclusiones

Conclusiones Generales:

Del análisis de situación de las cadenas productivas podemos concluir que ninguna de las actividades del noroeste cordobés genera ganancias. Repasemos los resultados arrojados por el análisis:

Tabla N°28: Rentabilidad: análisis complementario

En Pesos Argentinos	Carne		Leche		Dulce de Leche		Queso		Cuero	
Ingresos:	\$ 2,524.48	100%	\$ 1,020.00	100%	\$ 1,147.50	100%	\$ 459.00	100%	\$ 25.12	100%
Costos Variables:	\$ 320.60	13%	\$ 195.00	19%	\$ 926.14	81%	\$ 983.94	214%	\$ 88.00	350%
Contribución Marginal:	\$ 2,203.89	87%	\$ 825.00	81%	\$ 221.36	19%	\$ -524.94	-114%	\$ -62.88	-250%
Costos Semifijos:	\$ 3,240.00	128%	\$ 1,060.00	106%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Costos Fijos:	\$ 420.00	17%	\$ 420.00	41%	\$ 420.00	37%	\$ 420.00	92%	\$ -	0%
Resultado Final:	\$ -1,456.11	-48%	\$ -675.00	-66%	\$ -198.64	-17%	\$ -944.94	-206%	\$ -62.88	-250%

Recordamos que habíamos optado por un escenario conservador en función de los índices de natalidad y mortalidad elegidos. Ni los escenarios más optimistas muestran valores positivos con las condiciones dadas.

Tampoco importa la mezcla de producción seleccionada. El óptimo posible siempre dará pérdidas.

1) Logros mediante la Asociatividad: la primera conclusión a la que arribamos es la que las pequeñas explotaciones agropecuarias de la zona no podrían subsistir de manera individual.

La única manera de explicar la subsistencia de estas unidades económica la encontramos en la asociatividad. De esta manera se generó un modelo de desarrollo integral en el ámbito rural sustentable, basado en la generación de fuentes de trabajo sin descuidar el medioambiente.

Estos modelos no se pueden explicar en su gestación desde el punto monetario únicamente. La economía social aplicada se basa en relaciones laborales no salariales e igualitarias entre los productores que son los propietarios del capital, del producto que realizan y disponen de los beneficios que generan. La toma de decisiones se basa en modelos participativos de toda la comunidad. El objetivo de estas agrupaciones consiste en maximizar el ingreso y el ahorro a través de la autoproducción.

Las agrupaciones campesinas son unidades económicas capitalizadas que tienen por objetivo el mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes. Su ingreso proviene de la venta al mercado, pero también se origina en el trueque, lo cual es imposible medir en términos monetarios. Las agrupaciones cuentan con un capital que se va ampliando con el esfuerzo de todos sus integrantes. Poseen camionetas, tractores, parcelas y maquinaria que se

utilizan con diferentes fines: preparación de terrenos, creación de lagos artificiales y otras tareas que contribuyen con el desarrollo de las EAP.



2) Incremento del Capital Social: estas agrupaciones están logrando incrementar el capital social de cada familia dentro del marco de una economía solidaria que tiene como meta el desarrollo local. Este desarrollo local no se separa del desarrollo nacional, sino que lo acompaña.

Las comunidades han ampliado su capital social de manera significativa. Cada unidad de explotación ha sido empoderada. En ellas nacen las necesidades que generan las ideas que luego se presentan en la comunidad. A su vez, se transmite a las agrupaciones y en función de la magnitud, se encara el proyecto con el apoyo de las agrupaciones, del movimiento campesino, de empresas privadas y/o entes públicos. Gracias a las agrupaciones, las comunidades están conectadas con el resto de los actores económicos, culturales y sociales. Además las agrupaciones brindan asistencia técnica con el apoyo de universidades y asistencia legal.

Aquí llegamos a la siguiente conclusión: las alternativas de desarrollo deben adaptarse a cada región, no encontraremos una receta única e infalible aplicable a todos los rincones del país. Las ciudades pueden tener un modelo industrial pero no podrán dar fuentes de trabajo para todos los ciudadanos. Las personas que emigran de las comunidades campesinas terminan en los cordones de pobreza de las grandes ciudades. Por eso, es vital encontrar alternativas concretas que retengan y protejan a los campesinos y sus medios de vida.

Balance de logros:

- Conectividad entre las EAP mediante la organización en comunidades que integran diferentes agrupaciones los cuales componen los movimientos campesinos. Todos estos actores se entrelazan con las

empresas privadas, entes públicos, ONG's, etc. a nivel nacional e internacional.

- Tenencia de tierras: se regularizó la posesión de tierras de muchas familias y se asiste legalmente al resto de las familias para poder gozar del derecho que tienen sobre la tierra. Se articulan acciones comunes entre las agrupaciones tendientes a la defensa del derecho. Se establecieron estrategias comunes sólidas profesionalmente para continuar la formalización de sus derechos.
- Aumento de la competitividad: se redujeron los costos de producción mediante compras comunitarias de insumos en grandes escala.
- Mejora significativa en los ingresos de las familias. Las agrupaciones garantizan la seguridad alimentaria de sus integrantes.
- Reducción de los índices de mortalidad de las majadas por medio de la asistencia técnica del equipo de profesionales.
- Diversificación productiva: las actividades productivas se han ampliado, los equipos de desarrollo capacitan a las familias y promueven la inserción de la mujer en la economía.
- Canal de Comercialización: la Red de Comercio Justo constituye una red sistémica de distribución y comercialización productos que evita de la fuga de valor por excesiva intermediación y disminuye la desigual de poderes entre los distintos participantes de la negociación de precios.
- Mejoramiento de la atención sanitaria de los campesinos.
- Provisión de agua potable.
- Programas sanitarios para el ganado caprino.
- Educación de los hijos de los campesinos: apoyo y fomento para que los niños puedan asistir a las escuelas. Programas de educación sexual y capacitación técnica para los adolescentes.

Conclusiones específicas:

Analizando el sector encontramos que las fortalezas radican en que la tecnología necesaria no tiene costos elevados. La producción caprina primaria se desarrolla eficientemente sin una infraestructura tecnológica que requiera grandes presupuestos. Se destaca la adaptabilidad de las razas caprinas a las zonas áridas y el uso eficiente que realizan de los forrajes.

Además las instituciones públicas y privadas están tomando acciones al respecto y son conscientes de la necesidad de apoyar estos emprendimientos para alcanzar el desarrollo sostenible de la región. Por ejemplo el INTA ha radicado técnicos en la zona. El programa oficial sanitario para el ganado caprino es un claro ejemplo del apoyo por parte de entidades estatales. Los paneles solares financiados con fondos de empresas europeas muestra el apoyo de los sectores privados.

Hemos comprobado empíricamente que la demanda supera a la oferta ya que todos los cabritos que se producen, logran venderse. Se suman los potenciales mercados que se pueden abrir o seguir desarrollando. El producto

específicamente reúne condiciones naturales y de alto valor biológico que lo posicionan muy bien ante las exigencias de las costumbres alimenticias nuevas.

Las actividades productivas caprinas de la zona se han visto revitalizadas mediante la gestión de las asociaciones campesinas. El trabajo mancomunado de las EAP permitió importantes avances en la calidad de vida de los productores y retuvo la migración de muchos de ellos. Las compras comunitarias han reducido el costo de los insumos en un 36% por medio de compras a gran escala. Las maquinarias adquiridas por las distintas agrupaciones y que son de uso común permitió preparar terrenos, aljibes, etc que significaron una mejora sustancial en las condiciones de vida de todos los productores.

La Red de Comercio Justo cumplió sus primeros objetivos y constituye en la actualidad un parámetro de valores de mercado y un resguardo para los productores contra el abuso de los intermediarios. Bajo la supervisión de distintos profesionales se mejoraron los índices productivos y siguen trabajando ya que tienen muchas oportunidades por alcanzar en el área productiva.

Existen áreas de capacitación en las comunidades y tiene una estrecha relación con la universidad de Córdoba. De esta manera se está ampliando el capital social de los campesinos.

El desarrollo se ve obstaculizado por la falta de la infraestructura para la producción e industrialización. Los caminos intransitables y la falta de agua constituyen los problemas centrales para el desarrollo de la actividad. Con respecto al Estado, y de la misma manera que sucede con otras áreas, no se cuenta con una planificación estratégica de las políticas y condiciona el desarrollo.

Una de las debilidades está en el bajo nivel de producción bajo el modelo económico tradicional. Se debe a los recursos que condicionan la productividad. La comercialización no es sencilla y puede constituir un punto débil.

Hasta el momento no se realizó una evaluación genética pero está proyectada.

Un aspecto fundamental que atenta contra la actividad es la situación irregular de la tenencia de la tierra. Ya hemos visto en la introducción la explicación de la posesión precaria de las tierras y sus consecuencias.

Cuando analizamos la situación de la cadena caprina, hemos hecho ejercicios complementarios suponiendo la integración a la economía formal. Esa falta de integración trae dificultades en el desarrollo normal de la actividad. Hay una falta de políticas fiscales apropiadas que limitan el desarrollo y la inclusión del pequeño productor dentro del mercado formal. Las políticas no contemplan la situación de estos sectores y los obliga a sobrevivir en un marco informal y

desprotegidos por la ley. También es necesario la financiación de los proyectos.

La expansión geográfica de cultivos extensivos (soja) y el desplazamiento de la ganadería bovina a zonas marginales emerge como una amenaza para el sector.

Habíamos destacado la participación las entidades públicas pero también podemos asegurar que la discontinuidad de políticas para el sector puede convertirse en una amenaza. Se requiere mayor compromiso en todos los niveles a la hora de diseñar y ejecutar políticas tendientes a promover el capital social económico de la región.

Hay muchas propuestas para transformar el sistema tradicional que no contemplan la cultura, el medioambiente y el trabajo de las personas, por lo cual, no son viables.

Por último, es válido mencionar que las EAP logran competitividad dentro del modelo actual que no está inserto en la economía formal.

Recomendaciones

- 1. Incrementar la productividad**
 - a. *Evaluación genética*
 - b. *Mejorar el modelo tradicional*
 - c. *Compras a gran escala*
 - d. *Reducir la estacionalidad*
- 2. Marketing**
 - a. *Búsqueda de nuevos mercados:*
 - b. *Desarrollo de marcas:*
 - c. *Divulgación de los productos caprinos*
 - d. *Mejorar la mezcla comercial*
 - e. *Potenciar el desarrollo de la Red de Comercio Justo*
 - f. *Mayor integración con los distintos eslabones de la cadena productiva.*
- 3. Proceso hacia la integración a la economía formal**
 - a. *Regularización de la tenencia de tierras*
 - b. *Constitución de cooperativas u otros tipos de sociedades.*

Descripción de las recomendaciones:

- 1. Incrementar la productividad**
 - a. *Evaluación genética:* el INTA Cruz del Eje está trabajando en el estudio de especies de cabras que se adapten a las condiciones de la región y que se mejoren los índices productivos.
 - b. *Mejorar el modelo tradicional:* con los cambios que posibiliten las escasas inversiones, se podría intensificar la producción de ganado. Como ya hemos mencionado, el control de natalidad, la complementación de alimentos y la construcción de corrales permitirían un aumento de la productividad.
 - c. *Compras a gran escala:* continuar el proceso de compras comunitarias permitirá reducir los costos. La compra de insumos como frascos, tapas y etiquetas puede coordinarse. Los bienes de uso requeridos para incrementar la productividad van a tener un alto impacto monetario y la compra conjunta puede brindar importantes ahorros.
 - d. *Reducir la estacionalidad:* el mejoramiento del sistema actual hará posible suavizar la estacionalidad del negocio. El control de natalidad y un ordenamiento racional en el uso de los recursos forrajeros son algunas de las medidas que atenuarán los marcados ciclos productivos.

2. Marketing

a. Búsqueda de nuevos mercados:

Para potenciar la búsqueda de nuevos horizontes, una idea interesante sería conformar un equipo de ventas especializado. Algunos miembros de las agrupaciones deberían dedicarse de manera exclusiva a estas tareas, capacitándose en técnicas de capacitación.

El desarrollo de una página web crearía un nuevo canal de ventas y podría ser una forma de publicitar los productos.

A continuación se enumeran algunas consideraciones específicas para cada producto.

- i. Carne: una opción de mejora es la apertura de la venta colectiva a centros mayoristas y minoristas (en menor medida a supermercados) de cabritos faenados a través de frigoríficos tercerizados. La demanda en estos centros es permanente e incluso no satisfecha.
- ii. Cuero: la opción de acopio y venta por las organizaciones requeriría identificar previamente las curtiembres más convenientes en términos de costos, de manera que el flete no disminuya ingresos obtenidos con el cuero.
- iii. Carne, Queso y Dulce: se podría pensar en la apertura de un nuevo puesto de venta permanente para la RCJ ubicado en un lugar transitado y accesible para un público sensible por el producto que se ofrece. Esta opción requeriría también combinar la oferta con otros productos que se comercializan actualmente por ese canal. Para superar las limitaciones de costos de manutención de un local propio, de formalidad y de escasez de oferta en las condiciones actuales (campañas de cabritos son esporádicas) se podrían concretar alianzas con otras redes locales de comercialización afines con la problemática caprina. Los tres productos pueden también ser vendidos en ferias, festivales y afines, lo que implica contar con una línea de producto más amplia o compartir espacios con otros productores o asociaciones. Esta estrategia también implicaría, necesariamente, planificar la producción y las ventas anualmente.

- ### b. Desarrollo de marcas: para todos los productos, es importante trabajar sobre la diferenciación, con estándar de calidad y reflejando en las etiquetas las principales características del producto, sobre todo las relacionadas con su sanidad y calidad (fecha y lugar de elaboración, peso, ingredientes, controles de sanidad, etc.). Además, la característica de productos del trabajo campesino pueden ser un aspecto apreciado en estrategias centradas en la responsabilidad social o similares. Otra

- características fundamental para resaltar es el origen ecológico de los productos y la sostenibilidad ecológica del proceso productivo. Por ejemplo, el "cabrito de Córdoba" es altamente apreciado en mercados locales y nacionales. Ello podría implicar alternativas como una "marca de origen" u otra marca que identifique y garantice la calidad del cabrito.
- c. Divulgación de los productos caprinos: sería conveniente una sistematización y ampliación de las bases de datos actuales para la difusión. En esta tarea, es central la alianza con entidades vinculadas de alguna manera con las organizaciones campesinas o con la problemática del comercio justo y la responsabilidad social empresaria, como ADEC o el Instituto Argentino de Responsabilidad Social (IARSE). La difusión de los productos, sus características y las posibilidades de compra en revistas destinadas a públicos de mayor poder adquisitivo (AB1) o publicadas por organizaciones sociales podrían ser también una alternativa de mejora a explorar. En el caso del cabrito, las campañas deberían estar previamente publicitadas con anticipación para poder definir con precisión las modalidades de promoción e implementarlas.
 - d. Mejorar la mezcla comercial:
 - i. Esto sería especialmente importante en las alternativas en las cuales los productores mantienen el control sobre su producto, tanto en la faena como en la comercialización, tales como la venta directa por la RCJ a través de frigorífico tercerizado o la venta por frigorífico propio.
 - ii. Leche Fluida: existen importantes dificultades para la mejora por las características de la producción (instalaciones para el ordeño, posibilidades de suplementación, estado de caminos, calores intensos, entre otras) y por las características de la raza mayoritaria de las majadas, más adecuadas para la cría de carne que para la de leche.
 - iii. Queso y dulce de leche: existe margen para mejorar, al igual que en el caso de la carne, la marca y el empaque. En los quesos duros, se podría explorar la producción de quesos especiados (acercándose a producciones tipo delicatessen).
 - e. Potenciar el desarrollo de la Red de Comercio Justo: aunque la principal preocupación de la Red Comercio Justo sea mejorar la situación económica del productor, también cumple un rol en su desarrollo social, la educación y costumbres.

Los cursos de capacitación permiten mejoras constantes en la producción y en el bienestar del campesino.

Las reuniones de capacitación son el ámbito preciso para intercambiar experiencias comunes entre los productores,

compartir charlas de profesionales y buscar soluciones conjuntas para similares necesidades.

Además la RCJ tiene normas de higiene y calidad, que rigen a cada producto. La Red está trabajando para certificar la calidad en materia de bromatología para los dulces.

El comercio justo implica que en toda la cadena de comercialización haya una distribución equitativa de la ganancia, donde se establece una relación más justa entre producción y comercialización. Bajo ese criterio se definen el precio justo de los productos. Evaluar y construir en conjunto diferentes estrategias de comercialización como la venta sin intermediarios, permite construir una relación más directa entre productores y consumidores.

- f. Mayor integración con los distintos eslabones de la cadena productiva:

3. Proceso hacia la integración a la economía formal

- a. Regularización de la tenencia de tierras: se viene trabajando con mucho esfuerzo en este proceso y de este manera podrán focalizarse en la producción sin el riesgo de ser desalojados.
- b. Constitución de cooperativas u otros tipos de sociedades: la formación de una sociedad según la tipología de la Ley de Sociedades constituye un canal a la integración a la economía formal. Ello permitirá la apertura de nuevas oportunidades y aportará a la fluidez del negocio. Podrán transitar las rutas con los requerimientos exigidos por ley sin riesgo de sufrir el incautamiento de la producción. Estas sociedades podrán tramitar las aprobaciones de calidad que se necesitan para la venta de productos alimenticios potenciando la cantidad de demandantes a los que se podría acceder.

Bibliografía

- Mercedes Caracciolo Basco y María del Pilar Foti Laxalde, “Economía Solidaria y Capital Social: contribuciones al Desarrollo Local”, Editorial Paidós (2003).
- Rüdiger Safranski, “Cuánta globalización podemos soportar?”, Bs.As. Tusquets Editores, S.A.,2005.
- Zygmunt Bauman, “En Busca de la Política”, Bs.As.: Fondo de Cultura Económica, 2007.
- Zygmunt Bauman, “Modernidad Líquida”, Bs.As.: Fondo de Cultura Económica, 2003.
- Zygmunt Bauman, “Amor Líquido”, Bs.As.: Fondo de Cultura Económica, 2003.
- Zygmunt Bauman, “La Globalización”, Bs.As.: Fondo de Cultura Económica, 2006.
- Zygmunt Bauman, “Realidad Líquida en el trabajo y en la vida”, Bs.As.: ERGO, Diciembre 2007-Enero 2008.
- Losteau-Fraga, “Sin Atajos”, Bs.As.,Temas Grupo Editorial S.A., 2005
- Gaveta, Carlos, “Falsas Opciones”, Le Monde Diplomatique, Febrero 2008.
- PÉREZ, Carlota. “Desafíos Sociales y Políticos del Cambio de Paradigma Tecnológico”. Presentación en el Seminario Venezuela: Desafíos y propuestas, 1998.
- Reich, Robert. “La liberalización comercial no favorece a todos los países por igual” Artículo del Suplemento Económico del diario Clarín, 23 de Abril de 2006.
- Wikipedia, la enciclopedia de contenido libre que todos pueden editar, www.es.wikipedia.org , 2008.
- ETKIN, Jorge, “Gestión de la Complejidad en la Organizaciones”, Bs.As., Ediciones Granica S.A., 2005.
- Kotler, Philip, “Dirección de Marketing” Edición 10º, Pearson Educación, México, 2001.
- Stern, Jorge ;Testorelli,Guillermo; Vicente, Miguel Angel, "Las Claves del Marketing Actual" , Editorial: Norma, 2005.
- ULRICH, Dave, "Recursos Humanos Champions: ¿Cómo pueden los Recursos Humanos crear valor y producir resultados?", Ediciones Granica, Argentina, 1997.
- Petrinelli, Raúl y Witemburg, Guillermo, “Fundamentos de Ética”, Universidad Libros, Argentina, 2007.
- Nick Shreiber y Bala Chakravarthy, “El Liderazgo Paradójico”, Artículo publicado en el material de apoyo de Expomanagement 2007.
- Frank, Robert H. “Microeconomía y Conducta”, Quinta edición, McGraw-Hill, 2005.
- Van Horne, James, “Administración Financiera”, Décima Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.
- Brealy, Richard y otros, “Principios de Finanzas Corporativas”, Octava Edición, Mc Graw Hill, 2006.

- Coraggio, José Luis, “La Economía social y solidaria como estrategia de desarrollo en el contexto de la integración regional latinoamericana”, reconstrucción de una parte de la ponencia presentada en el 3er Encuentro Latinoamericano de Economía Solidaria y Comercio Justo organizado por RIPESS en Montevideo, 22-24 octubre 2008.
- www.comunidar.org.ar: comunicación para organismos no gubernamentales en Argentina. Responsabilidad Social Empresaria y Marketing Social, 2008.
- Mintzberg Henry, “El Poder en la Organización”, Editorial Ariel, 1994.
- www.indec.gov.ar: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2009.
- www.fao.org: Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, 2009.
- Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC). Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba. "Estrategias comerciales para el sector caprino. Estudio de caso de la "cadena caprina", perteneciente al Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba".Córdoba, 2007.
- www.redcomerciojustocba.com.ar , Movimiento Campesino de Córdoba, 2009.
- www.quesosargentinos.gov.ar , 2010, INTI - Instituto Nacional de Tecnología Industrial - Centro de Investigaciones Tecnológicas de la Industria Láctea.Sede PTM: Avenida General Paz 5445 - Casilla de correo 157 - B1650WAB - San Martín. Buenos Aires, Argentina. Teléfono: (+54 11) 4724-6403/6548 Sede Rafaela : Ruta Nacional N° 34, km 227,6 - Casilla de correo 223 - S2300WAC -Rafaela. Santa Fé, Argentina. Teléfono: (+54 3492) 440-607 lacteos@inti.gov.ar ww.inti.gov.ar/lacteos atecnolac@inti.gov.ar - 0800-444-4004