



**UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA**

**Facultad de Ciencias Económicas y  
Jurídicas.**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**TESINA DE GRADO**

**“CREACION DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL EN EL ESTABLECIMIENTO CAPRINO “LA GRISELDA” PRODUCTOR DE QUESOS DE CABRA, EN LA PROVINCIA DE MENDOZA”**



**Autor: Fernández Musiari, Leila.**

**Tutor guía: Biondolillo, María Gabriela.**

**JUNIO, 2.012.**

**CALIFICACION**

## INDICE

<b>Glosario y abreviaturas</b> .....	<b>Pág. 7</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>Pág. 9</b>
<b>Introducción</b>	
Problema de investigación.....	<b>Pág. 10</b>
Descripción del problema del sector caprino.....	<b>Pág. 10</b>
Proposición.....	<b>Pág. 12</b>
Objetivos: Generales y Específicos de la tesis.....	<b>Pág. 12</b>
Justificación de la investigación.....	<b>Pág. 13</b>
Marco Teórico – conceptual.....	<b>Pág. 14</b>
Metodología utilizada.....	<b>Pág. 19</b>
Hipótesis.....	<b>Pág. 20</b>
<b>Derivados de la cabra</b> .....	<b>Pág. 21</b>
<b>1. ANALISIS INTERNO</b>	<b>Pág. 29</b>
<b>ESTABLECIMIENTO CAPRINO “LA GRISELDA”</b>	
<b>1.1 Historia</b> .....	<b>Pág. 29</b>
<b>1.2 Análisis gerencial</b> .....	<b>Pág. 32</b>
1.2.1. Misión.....	<b>Pág. 32</b>
1.2.2. Visión.....	<b>Pág. 32</b>
1.2.3. Objetivo general y específicos.....	<b>Pág. 32</b>
1.2.4. Estrategia genérica.....	<b>Pág. 33</b>
1.2.5. Estructura.....	<b>Pág. 35</b>
<b>1.3 Producción</b> .....	<b>Pág. 40</b>
1.3.1. Localización de la planta.....	<b>Pág. 40</b>
1.3.2. Distribución del terreno y planta.....	<b>Pág. 41</b>
1.3.3. Proceso productivo – Elaboración del queso.....	<b>Pág. 48</b>
1.3.4. Control de calidad.....	<b>Pág. 56</b>
1.3.5. Gestión de aprovisionamiento.....	<b>Pág. 60</b>
<b>1.4 Comercialización</b> .....	<b>Pág. 62</b>
1.4.1. Análisis del mix comercial.....	<b>Pág. 62</b>
1.4.1.1. Producto.....	<b>Pág. 62</b>
1.4.1.2. Precio.....	<b>Pág. 66</b>
1.4.1.3. Plaza.....	<b>Pág. 67</b>
1.4.1.4. Promoción.....	<b>Pág. 68</b>
1.4.2 Competencia directa.....	<b>Pág. 68</b>
<b>1.5 Finanzas</b> .....	<b>Pág. 70</b>
1.5.1. Análisis de producción y ventas.....	<b>Pág. 70</b>
1.5.2. Estructura de costos fijos y variables.....	<b>Pág. 71</b>
<b>1.6 Recursos humanos</b> .....	<b>Pág. 71</b>
1.6.1. Análisis de los recursos humanos.....	<b>Pág. 71</b>
1.6.2. Régimen de contratación.....	<b>Pág. 72</b>
1.6.3. Remuneración.....	<b>Pág. 74</b>
<b>1.7 Sistema de información</b> .....	<b>Pág. 75</b>
<b>1.8 Fortalezas y debilidades</b> .....	<b>Pág. 76</b>
<b>2. ANALISIS EXTERNO</b>	<b>Pág. 78</b>
<b>2.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO</b>	<b>Pág. 78</b>
2.1.1. Reseña histórica de la actividad caprina y su principal derivado “el queso”.....	<b>Pág. 78</b>

2.1.2 Principales ambientes.....	Pág. 81
2.1.2.1 Ambiente demográfico.....	Pág. 82
2.1.2.2. Ambiente económico.....	Pág. 84
2.1.2.3. Ambiente natural.....	Pág. 87
2.1.2.4. Ambiente tecnológico.....	Pág. 88
2.1.2.5. Ambiente político – legal.....	Pág. 89
2.1.2.6. Ambiente cultural.....	Pág. 94
2.1.2.7. Ambiente social.....	Pág. 96
2.1.3. Mercado internacional - Situación mundial.....	Pág. 97
2.1.3.1. Existencias caprinas.....	Pág. 97
2.1.3.2. Producción mundial de leche caprina y queso.....	Pág. 99
2.1.3.3. Consumo mundial de leche caprina y queso.....	Pág. 102
2.1.3.4. Comercio internacional.....	Pág. 103
<b>2.2 ANALISIS DEL MICROENTORNO</b>	<b>Pág. 105</b>
2.2.1. Tipos de ganado que se destacan en distintas zonas de argentina.....	Pág. 105
2.2.2. Orígenes del ganado caprino nacional.....	Pág. 106
2.2.3. Situación nacional.....	Pág. 107
2.2.3.1. Existencias caprinas.....	Pág. 107
2.2.3.2. Producción en la argentina de leche caprina y quesos.....	Pág. 111
2.2.3.3. Consumo en la Argentina de leche caprina y quesos.....	Pág. 117
2.2.3.4. Comercio nacional.....	Pág. 119
<b>2.3 Oportunidades y amenazas</b> .....	<b>Pág. 121</b>
<b>2.4 Análisis de la estructura del sector</b> .....	<b>Pág. 124</b>
2.4.1. Amenaza de nuevos competidores.....	Pág. 124
2.4.2. Rivalidad entre los competidores existentes.....	Pág. 126
2.4.3. Presión de productos sustitutos.....	Pág. 130
2.4.4. Poder de negociación de los compradores.....	Pág. 131
2.4.5. Poder de negociación de los proveedores.....	Pág. 135
<b>3. OPERACIONES PROPUESTAS</b>	<b>Pág. 138</b>
3.1. Objetivos.....	Pág. 139
3.1.1. Objetivo general.....	Pág. 139
3.1.2. Objetivos específicos.....	Pág. 139
3.2. <b>Operaciones administrativas</b> .....	<b>Pág. 141</b>
3.2.1. Organigrama propuesto.....	Pág. 141
3.2.2. Manual de funciones para el encargado comercial y distribución.....	Pág. 141
3.2.3. Régimen legal de contratación.....	Pág. 143
3.2.4. Remuneración.....	Pág. 144
3.3. <b>Operaciones comerciales</b> .....	<b>Pág. 145</b>
3.3.1. Rediseño de pagina Web.....	Pág. 145
3.3.2. Desarrollo de un plan de medios.....	Pág. 149
3.3.2.1. Publicidad en revistas.....	Pág. 152
3.3.2.2. Marketing en redes sociales.....	Pág. 154
3.4. <b>Operaciones sobre la optimización de las condiciones de la cadena de distribución..</b>	<b>Pág. 162</b>
3.4.1. Diagnostico y procedimiento.....	Pág. 162
3.4.2. Medio publicitario: ploteo.....	Pág. 164
3.4.3. Beneficios.....	Pág. 164
<b>4. RENDIMIENTO DE LA INVERSION</b>	<b>Pág. 166</b>
4.1. Análisis proyectado.....	Pág. 166

4.2. Inversión inicial.....	<b>Pág. 167</b>
4.3. Flujo de fondos indicadores VAN y TIR.....	<b>Pág. 170</b>
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>Pág. 171</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>Pág. 172</b>
<b>7. ANEXOS</b>	<b>Pág. 174</b>
I. DEFINICION Y CARACTERIZACION DEL GANADO CAPRINO.....	<b>Pág. 174</b>
II. CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA GANADERA.....	<b>Pág. 175</b>
III. DERIVADOS DE LA CABRA.....	<b>Pág. 177</b>
IV. CATEGORIAS DE QUESOS DE CABRA – TIPOS.....	<b>Pág. 195</b>
V. DESCRIPCION DEPARTAMENTAL – “LAVALLE”.....	<b>Pág. 199</b>
VI. DESCRICION DE LOS COSTOS VARIABLES Y FIJOS.....	<b>Pág. 200</b>
VII. CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DE LOS PRINCIPALES AGENTES POLITICOS...	<b>Pág. 203</b>
VIII. DESCRIPCIÓN PROVINCIAL - SITUACION CAPRINOCULTURA REGIONAL.....	<b>Pág. 206</b>
IX. LAS PRINCIPALES CUENCAS Y SU CARACTERISTICAS.....	<b>Pág. 209</b>
X. ENFERMADADES CAPRINAS.....	<b>Pág. 213</b>
XI. CARACTERÍSTICAS DE FACEBOOK Y CÓMO CREAR UN FANS PAGE FACEBOOK.	<b>Pág. 215</b>
XII. REQUISITOS PARA EL TRANSPORTE DE PRODUCTOS PERECEDEROS. SENASA...	<b>Pág. 217</b>
XIII. DESCRIPCION DE LOS COSTOS FIJOS CON PROYECTO.....	<b>Pág. 219</b>

### **Glosario y abreviaturas:**

- **FAO:** Food and agriculture organization of the United Nations. (Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación).
- **EAP:** Explotación agropecuaria: es la unidad de organización de la producción, con una superficie no menor de 500m<sup>2</sup>, ubicada dentro de los límites de una misma provincia que independientemente del número de parcelas (terrenos no contiguos):
  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 lo integran, los mismos medios de producción de uso durable y parte de la misma mano de obra.
- **ZOOTECNIA:** Entendida como ciencia, las Producciones Animales, consideradas con un conjunto de conocimientos biológicos, técnicas de producción y sistemas de explotación, aplicados con la intención primera de obtener, a través de una adecuada gestión, que incluye el máximo respeto al medio ambiente y a los seres vivos implicados, la mayor cantidad de productos útiles para el hombre, de la mejor calidad y con una relación, costo/calidad, adecuada a la realidad de los mercados. En la mayor parte de los países latinos existe una distinción perfecta, entre zootecnia y ganadera, arte u objeto practico de esta ciencia.

Los zootecnistas son personas con capacidad de observar y analizar holísticamente todos los fenómenos involucrados con la producción animal, genética, forrajes, reproducción animal, sanidad preventiva, nutrición animal y economía animal, con vocación y gusto por el campo y las actividades que en él se desarrollan.
- **AACREA:** Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola.
- **SAGPyA:** Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación.
- **COPROSAMEN:** Comisión Provincial de Sanidad Animal Mendoza.
- **CITIL:** Centro de Investigaciones Tecnológicas de la Industria Láctea.
- **INTA:** Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- **INTI:** Instituto Nacional de investigación de Tecnología Industrial.
- **INAAL:** Instituto Nacional de Alimentos.
- **CAA:** Código Alimentario Argentino.

- **BPG:** Buenas Prácticas Ganaderas.
- **BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura.
- **POES:** Prácticas Operativas Estandarizadas Sanitarias.
- **HACCP:** Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.
- **SENASA:** Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.
- **ANMAT:** Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica.
- **NOA (Noroeste argentino):** Catamarca, Tucumán, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero.



### **Resumen ejecutivo:**

La creación de un departamento comercial y mejora de la cadena de distribución propia, en el establecimiento caprino “**La Griselda**”, provincia de Mendoza, con una trayectoria de más de 10 años en la producción y comercialización de quesos de cabra, a través de la marca “**CABRAS DEL PLATA**”, todos ellos con denominación de origen. La misma, cuenta 100 hectáreas reconvertidas para siembra, 2.440 m<sup>2</sup> de cabrerizas, 1.000 animales en ordeño permanente y sostenido durante todo el año, ubicado en el distrito “**El Retiro**”, departamento de Lavalle. La evolución reciente de la actividad quesera caprina en Argentina, pone en evidencia que se trata de un sector no consolidado, con fuertes fluctuaciones en la oferta y en los precios de la materia prima y finales, con escaso desarrollo institucional y débiles estrategias de comercialización –tanto en relación con el mercado local como el mercado externo–, así como con fuertes problemas vinculados a estándares de calidad y homogeneidad de producto. Existen sistemas tecnificados y de tipo tradicional. Mendoza, sólo consume el 8,20% del total/país producido, la principal causa del bajo consumo reside en la falta de una cultura de consumo (preferentemente se consumen productos vacunos). En la provincia, se desataca a “**La Griselda**” como única productora de quesos caprinos. El proyecto, busca incrementar las ventas, colocando en el mercado parte del volumen acumulado en las cámaras frigoríficas, a través de acciones comerciales, con una relativa baja inversión e indicadores económicos-financieros positivos. Todo ello, denota una favorable factibilidad técnica, económica y organizacional.

**Palabras clave: Quesos caprinos, producción, comercialización.**

## **Introducción:**

### **Problema de investigación:**

El sector quesero caprino presenta en la actualidad la gran problemática de un escaso perfil empresarial en cual resalte los beneficios y características que poseen éstos productos gourmet, se vislumbra en un bajo consumo y falta de reconocimiento por parte de los consumidores actuales y potenciales.

Fenómeno del cual “La Griselda” no es ajena, ya que carece de una participación activa en el mercado, repercutiendo en sus niveles de stock y falta de reconocimiento en los quesos “CABRAS DEL PLATA” en el mercado local y nacional.

### **Descripción del problema del sector caprino:**

Argentina, por su cultura y tradición, es un país preferentemente productor y consumidor de productos derivados de la vaca.

Actualmente, las regiones más rezagadas de Argentina han deteriorado su aparato productivo en las últimas décadas, en varios sentidos: muy escasas inversiones privadas de envergadura en el sector industrial; ruptura de eslabonamientos en tramas productivas tradicionales; estancamiento exportador y pérdida de oportunidades de mercado; baja tasa de creación de nuevas pequeñas y medianas empresas (pyme); pérdida de empleo y de calidad de trabajo; los que han conllevado en gran medida al progresivo fraccionamiento de la tierra; disminución de la rentabilidad de las producciones tradicionales por contingencias climatológicas, entre ellas: sequías, granizadas, excesivas lluvias, etc., lo que afecta principalmente el recurso natural forrajero y la subsistencia de los animales; restricciones legales – políticas delimitando las actividades productivas; preferencias económicas sin conciencia y consideración ecológica; cambios en los

mercados; creciente interés de la industria en la producción de productos diferenciados; insuficiencia en la integración de los productores; bajo nivel de capacitación tecnológica; sistema de comercialización deficiente; escasez de productos alternativos y agregados de valor a la producción; aventura de los consumidores a los nuevos sabores y cuidados en la salud y personal; entre otras.

Todo ello, influye directamente sobre los ingresos, exigiendo la búsqueda y determinación de nuevos mercados, en los cuales el riesgo productivo sea menor y la rentabilidad en el tiempo sea positiva.

Desde los comienzos de la humanidad, el ganado caprino<sup>1</sup> cumple un rol significativo en zonas marginales en la satisfacción de necesidades, debido principalmente al poco espacio necesario para la producción, capacidad de aprovechar alimentos que otras especies no pueden (gran rusticidad) y los altos índices de proliferación y productividad; brindándole al productor: carne, leche y sus principales derivados (productos con proteínas de alto valor biológico); y pelo, cuero y guano; necesarios para la subsistencia.

En la actualidad, a nivel mundial presentan un nivel progresivo la producción y demanda de productos gourmet, sensorialmente atractivos y nutritivos, que a través de la implementación diferentes medios de comunicación (imágenes, símbolos, objetos, y textos) que generan nuevas necesidades.

Debido al escaso perfil empresarial que poseen las empresas establecidas en el mercado productoras de quesos caprinos, denotan una escasa difusión frente a otros productos, en las que se resalte los beneficios, características nutricionales y cualidades organolépticas (sabor, aroma y textura) exclusivas de éstos. Por ello, es menester determinar los fenómenos o aspectos que ocasionan la poca comercialización del queso de cabra, como producto gourmet y por ende su poco consumo, representando sólo el 8% del total país.

---

<sup>1</sup> ANEXON° I: DEFINICION Y CARACTERIZACION DEL GANADO CAPRINO. Pág.174

### **Proposición:**

El establecimiento caprino “La Griselda” dispone de una amplia trayectoria en el mercado local, produciendo leche de cabra de alta calidad, para la elaboración de quesos, bajo la denominación “Cabras del Plata”, por medio de una explotación semi-intensivo<sup>2</sup> con pasturas rotativas. En los últimos años, parte de la producción se ha acumulado generando grandes volúmenes de quesos inmovilizados en las cámaras frigoríficas, esto se debe principalmente a que su accionar productivo no ha sido acompañado por estrategias comerciales, para crear una posición competitiva en el sector y posicionamiento del producto.

La incorporación de un área comercial que planifique y ejecute acciones, mediante la aplicación de herramientas de marketing que demuestren sus virtudes permitirá: aumentar la presencia, valoración y participación de los quesos caprinos en el mercado local y nacional, aumentar las ventas y así disminuir el stock en fábrica. Un mayor ingreso, permitirá obtener mayor rentabilidad, la cual repercutirá directamente sobre posibles mejoras en infraestructura, capacidad productiva, tecnológica e institucional como así también al fortalecimiento de cadenas productivas agroalimentarias de la comunidad de Lavalle).

Toda estrategia planteada se orientará principalmente a destacar las cualidades nutricionales e intrínsecas propias del queso de cabra, brindando al consumidor un producto saludable y exquisito, como así también una alternativa para aquellas personas que sufren de problemas gastrointestinales, intolerancia a la lactosa, problemas respiratorios, alergias, entre otros.

### **Objetivos de la tesis:**

- **General:**

**“Crear el departamento comercial en el establecimiento caprino “La Griselda”, de la provincia de Mendoza, a fin de aumentar las ventas de los productos”.**

---

<sup>2</sup> ANEXO N° II: CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA GANADERA. Pág. 175

- **Objetivos Específicos:**

1. Proponer un plan de marketing para aumentar las ventas de las diferentes líneas de quesos del establecimiento “La Griselda”, utilizando la capacidad disponible en las cámaras frigoríficas.
2. Elaborar un modelo de campaña de consumo a nivel local y nacional, en revistas de prestigio y redes sociales, orientadas principalmente a resaltar las características nutricionales y cualidades organolépticas (sabor, aroma y textura) exclusivas de quesos caprinos gourmet “Cabras del Plata”.
3. Identificar los requerimientos exigidos por SENASA para la distribución de alimentos perecederos, el cual representaría un servicio más adecuado y coherente con las definiciones del producto y mercado objetivo.
4. Activar la marca e imagen de la empresa, a través de un ploteo original que trasmita una identificación directa y rápida del queso caprino, a través de una presencia más activa en el mercado.
5. Proponer el aumento de las ventas en **40%** de la producción de quesos blandos, semi-duros y duros, almacenados en las cámaras frigoríficas en el primer año, en los principales canales distribuidores como retail, queserías de primer nivel, hoteles, restaurant y empresas de catering, resto-bares, en la provincia y en el país. Para los siguientes periodos, se considera un incremental del 20% por periodo, lo cual a largo plazo producirá la necesidad de aumentar el plantel caprino en producción.

**Justificación de la Investigación:**

Actualmente el establecimiento caprino “La Griselda” se enfrenta a la gran problemática de poseer un escaso accionar comercial, repercutiendo en sus niveles de stock y falta de reconocimiento en los quesos “CABRAS DEL PLATA” en el mercado local y nacional.

La creación del departamento comercial, encargado de implementar diferentes estrategias comerciales permitirá aumentar la presencia, reconocimiento, participación y por ende demanda tanto de los quesos blandos, semi-duros, duros y untable dentro del mercado gourmet; como así también la optimización de las condiciones de distribución propia a través del cumplimiento de los requerimientos exigidos por SENASA para transporte de lácteos y ploteo original, permitiendo

mayor confiabilidad y seguridad al momento de la entrega de los productos; e incrementar la representatividad del producto en la vía pública.

Económicamente, el aumento de los ingresos por venta, permitiría un crecimiento tecnológico y capacidad productiva, directamente relacionada con el acondicionamiento y perfeccionamiento de la infraestructura, en cuanto a una mayor tecnificación de las maquinarias, capacidad reproductiva y productiva de los animales, mantención y acondicionamiento de los recursos forrajeros disponibles, entre otras. Como así también, a largo plazo y a un ritmo creciente de la producción, analizar la posibilidad de unificar el sector a través de la conformación de una cooperativa de trabajo para el acopio y proceso de la leche, favoreciendo a la comunidad y actividad caprina de la zona de Lavalle.

### **Marco teórico - conceptual:**

Uno de los principales problemas encontrados al intentar describir cuantitativamente la evolución del sector quesero caprino en Argentina, es la disponibilidad de información confiable. La disponibilidad refiere a que no hay un organismo público que haya centralizado históricamente la recolección de datos sobre el sector lechero y sus derivados, a nivel nacional y regional. Las consultas realizadas al sector privado para obtener información han sido sólo parcialmente satisfactorias. En consecuencia, la información se encuentra fragmentada<sup>3</sup>, discontinua, desactualizada y con insuficiente cobertura y desagregación (geográfica y por tipo de productores o industria). Tal es el caso, por ejemplo, de las estructura y productividad del tambo por tipos y cuencas, capacidad de procesamiento instalada por planta y empresa, evolución significativas del sector, consumos promedios de productos lácteos caprinos, entre otros.

En el país<sup>4</sup>, según los datos oficiales, existen alrededor de 5 millones de cabezas de ganado caprino y aproximadamente 46.766 explotaciones agropecuarias (EAP), ello habla de la adaptabilidad de la especie, utilizados en una amplia diversidad de actividades productivas para la comercialización de la carne, leche, cueros, entre otras.

---

<sup>3</sup> Fragmentada: es decir, en el sentido metodológico, los datos especifican alguna fuente, no así la metodología en la recolección de los mismos

<sup>4</sup> SAGPyA - Análisis UIA y base a entrevistas. 2.009

Las cabañas nacionales poseen razas lecheras como Saanen (lechera), Toggenburg, Alpino Británica, Pardo Alpina y Anglo Nubian (doble propósito), las que varían de acuerdo a las características y posibilidades agroclimáticas de cada zona en particular.

En el caso de los tambos caprinos, han comenzado una etapa de crecimiento, en donde el producto máspreciado es el queso en forma natural y saborizados con pimienta verde y negra, provenzal, ají, albahaca, cebollín, etc., al mejor estilo francés: Crottin, Chevrotin, Camembert y "specialities" untables, entre otros. Sus clientes son las cadenas de retail (supermercados e hipermercados), hoteles, restaurantes, resto- bares y queserías de primer nivel, principalmente.

Si bien no existen datos oficiales de la producción nacional de leche caprina<sup>5</sup>, se estima según la SAGPyA<sup>6</sup>, que es de alrededor de 2 millones de litros de leche. Esta producción es baja en términos relativos, es decir, en comparación con la producción total de lácteos (aprox. 10.162 millones de litros), principalmente vacunas, sólo le corresponde cerca del 0,02%. Dentro de este porcentaje el 90% es destinado a la elaboración y comercialización de diferentes quesos; el resto a la elaboración de leche, yogurt, dulce de leche y cremas, principalmente comercializados en el NOA.

Existen alrededor de 213 establecimientos caprinos lecheros que se dedican formalmente a la elaboración y comercialización de quesos de cabra (semiduros, duros, blandos y untables en forma natural y saborizados), en su mayoría procesados artesanalmente; el 70% de los mismos, se localizan en el NOA.

Entre las empresas más renombradas en el país, que se dedican a la producción y elaboración de quesos de cabra, podemos encontrar a:

- Cabañas Piedras Blancas S.R.L., provincia de Buenos Aires.
- Finca Ampilico, provincia de Catamarca.
- Cabras del Sur, provincia de Chubut.
- Alquería Santa Olalla, provincia de Córdoba.

---

<sup>5</sup> Análisis UIA e base a entrevistas. SAGPyA.2.008

<sup>6</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, pesca y Alimentos de la Nación.

- El Rincón Caprino, provincia de Córdoba.
- El refugio, provincia de Córdoba.
- La Griselda, provincia de Mendoza.
- Santa Elena – Quesos de Cabra, provincia de Salta (Cafayate).
- Cabaña caprina “La Canaria”, provincia de Salta.
- Lácteos Artesanales S.A. (WAPI), provincia de San Juan.
- La Blanquita S.A., provincia de San Luis.
- Establecimiento “Cabras Argentinas”, provincia de Santiago del Estero.
- Quesos La Carola S.R.L., provincia de Santiago del Estero.
- Abracadabra, provincia de Santiago del Estero.

A nivel local, la provincia de Mendoza, según SAGPyA<sup>7</sup> cuenta con aproximadamente 2.631 EAP (carne y leche) en su mayoría minifundista.

Solo alrededor de 150 productores han incorporado, en distintos grados cruzamientos de animales de raza lechera o animales puros, de los cuales alrededor del 20% (30 productores) ordeñan y comercializan quesos. Los niveles de producción de leche son variables debido a la heterogeneidad del nivel tecnológico de los establecimientos y cruzamientos genéticos que afectan el rendimiento productivo de los animales. Sólo “La Griselda” participa en el mercado de manera formal, distribuyendo sus productos a nivel provincial como nacional.

El resto de los establecimientos, en su mayoría desarrollan la actividad de manera informal y artesanalmente, sus infraestructuras, en la mayoría de los casos, son precarias y no cumplen con las condiciones fitosanitarias para la comercialización de sus productos a sectores demandantes como queserías, restaurantes, supermercados e hipermercados u hoteles, para lo cual lo ofrecen directamente en sus propios establecimientos. En muchos casos, éstos apuestan a un aprovechamiento integral de la producción, concatenando simultáneamente una diversidad de actividades que este tipo de emprendimientos ofrece, entre ellos, cabañas, queserías, recreación, restaurant vinculados directamente al agroturismo.

---

<sup>7</sup> SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTOS. BOLETIN DE INFORMACION CAPRINA. ANUARIO 2.008. [www.minagri.gob.ar/SAGPyA/ganaderia/caprinos](http://www.minagri.gob.ar/SAGPyA/ganaderia/caprinos).



### **Descripción del proyecto:**

“LA GRISELDA” tiene como objetivo la producción de leche de cabra de alta calidad, para elaboración y comercialización de queso, por medio de una explotación caprina semi-intensiva con pasturas rotativas. Cuenta con una trayectoria en el mercado de más de 10 años. Comercializa sus productos a través de la marca “CABRAS DEL PLATA”, cuenta con cuatro (4) clases de queso; los maduros que incluye a los quesos semiduros, gouda y duro de cabra y los frescos que se presentan en forma neutro o natural y saborizados con pimienta negra y con ajo y perejil.



Se encuentra ubicado en el distrito “El Retiro”, departamento de Lavalle, provincia de Mendoza, en una propiedad rural localizada sobre la ruta Provincial N° 34 s/n.

Posee 100 hectáreas totalmente reconvertidas para siembra, 2.440 m<sup>2</sup> de cabrerizas completamente funcionales, 1.000 animales en ordeño permanente y sostenido durante todo el año, más un tambo rotativo automático y personal especialmente capacitado en cada área, forman acoplados a la etapa industrial un conjunto que hace posible lograr productos de excelencia.



El mismo, en la actualidad, ha comenzado a experimentar un proceso de cambio que se evidencia a partir del año 2.010, debido al proceso de reorganización institucional, para lo cual se han efectuado un análisis de la situación actual. Los resultados, demuestran una gran problemática en el área comercial, en cuanto a la inexistencia de un área específicamente dedicada a la definición y concreción de los diferentes nichos de mercados, como así también en la determinación de estrategias comerciales y publicitarias, los cuales indefectiblemente afectan el stock productivo, el progreso y crecimiento pretendido por la empresa. Otra necesidad detectada, es el no contar con un transporte debidamente reglamento para efectuar la distribución de los productos a los diferentes canales, para así brindar un servicio de excelencia y publicidad masiva a través de un ploteo original que caracterice a los productos/institución, permitiendo mayor reconocimiento y posibilidades de compra/venta.

### **Abordaje teórico:**

Para el desarrollo de la tesina se ha tenido en cuenta, el abordaje teórico de los postulados de Kotler, Philip y Porter, Michel E., tanto en los análisis efectuados en el área comercial como así también para la formulación de las propuestas. Y en cuanto a los análisis económico-financieros, costos de inversión, variabilidad de los rendimientos, entre otros se utilizará como referente al autor Sappag Chain, Nassir.

Frente a la problemática, que enfrenta en la actualidad el establecimiento “La Griselda”, se considera que para desarrollar la comercialización de un producto o servicio, es necesario contar con un área o departamento comercial, el cual se centre principalmente en la investigación de mercado y en el desarrollo de estrategias de marketing para lograr la aceptación, reconocimiento y establecer los hábitos de compra y preferencias de los compradores, como así también un transporte que cumpla con las condiciones exigidas por SENASA para la distribución de alimentos perecederos, que permitirá incluir en el mismo, una publicidad masiva (ploteo) para mayor reconocimiento productos/institución y posibilidades de compra

*El **departamento Comercial**<sup>8</sup> es el representante del cliente dentro de la empresa. Su función se centra en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado. Así, la función primera del departamento comercial o de ventas es establecer el contacto efectivo, generalmente personal, con el cliente con el fin de realizar la venta. No obstante, la relación cliente-empresa comienza, frecuentemente, fuera del ámbito estricto de este departamento, a través de actividades comunicativas diversas que generalmente implican el uso de publicidad. La función de ventas es el profundizar este contacto, personalizándolo y culminándolo en una compraventa repetida.*

El estudio de los mercados surge por la necesidad de enfrentar los problemas básicos del comercio. Es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información en el proceso de la toma de decisiones por parte de la gerencia de mercado.

---

<sup>8</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. (PHH, edición: 6°, 1994).Pág. 35

Según Philip Kotler<sup>9</sup>, define la **investigación de mercados** como "*el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa*"

Una vez obtenidas las herramientas necesarias para intervenir en el mercado, se deberían implementar diferentes **estrategia de penetración en el mercado**, las cuales consisten en "*incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera y con los productos actuales*", es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos, atrayendo a los clientes de la competencia o atrayendo a clientes potenciales y aplicar una **mezcla de promoción** o "*mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa, lo cual consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing*"

### **Metodología utilizada:**

#### **Tipo de investigación<sup>10</sup>:**

**Diseño Creativo:** Esta metodología de objeto organizacional con finalidad creativa puede ser total o parcial, desarrollando un nuevo modelo organizacional en una organización ya existente, o bien, la creación de una organización en su totalidad. Esta metodología requiere del cumplimiento de distintas etapas: Preliminar, de relevamiento, de diseño, presentación del proyecto, de puesta en marcha, de evaluación y corrección.

El proyecto implica una metodología creativa parcial, debido a la creación de un departamento comercial en una organización ya existente, para lo cual se analizarán las etapas: preliminar, relevamiento, diseño y presentación del proyecto. Quedando las etapas de puesta en marcha, evaluación y corrección al momento de ejecutar el mismo.

---

<sup>9</sup> **KOTLER Philip** Dirección de Marketing - Conceptos Esenciales (Prentice Hall, Primera Edición, 2.002) Pág. 65.

<sup>10</sup> FARRES CAVAGNARO, Juan. Metodología Administrativa. (Buenos Aires, Ed. Divalma.1.982) Pág. 232

### **Técnicas de Investigación:**

Los métodos de estudio que se emplearán serán el de investigación, de observación, de inducción, de análisis y síntesis.

### **Fuentes de Información:**

- Fuentes primarias: Para la realización de la investigación ha sido indispensable la información relevada en entrevistas a los referentes de la actividad caprina en el establecimiento “La Griselda”, como así también la documentación e información institucional brindada por los mismos, la cual ha sido relacionada con la adquirida en actividades a fines, como productores, puesteros, veterinarios e instituciones como el COPROSAMEN; SENASA; MINISTERIO DE PRODUCCION, TECNICA E INNOVACION; MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA- DIRECCION PROVINCIAL DE GANADERIA, entre otras, siendo fundamental para determinar nociones de producción, costos, medios de financiación, formas y ámbitos de comercialización, canales de distribución, entre otros.
- Fuentes secundarias: diccionario: (El pequeño Larousse); diarios (Uno, Los Andes), libros (de zootecnia, marketing, logística, administración, metodología, formulación y evaluación de proyectos, entre otros), institucionales (CAA.: Código Alimentario Argentino, Convención colectiva de trabajo N° 130/75 - Empleados de Comercio y Comisión Nacional de Trabajo Agrario (CNTA) N° 71/11 y el Régimen Nacional de Trabajo Agrario - Ley 22.248) relevamiento de precios en los diferentes canales de distribución como supermercados, queserías, hoteles y páginas de internet referidas a la actividad en general.

### **Hipótesis:**

El plan de negocios y la propuesta de creación del departamento comercial posibilitarían el aumento de ventas en el establecimiento caprino “La Griselda” en las diferentes líneas de quesos, lo cual incluye un proceso de optimización de la cadena de distribución propia.

### **Derivados de la cabra:**

A fin de definir la relación de cabra con el hombre<sup>11</sup>, se enuncian sus principales derivados<sup>12</sup> que han llevado a la subsistencia de los mismos a lo largo del tiempo

La cabra se conoce como un animal proveedor de carne, leche, pelo, guano y cueros, los cuales en muchos casos son materia prima para derivados como embutidos, cremas, yogurt, quesos, indumentarias, abono o fertilizantes orgánicos, entre otras.

- ✓ **LA CARNE:** La carne caprina poseen una gran diversidad de controversias, ya que varían respecto al gusto, costumbres, épocas, religiones, formas de preparación, edad, método de realización de la matanza, presentación en el mercado, etc.; pero principalmente se juzga su terneza, en primer lugar; la distribución de grasa y músculo, en segundo y por último, el sabor, color y aroma. Para juzgar estas características, los mercados prefieren las carnes con denominación de origen conocido provenientes de sistemas de crianza y terminación que aseguren a las mismas. La carne caprina es una excelente fuente de proteínas, dado que su composición en aminoácidos está adecuadamente balanceada, y es muy similar a la de otras especies, pero con valores de grasa intramuscular y colesterol más bajo. Es naturalmente dietética e hipocalórica.
  
- ✓ **LA LECHE:** Según CAA (Código Alimentario Argentino)<sup>13</sup> en su Art 554 - (Res 22, 30.01.95) "Con la denominación de Leche sin calificativo alguno, se entiende el producto obtenido por el ordeño total e ininterrumpido, en condiciones de higiene, de la vaca lechera en buen estado de salud y alimentación, proveniente de tambos inscriptos y habilitados por la Autoridad Sanitaria Bromatológica Jurisdiccional y sin aditivos de ninguna especie. La leche proveniente de otros animales, deberá denominarse con el nombre de la especie productora".

---

<sup>11</sup> www.produccion-animal.com.ar; **EL ROL SOCIAL DEL GANADO CAPRINO:** Bedotti, F. 2008. Conferencia 31º Congreso Argentino de Producción Animal, Potrero de los Funes, San Luís, 15-17 de octubre de 2.008

<sup>12</sup> **ANEXO N°III: PRINCIPALES DERIVADOS DE LA CABRA.** Pág. 177

<sup>13</sup> **CAA.:** Código Alimentario Argentino. **Capítulo VIII** Artículos: 553 al 642 - Alimentos Lácteos. - Actualizado al 11/2010.

La leche es un alimento básico<sup>14</sup> y primordial, que satisface los requerimientos nutricionales esenciales; es un factor y modulador del crecimiento del ser humano. Ello se produce principalmente por la mezcla en equilibrio de proteínas, grasa, carbohidratos, sales y otros componentes menores dispersos en agua. Es un líquido segregado por las glándulas mamarias de hembras sanas bien alimentada, sin calostro, de composición compleja, color blanco y opaco, de sabor ligeramente dulce y de pH casi neutro.

▲ **LA LECHE CAPRINA (leche no tradicional)**: La leche de cabra es un líquido blanco mate (por la ausencia de  $\beta$ -carotenos) que se encuentra compuesta principalmente por agua, materia grasa, proteínas, hidratos de carbono (lactosa) y calcio. Como todo producto natural<sup>15</sup>, la composición de la misma, olor y sabor principalmente; puede variar según la raza, zona de producción, estación del año, etapa de lactancia, alimentación, clima, manejo, sanidad, estado fisiológico, sistema de ordeño y manipulación posterior, etc. Como así también los niveles de producción, que oscilan entre 500 a 700 litros por lactancia, con rendimiento promedio diario de 2,5 a 3 litros, algunas razas caprinas pueden llegar a producir hasta el 10% de su peso.

**Las afecciones ligadas al consumo de lácteos y en los que la leche de cabra y sus derivados son una alternativa:**

- **Alergia a la leche de vaca**: Es una respuesta del organismo a las proteínas (las caseínas) que compone la leche, la cual se manifiesta en el 2,5 a 5% de la población sobre todo en niños ya que suele ser la primera proteína extraña con la que toman contacto. Éstas, son termoestables y por lo tanto las personas sensibles a ellas reaccionarán ante cualquier producto que las contengan aunque haya sido tratado térmicamente. La leche de cabra, posee las mismas en menor proporción, lo que beneficiaría una gran parte de la población.
- **La intolerancia a la lactosa (azúcar) de la leche**: Esta enfermedad es de origen genético y está muy ligada a grupos étnicos. La leche de cabra contiene lactosa como todas pero en una menor proporción que la de vaca aproximadamente un 1% menos, además de poseer glóbulos grasos

<sup>14</sup> [www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/leche](http://www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/leche)

<sup>15</sup> PÁEZ, Roxana y MAGGIO, Andrea. Leche de cabra, historia y características – (Infotambo, Buenos Aires, 1.997). Departamento Leches no tradicionales, INTI, CITIL. C.I.C. Ministerios de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires ([www.produccion-animal.com.ar](http://www.produccion-animal.com.ar))

más pequeños que favorecen su digestibilidad puede ser mayormente tolerada por algunos individuos. Conviene recordar que los productos lácteos derivados de cualquier leche pero que hayan sido sometidos a la fermentación (yogures, quesos, etc.) no contienen lactosa ya que esta ha sido transformada en sus azúcares de origen, y si estos además son de leche de cabra gozan de una mayor tolerancia.

**En conclusión:** Se puede decir que la leche de cabra tienen características cualitativas y cuantitativas diferenciales a otras leches, ofreciendo las ventajas de una mayor asimilación y rapidez de digestión, siendo recomendable para aquellas personas que tienen perturbaciones gastrointestinales o mala absorción como úlceras, gastritis, trastornos hepáticos (por sus cualidades neutralizantes de acidez), problemas de nutrición (glóbulos más pequeños, más rápidamente metabolizable), problemas de colesterol, intolerancia a la lactosa (por ser una leche isómero y de fácil digestibilidad), y una composición mineral más completa.

Respecto a su uso en individuos alérgicos e intolerantes hay que evaluar cuidadosamente el tipo de alergia y el grado de intolerancia a la lactosa de cada individuo para aplicarla como alimento de elección. En el caso de la intolerancia a la lactosa el consumo de productos lácteos fermentados de leche de cabra ofrece doble ventaja respecto a los homólogos de leche de vaca.

### **Los principales derivados lácteos:**

La leche de cabra y sus derivados son recursos alimentarios que han recibido en los últimos años mayor atención mundial. La producción que se ha incrementado notablemente en las últimas décadas, es la del queso y por ello se ha comenzado a contribuir para mejorar la economía de productores, industriales y a incrementar el aporte nutricional en varios sectores de consumidores.

- **Leches:** Las mismas puede ser encontrada en el mercado en forma: líquida entera (pasteurizadas, UTH), evaporadas, en polvo, con diferentes aditivos, calcio, hierro, saborizadas, entre otras.
- **Mantequillas:** Salada, liviana, entre otras.
- **Yogur:** pueden encontrarse de manera: natural, con frutas, de diferentes sabores, bebibles, entre otras.

- **Postres:** transformados en helados, postres, tartas, entre otros.
- **Quesos:** elaborados en diferentes consistencias, maduraciones como: frescos, maduros, duros, semiduros, ahumados/adobados, entre otros.

### **El “queso” su principal derivado:**

Según el CAA, en el art. **605** - Se entiende por “**Queso**” el producto fresco o madurado que se obtiene por separación parcial del suero de la leche o leche reconstituida (entera, parcial o totalmente descremada), o de sueros lácteos, coagulados por la acción física, del cuajo y/o de enzimas específicas, de bacterias específicas, de ácidos orgánicos, solos o combinados, todos de calidad apta para uso alimentario; con o sin el agregado de sustancias alimenticias y/o especias y/o condimentos, aditivos específicamente indicados, sustancias aromatizantes y materiales colorantes. Se entiende por Queso Fresco el que está listo para el consumo poco después de su fabricación. Se entiende por Queso Madurado el que ha experimentado los cambios bioquímicos y físicos necesarios y característicos de la variedad de queso.

### **Categorías de quesos de cabra:**

En la actualidad existen más de 2.000 variedades de queso, entre las que se encuentran algunas variaciones sobre los tipos originales. A pesar de su origen animal, los quesos pueden dividirse en dos categorías básicas: naturales y procesados.

- **Quesos procesados:** Un adelanto reciente es la fabricación de quesos procesados, producidos a partir de uno o más tipos de quesos naturales, añadiendo emulsionantes, agua, nata y aromas de jamón, frutas, nueces o especias. Se conservan más tiempo que los quesos naturales y su valor nutritivo es casi el mismo. No obstante, se pierde el carácter único del queso original.
- **Quesos naturales:** Existen miles de variedades de quesos naturales, aunque pueden clasificarse en siete categorías básicas según su textura o grado de humedad y el tipo de corteza, criterios ambos que se emplean para juzgarlos y determinar sus características básicas.



El código alimentario argentino, no posee una clasificación para el queso de cabra. El INTI lácteos, actualmente ha desarrollado un proyecto de clasificación, en cual establece seis categorías.

**Quesos de cabra producidos en Argentina<sup>16</sup>:**

- **PROVOLONE HILADO:** Queso madurado de baja humedad o pasta dura graso o semigraso cuya masa fue hilada, salada y madurada, elaborado con leche entera o estandarizada, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coagulada por cuajo de cabrito, cordero y/o enzimas específicas. Son quesos de tamaño mediano, de maduración entre 2 y 3 meses.
- **QUESILLO (Queso regional del noroeste argentino):** Queso fresco obtenido por coagulación de la leche pasteurizada de vaca y/o cabra 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.
- **QUESO DE CABRA DE PASTA BLANDA (En forma natural y saborizados):** Queso de pasta blanda, semigraso a graso, elaborado con leche de cabra entera pasteurizada, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por acción enzimática o láctica. Existen variedades con corteza lavada, pintada y enmohecida, como así también de masa condimentada con provenzal (con ajo y perejil), tomillo y albahaca. La forma más estacionada requiere un mínimo de maduración de 30 días. Se los utiliza para acompañar ensaladas y comidas frías, y también como integrante de bandejas o tablas de quesos.
- **QUESO DE CABRA DE PASTA DURA:** Queso de pasta dura, graso, prensado, madurado, elaborado con leche de cabra entera pasteurizada, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por acción enzimática. Existen variedades con corteza natural y pintada. Este queso de fuerte aroma y sabor se presenta en formas cilíndricas y se lo consume en las tradicionales "picadas" (comida liviana compuesta por distintos bocadillos), bandejas o tablas de quesos y también rallado.

---

<sup>16</sup> [www.quesosargentinos.gov.ar](http://www.quesosargentinos.gov.ar). ANEXO N° IV: CATEGORÍAS DE QUESOS DE CABRA. Pág. 196

- **QUESO DE CABRA DE PASTA SEMIDURA:** Queso de pasta semidura, graso, en ocasiones prensada, madurada, elaborado con leche de cabra entera pasteurizada, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por acción enzimática. Existen variedades con corteza natural y pintada, como así también de masa condimentada con provenzal, pimienta, finas hierbas, orégano y ají. Este tipo de queso es comercializado en buena parte del territorio argentino y en el exterior. Es de buen aroma y sabor, se presenta en hormas tradicionales y se lo consume en las tradicionales "picadas", bandejas o tablas de quesos.

Actualmente, existe una fusión entre los procedimientos artesanales y una elevada tecnología, que han dado origen a quesos caprinos inigualables. Estos tienen la característica de ser muy sabrosos y aromáticos, capaces de acompañar y darle un toque de excelencia a una gran variedad de platos y bebidas. Se pueden presentar con diferentes texturas: blandos, duros y semiduro y los mismos, combinados con diferentes aceites y hierbas, haciéndolos aún más apetecibles y peculiares.

- ✓ **EL GUANO O ESTIERCOL:** La recolección del estiércol<sup>17</sup> caprino de los corrales de manejo y su posterior comercialización ocasionan un gran beneficio económico. Éste es usado como abono orgánico, especialmente indicado para suelos arcillosos e irrigados, tiene mayor duración o efecto que el resto de los estiércoles obtenidos de otras especies animales. Se considera que la producción media anual es de 600 kg. por cabeza, dependiendo del peso y de la edad del animal.
- ✓ **EL PELO:** Otro de los productos que la cabra brinda es el pelo o mohair<sup>18</sup>, el mismo es producido por la raza "Angora", la cual es originaria de Turquía, precisamente del distrito de Ankara. El mismo es similar a la lana de las ovejas (ovinos) por su composición química, pero difiere en cuanto, a su delgadez, firmeza, brillo, alisado y facilidad de teñido.

Existen varios tipos de pelo de origen caprino, desde la fibra burda hasta las finas. En el caso de las fibras burdas, que constituyen el tipo de pelo que tiene la mayoría de la población caprina,

---

<sup>17</sup> Cardellino, Rovira. Manejo genético Animal. FAO, Estudio sobre Cabras. Federación Lanera Argentina (1997).

<sup>18</sup> El término **mohair** se refiere al material que proviene del pelo de la *Capra hircus*, el nombre se le atribuye a la palabra turca (*mukhya*), cuyo significado es (*el mejor vellón*) y con la palabra árabe (*mukhayyar*), que significa (*un paño de pelo de cabra*).

son utilizadas para la realización de pinceles o brochas finas. En el caso de fibras finas, existen dos vellones muy utilizados en la elaboración de prendas finas de vestir: el Cashmere y el Mohair.

Algunos usos de estas fibras son: Hilos, telas, (sábanas de alta calidad, chaquetas, abrigos), tapicería durable (alfombras, asientos), pelucas, imitaciones de astracán. Es una fibra muy absorbente de humedad, resistente al fuego y a las arrugas, de gran suavidad, brillo, baja retención de humedad y alto poder de abrigo.

- **EL CUERO:** A comienzos del siglo XVIII y mediados del XIX, el cuero constituía un producto predominante. En ocasiones, tanto era el ganado existente, que se sacrificaba solo por su cuero.

Actualmente, los cueros y pieles se producen principalmente como subproductos de la industria de la carne. Es una industria que posee grandes dificultades para su comercialización, por falta de organización y establecimientos de curtiembres de cueros chicos; no obstante la producción de cueros de cabritillas<sup>19</sup>, es un mercado altamente cotizado y valorado comercialmente para la producción de pergaminos y encuadernaciones finas, calzados finos, prendas de vestir o accesorios muy finos como guantes, bolsos de noche, cinturones, llaveros, incrustaciones para chamarras de piel o sacos de vestir, sombreros, gorras, entre otros.

- **OTROS DERIVADOS:**

- **Carga:** La cabra es utilizada en algunos países de Centroamérica por ejemplo, como animal de carga.
- **Harina:** Es también proveedor de sangre, huesos, pelo y cuernos para la fabricación de harinas.
- **Fertilizantes:** Utilizado en fertilizantes de buen valor comercial.
- **Industria farmacéutica:** Algunas glándulas tiroideas y cálculos biliares se utilizan en la industria farmacéutica.
- **Sebo o grasa:** Empleados en la industria jabonera;

---

<sup>19</sup> Piel curtida de un animal pequeño, como el cordero o el cabrito; es muy blanda y suave.

- **Vísceras:** Como el intestino de animales pequeños y adultos, para la fabricación de hilos de sutura, cuerdas para instrumentos musicales y para raquetas.
- **El Cuajo:** Utilizados para la industria láctea.
- **Pezuñas:** Empleados para fabricar aceites usados en artículos de precisión.
- **Suplementos alimenticios:** como lo son las capsulas para el cuidado de la piel, balance intestinal y suplementos nutricionales.
- **Productos de higiene personal y cuidados de la piel:** Como jabones (líquidos o en barra), shampoo y acondicionador para el cabello, cremas humectantes, leche para el baño, entre otros

De todo esto se desprende que las cabras proporcionan alrededor de veintisiete (27) subproductos factibles de comercializar.

## 1. ANALISIS INTERNO

### ESTABLECIMIENTO CAPRINO “LA GRISELDA”

#### 1.1. Historia:

“LA GRISELDA”, su nombre de fantasía, se encuentra bajo la forma jurídica y denominación SERVIGUER S.A., la cual nace como un gran desafío en manos de la familia Guerrini, conocidos empresarios de la provincia. La misma en el año 1.999 fue beneficiada, según la resolución del Ministerio de Economía de la Provincia N° 594-E del 3/12/1.999 y N° 58-E del 14/03/2.000 para la ejecución de un proyecto ganadero por el régimen de Diferimiento Impositivo instaurado por la Ley Nacional N° 22.021 y sus modificaciones, extendido a la provincia de Mendoza por la Ley de Presupuesto Nacional N° 25.064.



Tiene como objetivo principal la explotación comercial de la raza caprina para la producción de leche de cabra de calidad controlada y elaboración -comercialización de queso; a través de una explotación intensiva con tecnología de avanzada, un control del seguimiento genético del plantel, optimización de la productividad, aseguramiento de la calidad y un manejo inteligente de pasturas rotativas.

El sistema de explotación ganadero que emplea el establecimiento, es un sistema productivo semi-intensivo, lo que permite mayor tecnificación e integración en la producción. El mismo se desarrolla en áreas de bajo riego en el departamento de Lavelle, provincia de Mendoza.

Se necesitaron aproximadamente 3 años para la concreción del proyecto caprino, en donde se tuvieron que sortear varios obstáculos, entre



ellos; convertir tierra con alta salinidad y problemas de rendimiento, en cultivables, para ello se realizaron perforaciones de hasta 200 metros para conseguir agua (surgente propia). Tras un proceso largo y costoso, el cual implicó el lavado de hasta 8 veces de la tierra, se lograron terrenos adaptables y cultivables con posibilidad de producción óptima.

Posteriormente, el sistema para riego elegido originalmente fue por aspersión, pero hubo que reemplazarlo por no contar con la capacidad para sustentar los requerimientos de los cultivos, cambiándolo por un sistema de riego que consiste en cañerías enterradas y presurizadas que permiten hoy, regar toda la superficie implantada con la máxima eficiencia.



Otro y tal vez el más importante fue la obtención del know how (saber cómo) de primer nivel, para ello se convocó al maestro quesero francés Jean Claude Paillier, quién preparó a los profesionales locales aportando todo su conocimiento para recrear en Mendoza las condiciones de trabajo y calidad de producción de los principales fabricantes de quesos de cabra en el mundo.

Cuenta con una trayectoria en el mercado de más de 10 años en la producción y comercialización de quesos de cabra. Comercializa sus productos a través de la marca “CABRAS DEL PLATA”, cuenta con cuatro (4) clases de queso; los maduros que incluye a los quesos semiduros, gouda y duro de cabra y frescos - Untables que se presentan en forma neutra o natural y saborizados con pimienta negra y con ajo y perejil. Todos ellos con denominación de origen, la cual supone un honor oficial a un producto de reconocida calidad, obtenido conforme a normas determinadas en su correspondiente reglamento.

El tambo caprino “La Griselda“ se encuentra ubicado en el distrito “El Retiro”, departamento de Lavalle, provincia de Mendoza, en una propiedad rural de 100 Ha., localizada sobre la ruta Provincial N° 34 s/n (carril El Progreso o carril Costa Araujo).

El proyecto contempla 1.000 animales de la raza Anglo Nubian y Saanen, en ordeño permanente, lo que obliga a la existencia de 1.400 cabezas para no disminuir la producción en invierno.

El tambo, quizás lo más ambicioso del proyecto, es el más importante del país por el número de animales y por tener capacidad de ordeño rápida (una vez a la mañana y otra por la tarde). Para ello, se invirtió en un tambo rotativo Westsfalia, una marcas líder mundial en maquinaria para el tambo, con capacidad para ordeñar 36 hembras a la vez, en un tiempo de 8 minutos por animal, esto permite ordeñar a todos los animales en menos de 4 horas.

La elección del lugar y la construcción del tambo y quesería, se hicieron apuntando a cumplir con las mayores exigencias de calidad a nivel internacional referidas a higiene y calidad de ordeño. La Griselda cuenta así, con todas las etapas: la fase de producción de leche y la fase industrial de elaboración de quesos.



La capacidad de producción anual de “La Griselda” alcanza a 80.000 Kilos de quesos, obtenidos a partir de aproximadamente 550.000 litros de leche de calidad controlada producida totalmente en el tambo propio. La producción mensual promedio es de 25.000 litros, los cuales son destinados a la elaboración de diferentes quesos de acuerdo a la demanda y stock disponible en fabrica.

El mismo, en la actualidad, ha comenzado a experimentar un proceso de cambio que se evidencia a partir del año 2.010, debido al proceso de reorganización institucional, para lo cual se han efectuado un análisis de la situación actual. Los resultados, demuestran una gran problemática en el área comercial, en cuanto a la inexistencia de un área específicamente dedicada a la definición y concreción de los diferentes nichos de mercados, como así también en la determinación de estrategias comerciales y publicitarias, los cuales indefectiblemente afectan el stock productivo, el progreso y crecimiento pretendido por la empresa. Otra necesidad detectada, es el no contar con un transporte debidamente reglamento para efectuar la distribución de los productos a los diferentes canales, para así brindar un servicio de excelencia y publicidad masiva a través de un ploteo original que caracterice a los productos/institución, permitiendo mayor reconocimiento y posibilidades de compra/venta.

## **1.2. Análisis gerencial general**

### **1.2.1. Visión del establecimiento caprino “La Griselda”:**

**“Ser un referente en la actividad caprina para la comunidad en general y en particular para los pequeños productores que desarrollan esta actividad, logrando productos de calidad, competitividad y reconocimiento del consumidor a lo largo del tiempo”.**

### **1.2.2. Misión del establecimiento caprino “La Griselda”:**

**“Lograr la mayor participación de los productos quesos caprino “CABRAS DEL PLATA”; en el mercado gourmet a nivel provincial y nacional; a través del desarrollo comercial de los productos, con el fin de mejorar el consumo, relevancia, valoración y rentabilidad”**

### **1.2.3. Objetivos del establecimiento caprino “La Griselda”:**

- ✓ **General:** “Producción de leche de cabra de alta calidad, para la elaboración de quesos, por medio de una explotación intensiva con pasturas rotativas”
  
- ✓ **Objetivos Específicos:**
  - Realizar seguimiento genético del plantel diario, para evitar la erosión y desmejoramiento de las razas.
  - Tener un alto nivel tecnológico para optimizar la productividad.
  - Mantener estrictos controles fitosanitarios para el aseguramiento de la calidad y cantidad de leche necesaria para la elaboración de los quesos, a través de la aplicación de normas de Buenas Prácticas Ganaderas (BPG) y Prácticas Operativas Estandarizadas Sanitarias (POES).
  - Implementar un manejo inteligente de pasturas rotativas, para así responder ante la demanda de alimentación de los animales.

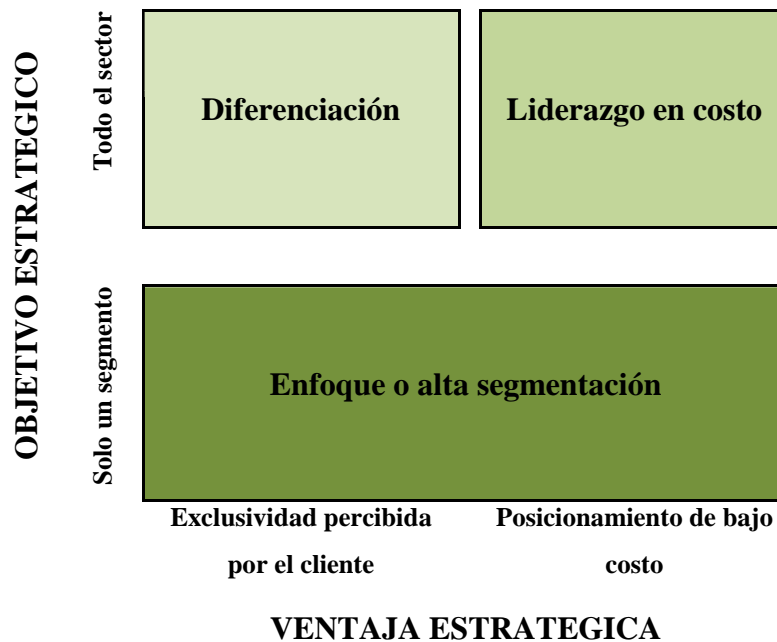


#### 1.2.4. Estrategia genérica:

La estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa. Aun cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida. Consiste en “tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria”, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y conseguir excelentes rendimientos sobre la inversión para la compañía; y para lograr una posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales.

Tomando como apoyo la matriz de Michael Porter, en ella se desatacan las estrategias genéricas y tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial. En algunas estructuras, significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto<sup>20</sup>.

#### Matriz de estrategias genéricas de Michael Porter:



<sup>20</sup> PORTER, Michel E., Ventaja Competitiva. (México, Continental, 1.999) Pág. 125.

Se destacan tres estrategias genéricas:

- 1) **Estrategia de liderazgo en costos:** El liderazgo de costo, es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia como acceso preferencial a materias primas.

Si bien el establecimiento caprino “La Griselda” cuenta con factores que permitirían enfocarse en esta estrategia, como mano de obra calificada, tecnología de avanzada, materia prima propia, plantel adecuado a la posible demanda en cuanto la cantidad de hatos, disponibilidad forrajera propia; existen otros factores que influyen negativamente, falta de inversión en bienes de capital (como equipamiento de laboratorio para realizar análisis más completos, inconsistencia en el recambio del plantel caprino); carencia de un sistemas de información adecuado y completo para la toma de decisiones a corto plazo. Todo ello, con llevan a la inaplicabilidad de la misma.

- 2) **Estrategia de diferenciación:** Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en “crear un valor” sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. Puede basarse en: el mismo producto, sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia, en el diseño o imagen de marca, tecnología, o servicio al cliente.

El queso de cabra, se considera un producto gourmet de alta calidad, natural, libre de contaminantes, de producción limitada y exclusiva; con propiedades y cualidades intrínsecas al producto como: mejor digestibilidad, gran aporte nutricional y sin T.A.C.C. ni gluten. Tomando estas características, “La Griselda” emplea una estrategia diferenciadora, en donde destaca la obtención de la materia prima de excelencia y su proceso de elaboración artesanal que permite el cuidado de las características organolépticas y beneficios que la leche de cabra posee, como así también en su presentación (etiqueta, contra etiqueta y packaging). Lo que se

traduce en un valor agregado y beneficio superior para los consumidores con paladares exigentes, quienes encuentran en él, la satisfacción de sus pretensiones en sus líneas de productos.

- 3) Estrategia de enfoque:** Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivos, se busca lograr una ventaja competitiva general. Éstas son más eficaces cuando: el mercado es amplio; los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y/o los competidores no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. Estas pueden basar el enfoque en un grupo de compradores en particular, en un segmento o línea de producto o en un mercado geográfico.

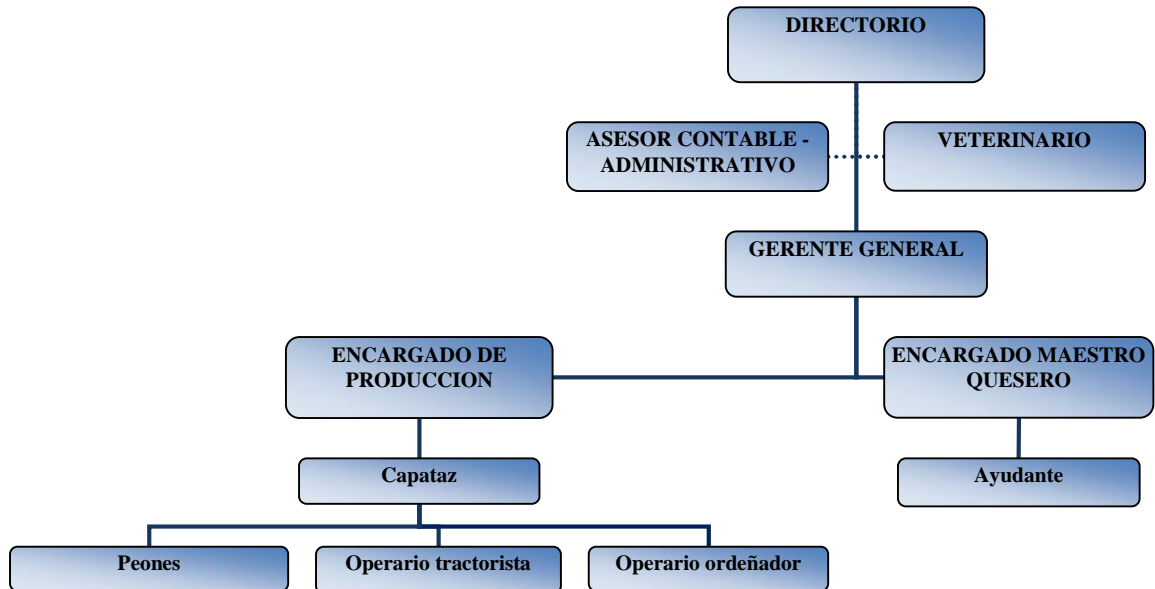
“La Griselda” desarrolla principalmente su accionar en el mercado local, dirigido a un segmento de consumidores con alto y medio poder adquisitivo, en donde consideran los aportes, beneficios y características distintivas de las diversas líneas de quesos al momento de la compra, como así también el reconocimiento de prestigio/moda en su grupo de referencia.

Su adquisición se encuentra segmentada principalmente a través de una atención personalizada en canales de distribución como queserías de primer nivel, restaurantes, bares y hotelería como así también en hiper y supermercado mejor posicionados con productos gourmet e importados, como Jumbo

#### **1.2.5. Estructura:**

Si bien no existe actualmente en la empresa, una estructura organizacional formalmente definida, se muestra el organigrama actual y real, como así también las funciones de cada área en general.

## ORGANIGRAMA DEL ESTABLECIMIENTO “LA GRISELDA”



### Descripción general de cada área de SERVIGUER S.A.:

- ◆ **DIRECTORIO:** Compuesto por 3 accionistas los cuales revisten el carácter de presidente, vicepresidente y director. Su principal accionar es ejercer las funciones directivas, entre ellas: presidir e iniciar las asambleas generales ordinarias y extraordinarias; aprobación de los balances generales; estados de resultados; aprobación de distribuciones de resultados; retribuciones y elección de directores; designaciones; compra, venta o alquiler de inmuebles; entre otras.
- ◆ **ASESOR CONTABLE - ADMINISTRATIVO:** Esta área se encuentra tercerizada, a un estudio contable, su intervención principal en la empresa es lograr información oportuna y confiable que produzca los elementos de análisis para la toma de decisiones en la evaluación, programación y control de los recursos financieros de la empresa y en cumplimiento de obligaciones. Entre ellas: realiza la liquidación de sueldos, elabora los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos; elabora las declaraciones de impuestos mensuales de retención y vela por su oportuno pago y presentación; elabora y verifica el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos de la Declaración anual de Renta y Complementarios.

◆ **VETERINARIO:** Este servicio se encuentra tercerizado, el cual asiste sistemáticamente una (1) vez por semana y en caso de tratamiento o enfermedad, su disponibilidad será permanente. Se ocupa de examinar, diagnosticar, pronosticar, prevenir y prestar tratamientos (en caso de enfermedades infectocontagiosas, parasitarias y orgánicas) a las cabras; de promover y coordinar programas de profilaxia y sanidad animal, entre otras. Para ello se ocupa del suministro de vacunas, antibióticos, antiparasitarios, piojicidas y controles fitosanitarios. Elabora informes semanales sobre el estado actual del plantel.

◆ **GERENTE GENERAL:**

- Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo.
- Realiza las evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas productivas;
- Planea y desarrolla metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales;
- Coordina con el encargado de producción, los registros de entrada de insumos y salida de productos terminados;
- Crea y mantiene las buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa;
- Fija las políticas operativas, administrativas, productivas;
- Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas;
- Realiza las compras, pagos a proveedores y cobranzas de las ventas;
- Se encarga de la selección, contratación y despido de personal, en conjunto con el encargado de producción.

**CAMPO:**

◆ **ENCARGADO DE PRODUCCIÓN:** Planifica y controla las actividades de cada sector productivo junto al capataz y veterinario. Entre las principales funciones se encuentran:

- Evalúa y controla que se efectivicen las pruebas de laboratorio bromatológicos de los productos;
  - Efectúa los controles y mantenimiento de las maquinarias;
  - Controla los estándares de calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos tanto de insumos como de productos terminados);
  - Verifica y registra los volúmenes de producción diaria por producto para la confirmación de pedidos y ventas;
  - Registra las entradas en el establecimiento (insumos) y salidas (productos terminados),
  - Registra los egresos en el establecimiento (compras de insumos, pago de impuestos, órdenes de mantenimiento de inmueble, máquinas y herramientas) e ingresos (ventas de productos terminados).
  - Vigila la higiene del establecimiento en general (corrales, cabras, tambo);
  - Supervisa que el personal realice eficazmente las labores designadas.
- **Capataz:** Es el responsable de designar, dirigir y supervisar el trabajo de cada operario o peón dentro del establecimiento, para el cumplimiento de las operaciones diarias de producción, alimentación y cuidado de los animales, como así también de la mantención diaria de las maquinarias y herramientas de trabajo.
- ✓ **Peones:** Realizan las tareas y actividades designadas por el capataz, en cuanto a la alimentación y cuidado de los animales, higiene de las cabriteras, mantención, riego y extracción de los cultivos de maíz y alfalfa.
  - ✓ **Operario ordeñador:** Sus funciones principales refieren al cuidado general fitosanitario de los animales (principalmente las ubres); higiene y desinfección de los implementos (máquina, indumentaria obligatoria (botas, anteojos, guantes)) y sala de ordeño antes y posterior a la extracción de pezoneras, mangueras, tuberías, tanques de recolección, etc.; mantenimiento y control de la máquina de ordeño (pulsado, nivel de vacío, cambio de pezoneras, etc.).
  - ✓ **Operario tractorista:** Se encarga de la conducción y atención del tractor, segadora, picadora de rollos, enrolladora, mixer, cosechadora e implementos necesario para la

extracción, transporte, abono, siembra, acondicionamiento de los cultivos, nivelación del terreno, como así también la cosecha, armado de los rollos para la alimentación de los animales.

### **FABRICA:**

◆ **ENCARGADO - MAESTRO QUESERO:** Es responsable de la ejecución de análisis químicos a fin de determinar las condiciones de la leche, en lo referente a análisis sensoriales, calidad, PH, acidez, composición, contaminación microbiana, impurezas, tenor graso, densidad, entre otros; los cuales influirán cuantitativa y cualitativamente en la toma de decisiones en cuanto a la clases de queso a desarrollar; como así también de la fabricación y maduración de los quesos; asesoramiento y vigilancia de ayudante de fábrica, aplicación y control del cumplimiento de las normas de buenas prácticas (BPM) y Prácticas Operativas Estandarizadas Sanitarias (POES); solicitud de pedido de los insumo necesarios para la producción estableciendo cantidades y características. Entre las tareas principales se encuentran: el agregado de los diferente aditivos, ya sean químicos como especias, al momento de la elaboración; la medición de las temperaturas; la evaluación del tiempo de maduración de cada variedad de queso.

✓ **Ayudante:** Es quien se encuentra bajo el control y dirección del maestro quesero. Su función principal es asistir en la elaboración, proceso y terminado de los quesos. Es el encargado de empacar y etiquetar los productos; controlar las temperaturas de las cámaras de frío; mantener la higiene de la sala de elaboración, salado, empaque y cámaras de frío.

Actualmente, el establecimiento para efectuar todas las actividades cuenta con:

<b>CAMPO</b>	- Un <b>(1)</b> encargado de producción. - Un <b>(1)</b> Capataz. - Cuatro <b>(4)</b> peones.
<b>FABRICA</b>	- Un <b>(1)</b> operario ordeñador. - Dos <b>(2)</b> operarios tractoristas. - Dos <b>(2)</b> maestros queseros. - Un <b>(1)</b> ayudante.

### 1.3. Producción

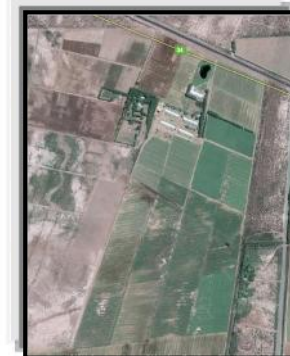
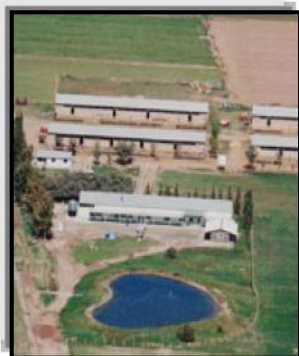
#### 1.3.1. Localización de la planta:

El establecimiento “LA GRISELDA S.A.” se localiza en el departamento de Lavalle<sup>21</sup> en la provincia de Mendoza, República Argentina. Es la segunda zona caprina de la provincia, que cuenta con 96.750 cabezas aproximadamente de ganado. Es una zona caracterizada por sus condiciones semiáridas, desérticas, de alta salinidad en sus suelos y alta amplitud térmica que oscila entre -7°C en el invierno y 45°C en el verano.

La propiedad está ubicada en el distrito de El Retiro, sobre la ruta Provincial N° 34 S/N. El inmueble rural fue adquirido al inicio del proyecto, cuenta con 100 hectáreas de terreno desértico y salino, totalmente reconvertidas para siembra, cultivando maíz, alfalfa y otras forrajeras, usadas en la alimentación del ganado; explotando y respetando de esta manera al máximo la potencialidad agroecológica que tiene la zona.

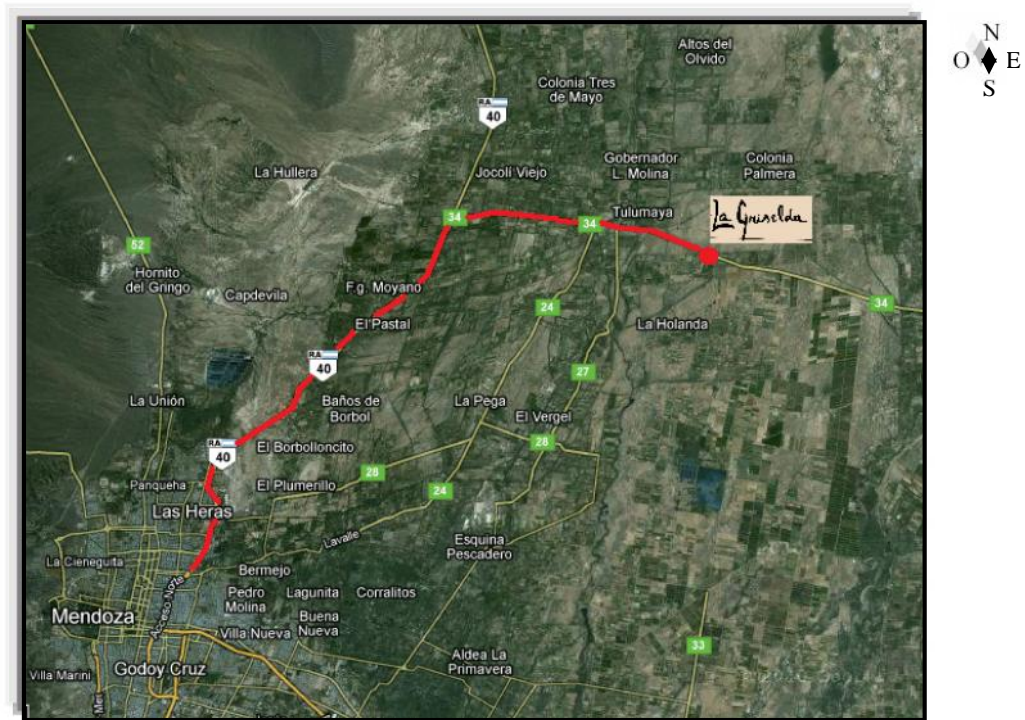
La elección del emplazamiento se hizo con criterios de cercanía a su distrito de cabecera “Villa Tulumaya” (4 Km) y a los establecimientos industriales y administrativos de la ciudad de Mendoza (38 km aprox.) con inmediata conexión a las principales rutas provinciales y nacionales n° 40, n° 7 y n° 142 (Altas Cumbres).

Una vista panorámica satelital, permite visualizar, la forma de acceso, magnitud y distribución del terreno, en cuanto a la planta de producción (tambo), cabrerizas, cultivos, galpón y cisternas de agua.

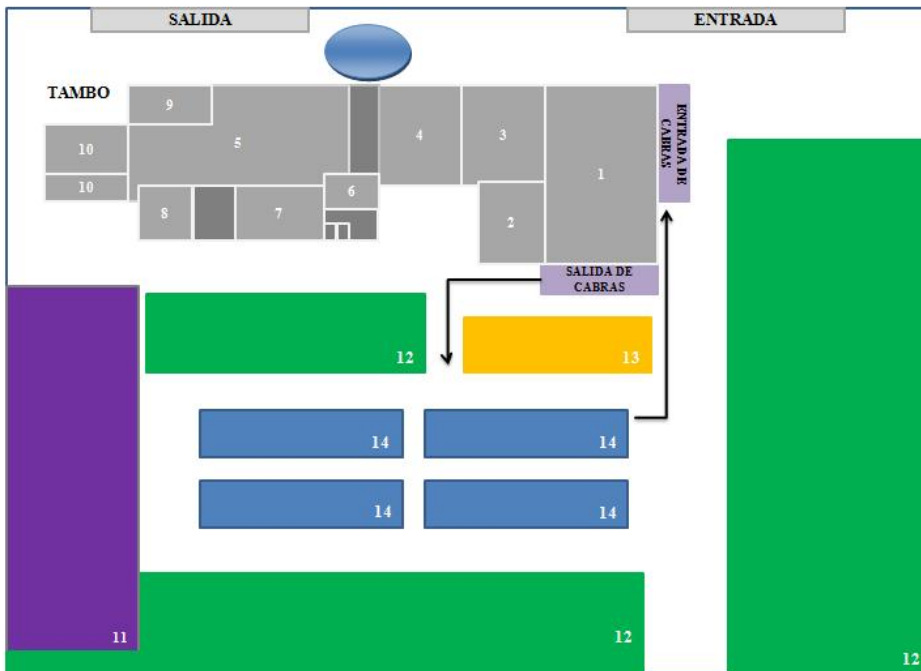


<sup>21</sup> ANEXO N° V: DESCRICION DEPARTAMENTAL “LAVALLE”. Pág. 200





**1.3.2. Distribución del terreno y planta:**



**Fabrica:**

1. Sala de ordeñe.
2. Veterinaria.
3. Sala de máquinas.
4. Sala de enfriado.
5. Sala de elaboración.
6. Filtro sanitario.
7. Laboratorio
8. Saladero
9. Sala de envasado y etiquetado.
10. Cámaras de frío.

**Campo:**

11. Galpón.
12. Cultivos de alfalfa, maíz y otras forrajeras.
13. Vivienda.

### **El Campo:**

El inmueble cuenta con un galpón (11), para la guarda de la maquinaria industrial y equipamiento necesarios para la cosecha y mantenimiento del terreno compuesto por:

- Tractores y sus implementos sembradoras.
- Segadora
- Picadora de rollos.
- Enrolladora.
- Mixer.
- Silos de forrajes.



Se encuentra cultivada con maíz, alfalfa y otras forrajeras (12), constituyendo pasturas consorciadas que serán destinadas a la alimentación del ganado, con lo que se pretende asegurar la calidad de la materia prima a partir de una explotación agroecológica del terreno.

La excelencia de los quesos no comienza en el proceso de elaboración, sino que depende de la nobleza de su materia prima - la leche -, la cual es sometida durante todo el año a estrictos controles de calidad, bajo la dirección de especialistas.

El sector agrícola cuenta con un sistema de riego por medio de cañerías enterradas, mediante bomba eléctrica de 30HP, con una carrera de 400 metros y una velocidad de 80 m/h, estas especificaciones permiten dar cumplimientos holgado al régimen de riego previsto y un manejo inteligente de las pasturas rotativas.

Además posee una pequeña (13) construcción la cual es destinada a la residencia de las personas encargadas del cuidado del tambo, alimentación de los animales, cosecha y elaboración del forraje.

La formación de pie de cría se ha fundado con cabras mejoradas, cabrillonas o cabras de primera parición y seleccionadas de buena conformación zootécnica y aptitud lechera libres de brucelosis y tuberculosis



de la raza Anglo Nubian. Por eso, y para asegurar la mayor producción de leche por animal, fue necesaria la construcción de infraestructura donde protegerlos de la torridez del clima local.

Se construyeron cuatro (4) cabrerizas (14) de aproximadamente 2.440 m<sup>2</sup> completamente funcionales, provistas de techo, paredes y cortinas para cortar el frío, cada una con ocho (8) corrales independientes, abastecimiento automático de agua, comederos individuales y dormitorio destinando espacios mayores a los recomendados. Más de un 1 m<sup>2</sup> por dormitorio y casi 3 m<sup>2</sup> para corral de día por animal.



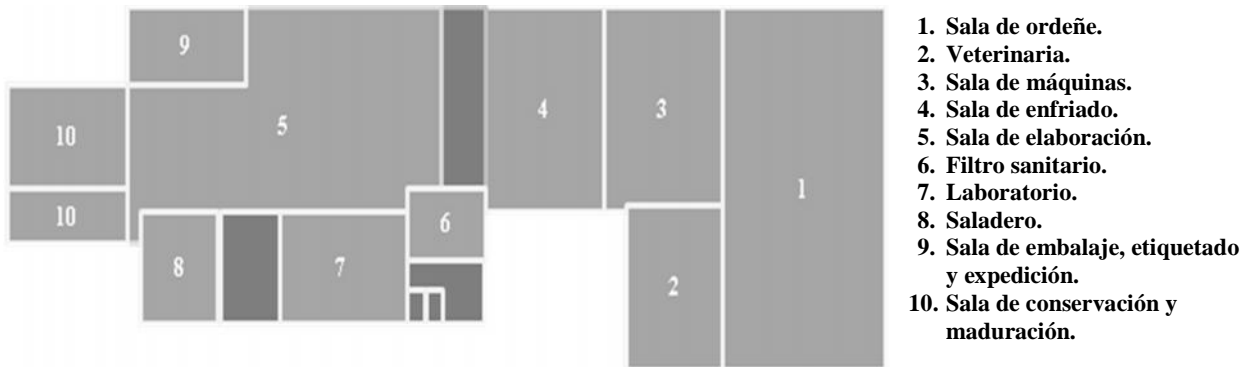
Poseen una capacidad para albergar en total de 320 cabras aproximadamente, las cuales son agrupadas en grupos de 40, completando un plantel de alrededor de 1.000 cabras en ordeño permanente y 1.700 cabezas para no disminuir la producción en invierno.

Las pariciones se regulan a lo largo del año asegurando la producción de leche, los nacimientos en invierno por su parte están cubiertos de cualquier eventualidad con una incubadora que permite a la cría alcanzar su desarrollo de supervivencia.

### **El tambo. Distribución de instalaciones:**

La elección del lugar y la construcción del tambo se hicieron apuntando a cubrir las mayores exigencias de calidad a nivel internacional referidas a higiene y calidad de ordeño. El mismo, se encuentra totalmente equipado con tecnología de avanzada y personal especialmente capacitado en cada área, en el cual centra todas las actividades, necesarias para la transformación de la leche en queso. Su distribución ha sido diseñada pensando en la funcionalidad del sistema, cuidando la manipulación y conservación de la materia prima.

Las instalaciones se distribuyen de la siguiente manera:



**1. Sala de ordeño:** La misma consta principalmente de:

- Una (1) máquina de ordeño marca WESTFALIA con capacidad de ordeñar 36 hembras a la vez en un tiempo de 8 minutos por animal, lo cual permite ordeñar a todos los animales en menos de 4 horas.
- Una (1) maicera, la cual se encarga de colocar una porción de maíz para contener y mantener los animales en la ordeñadora.

La sala cuenta con todo el equipamiento de seguridad para el personal que efectúa el ordeño, como botas, guantes, barbijo, lentes y delantal.



**2. Veterinaria:** La misma dispone de escritorios, alacenas exclusivas para productos veterinarios, una heladera (para mantener las condiciones óptimas de temperatura, humedad y luminosidad de vacunas y antibióticos) y equipos para realizar análisis y controles de los animales. La misma se encuentra equipada además de una incubadora para preservar la vida del hato en caso de ser necesario.



- 3. Sala de máquinas:** La misma se encuentra equipada con un compresor neumático, una caldera de gas (generador de calor), bomba de vacío de la ordeñadora y un termotanque, los cuales son encargados principalmente de la impulsión de la materia prima al área de enfriamiento y elaboración.



- 4. Sala de enfriado:** Es la sala de recepción de la leche, equipada con un tanque de frío de 1.500 litros, en la cual se almacena y mantiene la leche cruda en condiciones óptimas previa a la elaboración del queso.



- 5. Sala de elaboración:** Compuesta principalmente por:

- Una (1) tina quesera de 500 litros, en la cual se desarrolla el proceso de transformación de la leche en queso. La misma se encuentra compuesta por:

- Liras de acero inoxidable, encargadas de cortar la cuajada. La misma es un bastidor fino rígido con liras de acero inoxidable provistas de cuerdas de acero inoxidable tensadas, las cuales si no son las adecuadas producen pérdida en el rendimiento de la cuajada.



- Palas de acero inoxidable: Se usan para la agitación y el trasiego de la cuajada.

- Una (1) pre - prensa neumática.
- Una (1) prensa neumática: Una vez colocados los moldes, se activa la prensa que trabaja con pistones en ambos extremos, ejerciendo presión para completar el proceso de desuerado. Ésta varía de acuerdo a la humedad y características de la variedad de queso en elaboración.
- Moldes de acero inoxidable de 6 kg. aproximadamente, con perforaciones en los laterales, que permiten la eliminación del suero.
- Mesa de trabajo de acero inoxidable: en la misma se colocan todos los utensilios necesarios para la producción, previamente higienizados. Como es el caso de cuchillos, liras, palas, moldes, entre otros.
- Balanza digital: es utilizada para la medición en kilogramos de la cuajada, antes de ser colocada en los respectivos moldes.
- Cajones plásticos: Los mismos son utilizados para el traslado de los quesos, tanto para el saladero como a las cámaras de frío para su maduración.



**6. Filtro sanitario:** Los profesionales deben colocarse la indumentaria obligatoria de protección sanitaria: guardapolvo, pantalón, cofia y botas plásticas, las cuales se desinfectan como así también las manos en esta sección, antes de ingresar a la sala de elaboración.



- 7. Laboratorio:** Además de poseer alacenas necesarias para el resguardo de las especias, elementos de trabajo, recipientes de prueba, compuestos químicos de desinfección, el mismo se encuentra equipado de un freezer en donde se conservan las bacterias y fermentos necesarios para la elaboración del queso. Cuenta un (1) analizador de leche y un (1) peachimetro, para analizar la leche antes de su proceso de transformación.



- 8. Saladero:** En esta sala se produce el salado de los quesos, como también la conservación de los quesos untables. Se encuentra integrado principalmente por:

- Un (1) tanque para salmuera (saladero manual).
- Cajones plásticos, para el traslado de los quesos.
- Aire acondicionado: para mantener las características y la temperatura necesaria para los quesos.



- 9. Sala de embalaje, etiquetado y expedición (despacho):** Constituida por una máquina selladora al vacío, balanza digital, mesa de trabajo, cajones plásticos, cuchillos y espátulas.



#### **10. Sala de conservación y maduración de los quesos blandos, semiduros y duros:**

Compuesta por dos cámaras frigoríficas para la maduración de los quesos: una de frío y otra de calor/frío, pintura para evitar la formación de hongos, cajones plásticos y pallet, ambos para el traslado de los productos terminados.



#### **1.3.3. Proceso productivo – elaboración del queso<sup>22</sup>:**

El queso es un producto alimenticio sólido o semisólido que se obtiene separando los componentes sólidos de la leche, la *cuajada*, de los líquidos, el *suero*. Cuanto más suero se extrae más compacto es el queso.

No todos los quesos de cabra tendrán la misma composición y caracteres organolépticos; como productos naturales que son, se ven influenciados por los caracteres de calidad y personalidad, derivados del medio físico, del origen de la materia prima y de los factores humanos que intervienen en la producción, todos ellos elementos básicos en una denominación de origen. Además, según los mercados de destino se adiciona especias y/o condimentos saborizantes y aromatizantes para una terminación de excelencia.

Actualmente, existe una fusión entre los procedimientos artesanales y una elevada tecnología, que han dado origen a quesos caprinos inigualables. Estos tienen la característica de ser muy sabrosos y aromáticos, capaces de acompañar y darle un toque de excelencia a una gran variedad de platos y bebidas. Se pueden presentar con diferentes texturas: blandos, semi-duro y duros y los mismos, combinados con diferentes aceites y hierbas, haciéndolos aún más apetecibles y peculiares.

---

<sup>22</sup> [www.quesosargentinos.gov.ar](http://www.quesosargentinos.gov.ar) y entrevista personal en el establecimiento caprino “La Griselda”.



### **Descripción y Uso del Proceso:**

El establecimiento caprino “La Griselda” para la producción de quesos, cuenta con un plantel caprino propio, lo que favorece a la elaboración, principalmente por la cercanía del rebaño a la sala de ordeño, ya que la leche es ordeñada y procesada dentro de las 24 hs, lo que permite que las características principales de la leche se conserven y se mantengan en excelentes condiciones, delimitando un producto de excelencia.

Los tres pasos fundamentales en la elaboración de los quesos son:

- 1) Cuajado: consiste en la coagulación de la leche.
- 2) Desuerado: pérdida de parte del suero contenido en la leche
- 3) Maduración: Proceso microbiano por el cual se transforma la cuajada.

#### **1. Proceso de ordeño:**

El ordeño debe ser tranquilo, y a un horario constante para evitar situaciones de stress. En el caso del emprendimiento, se realiza dos (2) veces al día, una vez por la mañana y otra por la tarde.

Las cabras al ingresar al recinto, deberán tener higienizadas las ubres y partes contiguas (procedimiento que se repetirá toda vez que sea necesario), como así también descartar los primeros chorros de donde provienen el 30% de las contaminaciones. Una vez que se encuentren en condiciones, se las colocará en la ordeñadora, motivadas con maíz, en donde se les pondrá las pezoneras para realizar la extracción.

#### **2. Proceso de enfriado:**

La leche extraída se bombea por tuberías hacia el tanque de frío, que mantiene a la leche a 4° durante todo el proceso de ordeño, para evitar el desarrollo bacteriano.

Cuando la leche entra a la planta se toman muestras para la realización de análisis, cuyos resultados deben cumplir con los parámetros establecidos para la aceptación (Temperatura máxima:

28°C a 36°C, Organolépticos: olor, sabor y color característicos de leche cruda, Prueba de Alcohol: no debe presentar reacción o formación de coágulos) y posterior recepción del lote, descargándola en la tina de recepción de leche.

### 3. Proceso de coagulación<sup>23</sup>:

La leche cruda enfriada es impulsada hacia el intercambiador de calor de placas denominado tina quesera por medio de bombeo, en el cual se realiza el ciclo de pasteurización a 65°C durante 30 minutos a baño maría, para comenzar el proceso de elaboración del queso.

Transcurrido este tiempo, se baja la temperatura, la cual oscila dependiendo del queso a fabricar, es decir: para quesos duros entre 40° a 45°C, para quesos semiduros entre 30° a 36°C y para los untables a 22° a 26°C. Una vez llevada a la temperatura adecuada se le agrega los aditivos (cuajo líquido, cultivos y bacterias lácticas y especias) y se agita para lograr una distribución homogénea de los mismos. Esta operación es realizada en un tiempo aproximado de 10-15 minutos.

#### Aditivos:

- **Cuajo:** Es una enzima que actúa como catalizador en la coagulación de la leche sobre la caseína y el calcio, insolubilizándolos. Se presenta en estado líquido y sólido (en pastillas o en polvo)
- **Cultivos lácticos (Fermentos):** Se denomina fermento a un medio extraordinario rico en microorganismo. La finalidad del fermento es enriquecer la leche con microorganismos, para que predominen y ejerzan su acción beneficiosa sobre la leche y el queso. Puede utilizarse como fermento el suero del día anterior refrigerado.
- **Bacterias lácticas:** STREPTOCOCCUS LACTIS, STREPTOCOCCUS CREMOSRIS, LACTOBACILLUS. Son los agentes de acidificación espontánea.

---

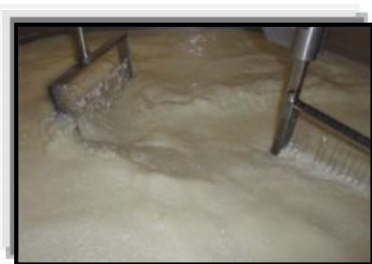
<sup>23</sup> **Coagulación:** Es el proceso de formación del coágulo, el cual se origina del precipitado de los sólidos de la leche. Al producto final de este proceso, una vez separada la parte sólida de la líquida se le denomina, comúnmente, cuajada, y al líquido remanente, suero. Este proceso de solidificación se puede obtener por medio de dos vías diferentes, por fermentación láctica (Es la más común para fabricar los quesos de pasta blanda, se lleva a cabo de forma natural por medio de las bacterias lácticas que viven en la leche) y cuajo (que se obtiene del estómago de los rumiantes jóvenes que todavía se alimentan a base de leche, como así también existen cuajos de tipo vegetal y de origen microbiano). Ambos fenómenos suceden simultáneamente, pero con predominio de uno u otro según la materia base que se desee producir.

Como actúan:

- Aumentan la acidez de la leche favoreciendo la formación del cuajo.
  - Frenan por la acidez que producen, el desarrollo de microorganismos perjudiciales.
  - Favorecen la retracción de la cuajada y el desuerado.
  - Aumentan la elasticidad del grano.
  - Activan las transformaciones enzimáticas de la maduración.
- **Espicias:** orégano, pimienta, ají molido, albahaca las cuales deben de tener una procedencia segura y confiable

#### 4. Proceso de desuerado:

Este proceso consiste en el drenaje de la fracción líquida producida durante la coagulación. La cantidad y la composición del suero varían en función del tipo de queso que se realice y por lo tanto del tipo de cuajado al que se halla sometida la leche. Es una etapa primordial en la elaboración del queso ya que se encuentra íntimamente relacionada con la calidad de la consistencia del producto resultante.



Una vez que se lleva a cabo la coagulación de la leche (33-34 ° C) se procede al corte de la leche cuajada formada, utilizando liras de acero inoxidable provistas de cuerdas de acero inoxidable tensadas, que son las que realizan el corte de la leche cuajada. Esta operación es realizada en un tiempo de aproximadamente 10-15 minutos, la cual se repite y varía de acuerdo a la dimensión y consistencia del queso a elaborar.

Luego se agita, durante aproximadamente 30 minutos, rápidamente con las palas metálicas y 10 minutos de agitación lenta. Lo cual provoca el desuerado total del producto, haciendo drenar todo el suero contenido en él, el cual varía de acuerdo a la humedad necesaria de cada queso.

### 5. Proceso de pre escurrido<sup>24</sup>:

Una vez obtenida la consistencia necesaria, se vuelca a la pre- prensa hidráulica, en la cual se separa la masa del suero, el cual es depositado en contenedor y desechado. El prensado varía en el tiempo de acuerdo a la humedad necesaria al queso a elaborar.



### 6. Corte de la cuajada<sup>25</sup>:

La masa es cortada manualmente y pesada en una balanza digital (aprox. 6 kg.). Posteriormente, se coloca en los moldes de acero inoxidable los cuales poseen pequeñas perforaciones que facilitan el proceso de desuerado y el moldeado. Los mismos, se dejan reposar unos minutos.



Transcurrido éstos, se extrae el queso de los moldes y se los envuelve en lienzos para facilitar su posterior extracción. Los mismos, son introducidos nuevamente en los moldes y colocados en la prensa hidráulica por un periodo de 24 hs. para completar el proceso de desuerado.

### 7. Proceso de salado:

Luego del prensado, el queso es sumergido en una tina con salmuera, el cual permite un proceso de salado más uniforme. Este es utilizado principalmente, para evitar el desarrollo de bacterias indeseables, desecando ligeramente la superficie formando costra.

El tiempo que debe permanecer un queso en la salmuera dependerá de su tamaño y del tiempo necesario para su maduración. A menor tamaño y período de maduración, deberá permanecer menos tiempo en la salmuera.

<sup>24</sup> Arte de presionar suavemente la cuajada, con el objeto de extraer el suero y de formar una masa compacta y uniforme.

<sup>25</sup> Consiste en cortar en cubos uniformes la cuajada obtenida del proceso de pre escurrido.

## 8. Proceso de maduración<sup>26</sup>:

Es la última fase de la fabricación del queso. La cuajada, antes de iniciarse la maduración, presenta una capacidad, volumen y forma ya determinadas. Suele ser ácida en razón de la presencia de ácido láctico. Los mismos son colocados en las cámaras frigoríficas, durante el tiempo necesario para cada queso. En el caso de:



- Los quesos duros: maduran en condiciones que eviten el crecimiento superficial de microorganismos y disminuyan la actividad de los microorganismos y enzimas del interior. La maduración ha de ser un proceso lento y uniforme en toda la masa del queso, no debe afectar el tamaño.
- Los quesos blandos: se mantienen en condiciones que favorezcan el crecimiento de microorganismos en su superficie, tanto mohos como bacterias. Los enzimas producidos por estos microorganismos se difundirán hacia el interior del queso, progresando la maduración en esta dirección. La forma plana y el tamaño relativamente pequeño de estos quesos favorecerán dicho proceso.
- En el caso de los quesos frescos, los cuales su consumo es en los días siguientes a su fabricación, se interrumpe en esta fase.

De acuerdo al tiempo necesario de maduración y las condiciones en la que se efectúa dicho proceso va a determinar principalmente la composición, apariencia, consistencia, cuerpo y sabor final del queso.

En la actualidad, se desconoce con exactitud todos los complejos procesos que se llevan a cabo, pero esencialmente afectan a tres compuestos fundamentales:

---

<sup>26</sup> Proceso microbiano por el cual se transforma la cuajada. Se coloca al queso, en reposo bajo condiciones controladas, durante el cual se van a producir ciertas degradaciones de sus componentes. Este proceso conduce a cambios en el sabor y/o textura del producto. Las transformaciones que ocurren son generadas por bacterias, hongos y/o levaduras.

- ✓ **Carbohidratos:** La lactosa es la única azúcar, la cual es fermentable, se convierte en ácido láctico durante la fase de maduración gracias a la acción bacteriana y es de gran importancia a la hora de determinar la consistencia blanda del queso al contrario de las proteínas.
- ✓ **Materia grasa:** Es objeto de profundas transformaciones durante la maduración, que contribuyen a conferir a cada tipo de queso sus características peculiares, pero quizás la mayor importancia de su contenido, es que influyen en el rendimiento y aroma del queso.
- ✓ **Proteína - Caseína:** Es la fracción que se ve más afectada durante el proceso de maduración relacionándose directamente con la consistencia, textura, aroma y sabor del queso. Son la combinación de las diferentes enzimas microbianas las que degradan la caseína en distintos compuestos, a este proceso se le conoce como proteólisis. La degradación de la caseína es más importante cualitativamente que cuantitativamente puesto que se ha comprobado que en los quesos de pasta blanda, por ejemplo actúa solamente sobre el 25-30% del total de la proteína.

## 9. Empaque:

Una vez transcurrido el tiempo de maduración, el producto terminado en el caso de quesos duros y semiduros, es empacado al vacío en bolsas de Poli-Etileno de baja densidad. En el caso de quesos frescos o untables son colocados en recipientes plásticos descartables.

En ambos casos, una vez terminado dicho proceso, se procede al etiquetado de cada producto para identificar cada variedad, fecha de elaboración, tiempo de maduración y características propias, como así también los códigos respectivos de autorización emitidos por SENASA.

## 10. Almacenamiento:

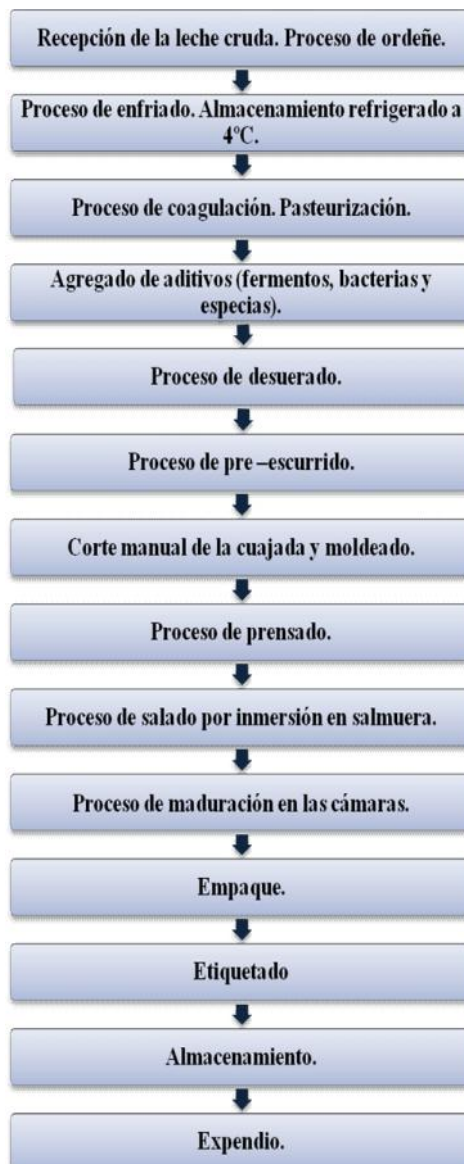
Los quesos son llevados a cámaras de frío de almacenamiento de producto terminado manteniéndose la temperatura a 12° a 15°C con una humedad del 85%, para garantizar una vida útil y mantenimiento de las cualidades del producto.

## 11. Expendio:

El producto, es distribuido a diferentes centros de distribución, el cual varía de acuerdo a la demanda, a través de transportes frigoríficos, para mantener la temperatura adecuada para la conservación de los quesos.

### Diagrama de Flujo de Proceso de Elaboración de Queso semiduro:

La elaboración del queso en términos generales es muy parecida entre los distintos tipos de quesos. Sin embargo, existen algunos cambios importantes en algunas operaciones unitarias dentro de la variedad de productos. Por mayor representatividad en la producción, la descripción que se plantea es la del queso semiduro.



#### **1.3.4. Control de calidad:**

Es el conjunto de técnicas, mecanismos, herramientas y actividades de acción operativa que se utilizan, para detectar la presencia de errores y evaluar los requisitos que se deben cumplir respecto de la calidad del producto o servicio.

En la actividad se deben aplicar y cumplir con:

- ✓ Los lineamientos establecidos en el CODIGO ALIMENTARIO ARGENTINA<sup>27</sup> y Decreto Ley 2.687/1977.
- ✓ Las Buenas Prácticas Ganaderas (BPG), las cuales se definen como todas aquellas acciones involucradas en la producción primaria (sanidad animal, prevención de enfermedades), manipulación y conservación de materias primas, y transporte de productos alimenticios, orientadas a asegurar su inocuidad y calidad. Son procedimientos aún no obligatorios y una extensión menos exigente de la aplicación de los principios del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC);
- ✓ Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)<sup>28</sup> que es una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación; y
- ✓ El sistema de Prácticas Operativas Estandarizadas Sanitarias (POES)<sup>29</sup>: Es un conjunto de normas, prácticas y procedimientos de saneamiento escrito que un establecimiento elaborador de alimentos debe desarrollar e implementar para prevenir la contaminación directa o la adulteración de los alimentos que allí se produce, elabora, fracciona y/o comercializa. Contempla la ejecución de las tareas antes, durante y después del proceso de elaboración en cuanto a la limpieza (eliminación de toda materia objetable (polvo, tierra, residuos diversos) y desinfección (reducción de los microorganismos).

El establecimiento “La Griselda”, desde sus comienzos ha implementado estos sistemas que le ha permitido mejorar la calidad del producto final, optimizando no sólo los aspectos de calidad de

---

<sup>27</sup> CCA: CAPITULO II: Artículos: 12 al 154 - Condiciones generales de las Fábricas y Comercios de Alimentos.

<sup>28</sup> [www.alimentosargentinos.gov.ar](http://www.alimentosargentinos.gov.ar)

<sup>29</sup> [www.anmat.gov.ar](http://www.anmat.gov.ar)



la leche (materia prima), sino además aspectos generales de la gestión de la explotación, en cuanto a sanidad animal, medio ambiente, mantenimiento, etc.

Las BPG, BPM y POES se aplican en el establecimiento sobre aspectos como:

- Infraestructura (corrales, comederos, bebederos, desplazamiento, almacenamiento de alimentos e insumos, entre otras). Con respecto a ello, el establecimiento ha construido cabrerizas provistas de techo, paredes y cortinas para cortar el frío e inclemencias climatológicas, cada uno con 8 corrales independientes, abastecimiento automático y dinámico (limpia y fresca) de agua, comederos individuales y dormitorios, destinando espacios mayores a los recomendados, más de un 1 m<sup>2</sup> para los dormitorios y casi 3 m<sup>2</sup> para corral de día por animal.



Como así también, posee un galpón independiente y exclusivo, para el almacenamiento de forrajes y alimentos balanceados, que los separa y protege de posibles contaminaciones con las heces de las cabras.

El recinto se encuentra delimitado con cercas lo que impide el ingreso de animales extraños, posee rampas de cemento para facilitar el ascenso y descenso de los animales al tambo y evitar posibles lesiones en sus pezuñas, como así también su distribución se encuentra dividida según su actividad productiva e industrial, es decir, las cabrerizas se encuentran alrededor de 100 metros del tambo, lo que impide la posible contaminación de los olores típicos del macho en los quesos.



- Sanidad animal: El establecimiento cuenta con control veterinario en forma periódica, quien ejerce la medicina preventiva y curativa de los animales, aplica los tratamientos, exámenes obligatorios, administración de vacunas y medicación, desparasitaciones, entre otras, estableciendo la trazabilidad (seguimiento) y registro de ello en los legajos individuales de cada uno de los animales, identificados a través de una caravana (chapa con un número único e irrepetible aplicada en la oreja).



Éstos contienen:

- La historia del animal (fecha de nacimiento, sexo, identificación o número, peso al nacer, peso al destete, padres);
- Los registros productivos (lactancias, producciones diarias de leche, ganancias de peso);
- Los registros reproductivos (celo, servicios, inseminaciones, preñeces, partos, abortos, intervalo entre partos);
- Los registros de manejo sanitario (visitas del médico veterinario, actividades realizadas, planes de vacunación, desparasitación, tratamientos veterinarios);
- Los registros de manejo de alimentación (número de animal, tipo de alimento o suplemento, ración suministrada); y
- Los registros de manejo de medicamentos veterinarios (animal tratado (N°), causa y diagnóstico, medicamento utilizado, dosis, vía de aplicación, duración del tratamiento, tiempo de retiro, persona encargada).

Todo animal nuevo que ingresa en el recinto se deja en cuarentena antes de entrar en contacto con los otros animales del establecimiento, con el fin de prevenir la entrada de enfermedades como así también aquellos que se encuentran en tratamiento, ya que la medicación suministrada puede contaminar la leche.

- Alimentación: Para ello el establecimiento aplica un manejo inteligente de sus pasturas para la producción y mantención del forraje necesario para la alimentación de los animales a través de un sistema de pastoreo rotacional en franjas, permitiendo una amplia disponibilidad durante todo el ciclo productivo.
- Higiene del ordeño: Este proceso debe garantizar la sanidad de la ubre y la obtención y conservación de un producto inocuo y de calidad, para ello las operaciones de ordeño deben evitar la introducción de gérmenes patógenos provenientes de cualquier fuente y residuo químico procedente de las operaciones de limpieza y desinfección. En consecuencia, los animales antes de ingresar a la sala de ordeño se procede a la limpieza para la extracción de residuos de estiércol, lodo o cualquier materia indeseable y posterior secado. Se debe eliminar las primeras



emulsiones de leche, ya que son los que poseen mayor contaminación. Posterior a la extracción, se procede al sellado de los pezones con yodo o clorhexidina, acción humectante para evitar la formación de grietas. Por precaución, se equipa al personal de elementos de seguridad como orejeras, barbijos, botas y delantal.

- Sala de ordeño: La misma se encuentra revestida con azulejos, permitiendo su higiene y desinfección.

El equipo y los utensilios de la máquina ordeñadora se encuentran diseñados y calibrados para no dañar los pezones de las cabras durante el proceso de ordeño. La misma se encuentra equipada de tuberías (resistentes, inertes, no porosas, impermeables y de fácil desmontaje para su limpieza) que mantiene aislada a la leche del contacto con el ambiente que la rodea. Los mismos son desinfectados antes y después del proceso de ordeño de cada animal. Se realiza a través de la utilización de detergentes alcalinos y ácidos y agua potable.

- Manejo de residuos: Los residuos que genera la explotación son de tipo orgánico en su mayor parte, de forma semanal se almacena en un contenedor, el cual posteriormente se desecha en plantas industriales de tratamientos de efluentes. Los restos de lavado de la ordeñadora, se drenan en una fosa cloacal. El estiércol se recoge a diario, y es utilizado como abono en la zona de cultivos.
- Formación y capacitación del personal: El mismo, se encuentra capacitado e interiorizado de los procedimientos, procesos y accionar necesario para el cuidado y manipulación tanto de los animales, materia prima y producto terminado como así también se le brinda el equipamiento de seguridad e higiene personal necesario para su protección, ya que pueden ser susceptibles de adquirir o difundir enfermedades de transmisión alimentaria (ETA) como así también el establecimiento cuenta con la debida señalización de las zonas de peligro con aviso de advertencia, salidas de emergencias, equipamiento obligatorio, procedimientos de higiene de utensilios y equipos (pre enjuague, lavado, enjuague final, control final).



- **Sala de elaboración:** Antes del ingreso a la sala de elaboración, el personal se debe colocar la indumentaria obligatoria de protección sanitaria (guardapolvo, cofia, pantalón, botas plásticas), pasar por la sala de filtro sanitario para la desinfección de las botas y manos. Posterior a cada elaboración se debe proceder al lavado y desinfección de cada instalación, utensilio y equipo utilizado, los mismos son de acero inoxidable, para lo cual se cuenta con tablas descriptiva para ello. Un ejemplo es el utilizado para el lavado de tina pateurizadora:

<b>LAVADO DE TINA PASTEURIZADORA</b>	
<b>Lavado (después de elaborar) alcalino.</b>	
1.	PRE ENJUAGUE: enjuagar y cepillar con agua fría hasta remoción de incrustaciones.
2.	LAVADO: llenar 100 litros de agua caliente y agregar 450 gr de detergente alcalino en polvo DAC-P. cepillar enérgicamente todas las superficies internas y externas de la tina por 10 minutos. Drenar.
3.	ENJUAGUE FINAL: enjuagar muy bien todas las superficies de la tina con abundante agua fría, dejando la descarga de la tina abierta.
4.	CONTROL FINAL: tomar una muestra del agua de descarga de la tina en un vaso y agregarle dos gotas de fenoltaleina si se colora rojizo repetir el paso 3, hasta que sea incolora.
<b>Lavado ácido semanal:</b>	
1.	Realizar el lavado alcalino normalmente.
2.	LAVADO ÁCIDO: llenar la tina con 500 litros de agua caliente (65 – 70°C), colocarle 2,5 litros de detergente ácido LAC. Cepillar la solución por 10 minutos. Drenar.
3.	ENJUAGUE FINAL: enjuagar con agua fría y drenar. Repitiendo las veces que haga falta, hasta verificar la ausencia de acidez con PH neutro.
4.	VERIFICACION FINAL: tomar una muestra de agua de la descarga de la tina en un vaso y realizarle la medida de PH hasta obtener del agua de grifo (PH 7,89).

- **Aspectos técnicos de la calidad del queso:** Se debe tener en consideración los tiempos en que la leche<sup>30</sup> se encuentra a temperatura ambiente, de agitación y bombeo excesivo que promuevan la separación y la oxidación de la materia prima, y la degradación de grasas y proteínas. En el caso del establecimiento estas consideraciones son nulas, ya que posterior a la extracción la leche transita a través de tuberías directamente a la tina de enfriamiento y al igual con los procesos de agitación y bombeo se realizan mecánicamente, con controles exhaustivos por parte del maestro quesero, quien vigila que todo el proceso se efectivice debidamente, en cuanto a cantidad de sólidos de la leche, textura, humedad de la cuajada, de acuerdo al diseño del queso.

### **1.3.5. Gestión de aprovisionamiento:**

La leche, es el elemento crítico para la elaboración de los productos y es fundamental una excelente calidad y saneamiento para obtener un mayor rendimiento en el proceso de elaboración

<sup>30</sup> Leche: de origen biológico, intrínsecamente variable en cuanto a contenidos y estado fisicoquímico de materia grasa y proteína, relación entre materia grasa y caseínas, PH y características de la población microbiana.

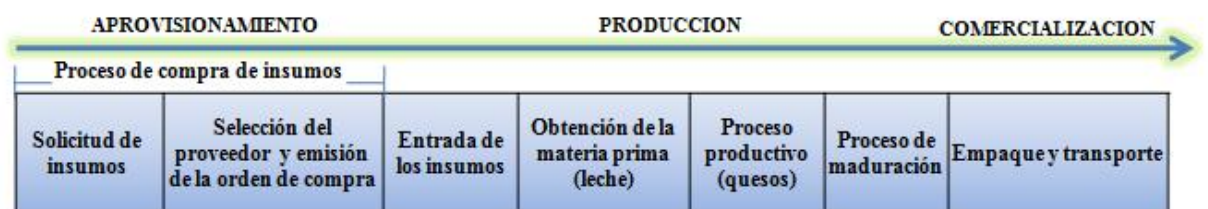
del queso como así también la disponibilidad de forrajes y concentrados alimentarios que determinan la buena alimentación de los animales y la calidad de la materia prima a obtener.

“La Griselda” cuenta con plantel caprino propio el cual satisface su requerimiento productivo a través de la crianza de alrededor 1.200 animales, de los cuales 1.000 se encuentran en ordeño permanente y plantaciones propias de maíz, alfalfa y otras forrajeras.

En cuanto al resto de los insumos necesarios para la elaboración del queso como aditivos bacterianos, especias, packaging, etiquetas, detergentes industriales, indumentaria y elementos de trabajo (botas, guantes, delantales, moldes, paños, espátulas, balanzas, etc.); productos veterinarios (vacunas, antiparasitarios, antibióticos, piojicidas); alambrados y materiales para los corrales, comederos y bebederos; los cuales poseen una amplia disponibilidad en el mercado proveedor local en cuanto a cantidad y accesibilidad.

Para el abastecimiento de los mismo, la empresa cuenta con proveedores regulares como: Alpha Química, quien los provee principalmente de cultivos y fermentos lácticos, especias, coberturas y revestimientos para quesos, bolsas retractiles para envasado; MAG S.R.L de acido láctico, cloros y elementos de limpieza para la fábrica; y AEB ARGENTINA S.A de detergentes alcalinos y neutros, higienizantes, químicos y elementos de limpieza para el tambo.

Las compras de insumos oscilan mensualmente de acuerdo a la producción de leche obtenida, tanto en cantidad y regularidad de la variedad de queso a elaborar. Se solicitan por contacto telefónico o vía mail semanal o mensual, en función del stock.



El acceso de los principales servicios como luz, gas, agua, teléfono e internet, indispensable para el desarrollo de la actividad en el establecimiento, se encuentran disponibles por los distintos prestadores fijados en el mercado, los cuales fijan sus tarifas de acuerdo a los regímenes de consumo ya establecidos.

## **1.4. Comercialización**

### **1.4.1. Análisis del mix comercial:**




#### **1.4.1.1. PRODUCTO:**







El emprendimiento “La Griselda” produce quesos caprinos con denominación de origen, utilizando leche de cabra de calidad controlada; a través de la marca “CABRAS DEL PLATA. Para la elaboración de quesos, se emplean procedimientos con elevada tecnología como el ordeño, enfriamiento de la leche, proceso de pasteurización y posterior prensado; y procedimientos artesanales como la incorporación de aditivos bacterianos, especias, cuajos, moldeado, salado, entre otros; dando origen a productos caprinos inigualables.

Debido a las características propias del queso caprino, se lo categoriza como producto gourmet, de alta calidad, origen exótico, natural, libre de contaminantes, de producción limitada y exclusiva; con propiedades y cualidades intrínsecas al producto como: mejor digestibilidad, y gran aporte nutricional, dirigido a segmentos de poder adquisitivo medio y alto, representado por packaging atractivo y original. Son aptos para celíacos (sin TACC ni gluten), personas intolerantes a la lactosa, problemas gastrointestinales y nutricionales, alergias y afecciones respiratorias.

La idea propuesta por “La Griselda” para explotar el mercado es caracterizar al queso caprino como: calidad, saludable, sabroso y aromático, capaces de acompañar y darle un toque de excelencia a una gran variedad de platos.

Se dividen en:

TIPOS	VARIEDAD	INFORMACIÓN NUTRICIONAL	CARACTERÍSTICAS	ETIQUETA
<p><b>Quesos Frescos:</b></p> <p>Se presentan en los formatos de neutro o natural y saborizados con pimienta negra y con ajo y perejil. También llamados quesos lácticos. Son quesos de pasta blanda (untable), en los cuales para su fabricación se utiliza 100% leche de cabra pasteurizada a 65° durante 30 minutos, para luego ser transformada en queso mediante el agregado de cuajo y fermentos lácticos. Esta variedad es un queso de bajo colesterol, sin ser descremado.</p>	<p><b>Saborizado con pimienta negra:</b> De sabor cremoso y suave, ligeramente picante y de aroma firme. Esta variedad ha sido finamente salteada para lograr una terminación de excelencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteína 3,8 grs.</li> <li>- Grasas Totales: 3,9 grs.</li> <li>- Grasas Saturadas: 2,6 grs.</li> <li>- Grasas Trans: 0 grs.</li> <li>- Fibra alimentaria: 0 grs.</li> <li>- Carbohidratos: 1 grs.</li> <li>- Valor energético: 53 Kcal = 222 KJ</li> <li>- Colesterol: 21 mgrs.</li> <li>- Sodio: 137 mgrs.</li> </ul>	<p><b>Ingredientes:</b> 100% leche de cabra pasteurizada, cuajo animal, sal, fermentos lácteos, cloruro de calcio (FIR), nitrato de potasio (Cons.)</p> <p><b>Lapso de aptitud:</b> 10 meses a partir de la elaboración.</p> <p><b>Presentación:</b> En porciones de 200 gr. y hormas de 500 grs. A 5 Kg. venta al peso.</p>	
	<p><b>Saborizado con ajo y perejil:</b> De sabor intenso y perfumado. Con una textura muy agradable, son el resultado de una combinación ideal de especias seleccionadas delicadamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteína 3,8 grs.</li> <li>- Grasas Totales: 3,9 grs.</li> <li>- Grasas Saturadas: 2,6 grs.</li> <li>- Grasas Trans: 0 grs.</li> <li>- Fibra alimentaria: 0 grs.</li> <li>- Carbohidratos: 1 grs.</li> <li>- Valor energético: 53 Kcal = 222 KJ</li> <li>- Colesterol: 21 mgrs.</li> <li>- Sodio: 137 mgrs.</li> </ul>	<p><b>Ingredientes:</b> 100% leche de cabra pasteurizada, cuajo animal, sal, fermentos lácteos, cloruro de calcio (FIR), sorbato de potasio (Cons.)</p> <p><b>Lapso de aptitud:</b> 2 meses a partir de la elaboración.</p> <p><b>Presentación:</b> En pote de 150 gr. y 500 gr.</p>	
	<p><b>Natural o Neutro:</b> De textura blanda y sabor suave, muy agradable para todos los paladares. Especial para combinar con ensaladas y diferentes platos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteína 3,8 grs.</li> <li>- Grasas Totales: 3,9 grs.</li> <li>- Grasas Saturadas: 2,6 grs.</li> <li>- Grasas Trans: 0 grs.</li> <li>- Fibra alimentaria: 0 grs.</li> <li>- Carbohidratos: 1 grs.</li> <li>- Valor energético: 53 Kcal = 222 KJ</li> <li>- Colesterol: 21 mgrs.</li> <li>- Sodio: 137 mgrs.</li> </ul>	<p><b>Ingredientes:</b> 100% leche de cabra pasteurizada, cuajo animal, sal, fermentos lácteos, cloruro de calcio (FIR), sorbato de potasio (Cons.)</p> <p><b>Lapso de aptitud:</b> 2 meses a partir de la elaboración.</p> <p><b>Presentación:</b> En pote de 150 gr. y 380 gr.</p>	

TIPOS	VARIEDAD	INFORMACIÓN NUTRICIONAL	CARACTERÍSTICAS	ETIQUETA
<p><b>Quesos maduros:</b></p> <p>Incluye a los quesos semiduros, gouda y duro de cabra. También llamados quesos enzimáticos. Son quesos en los cuales, para su fabricación se utiliza 100% leche de cabra pasteurizada a 65° durante 30 minutos, que luego será transformada en queso mediante el agregado de cuajo animal y fermentos lácteos. El fermento a utilizar dependerá del queso que se va a elaborar, por ejemplo: un queso más suave, más picante o más cremoso. En función a la definición del tipo de queso a elaborar, lo será también el lirado o corte de cuajada. Lo que con un grano más grande dará lugar a un queso más blando o de lo contrario un grano más chico a un queso más duro. Luego se produce el modelado y el prensado de la masa de acuerdo a la elaboración previamente definida. Finalmente se realiza la maduración del queso en cámara entre los 12° y 15°, con una humedad del 85%</p>	<p><b><u>Semiduro de cabra:</u></b></p> <p>De pasta consistente. Sabores intensos y originales. Madurados a temperatura y humedad adecuadas para obtener su mejor sabor y aroma. Se presenta en las variedades de natural y saborizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteína 7,8 grs.</li> <li>- Grasas Totales: 7,8 grs.</li> <li>- Grasas Saturadas: 5,4 grs.</li> <li>- Grasas Trans: 0 grs.</li> <li>- Fibra alimentaria: 0 grs.</li> <li>- Carbohidratos: 0 grs.</li> <li>- Valor energético: 103 Kcal = 429 KJ</li> <li>- Colesterol: 42 mgrs.</li> <li>- Sodio: 209 mgrs.</li> </ul>	<p><b>Ingredientes:</b> 100% leche de cabra pasteurizada, cuajo animal, sal, fermentos lácteos, cloruro de calcio (FIR), nitrato de potasio (Cons.)</p> <p><b>Lapso de aptitud:</b> 10 meses a partir de la elaboración.</p> <p><b>Presentación:</b> En porciones de 200 gr. y hormas de 500 grs. A 5 Kg. Venta al peso.</p>	
	<p>Saborizados con pimienta negra, con ají y ahumado</p>			
	<p><b><u>Semiduro Gouda de cabra:</u></b></p> <p>De pasta consistente. Sabores intensos y originales, madurados a temperatura y humedad adecuada para obtener su mejor sabor y aroma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteína 10,2 grs.</li> <li>- Grasas Totales: 6,9 grs.</li> <li>- Grasas Saturadas: 4,7 grs.</li> <li>- Grasas Trans: 0 grs.</li> <li>- Fibra alimentaria: 0 grs.</li> <li>- Carbohidratos: 3 grs.</li> <li>- Valor energético: 93 Kcal = 389 KJ</li> <li>- Colesterol: 48 mgrs.</li> <li>- Sodio: 103 mgrs.</li> </ul>	<p><b>Ingredientes:</b> 100% leche de cabra pasteurizada, cuajo animal, sal, fermentos lácteos, cloruro de calcio (FIR), nitrato de potasio (Cons.)</p> <p><b>Lapso de aptitud:</b> 8 meses a partir de la elaboración.</p> <p><b>Presentación:</b> En porciones de 200 gr. y hormas de 500 grs. A 5 Kg. Venta al peso.</p>	
<p><b><u>Duro de cabra:</u></b></p> <p>De pasta quebradiza y un original sabor picante. Se lo utiliza como complemento de una gran variedad de platos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteína 10,1 grs.</li> <li>- Grasas Totales: 9,9 grs.</li> <li>- Grasas Saturadas: 6,5 grs.</li> <li>- Grasas Trans: 0 grs.</li> <li>- Fibra alimentaria: 0 grs.</li> <li>- Carbohidratos: 1 grs.</li> <li>- Valor energético: 135 Kcal = 565 KJ</li> <li>- Colesterol: 51 mgrs.</li> <li>- Sodio: 141 mgrs.</li> </ul>	<p><b>Ingredientes:</b> 100% leche de cabra pasteurizada, cuajo animal, sal, fermentos lácteos, cloruro de calcio (FIR), nitrato de potasio (Cons.)</p> <p><b>Lapso de aptitud:</b> 12 meses a partir de la elaboración.</p> <p><b>Presentación:</b> En porciones de 200 gr. y hormas de 500 grs. A 5 Kg. Venta al peso.</p>		



### **Envase y etiquetado del producto:**

El envase y la etiqueta conforman un sistema de comunicación visual. Este sistema, va más allá del "conjunto" propuesto por la normativa, pues incluye todos aquellos elementos, que interrelacionados entre sí, expresan la configuración de la comunicación visual del queso como producto.

- **El envase:** Para el caso de quesos, el envase más utilizado es el plástico, ya que garantiza la conservación y resguardo de las características organolépticas típicas. Es por ello, que “La Griselda”, utiliza para los quesos maduros, bolsas de Poli-Etileno de baja densidad selladas al vacío y para los frescos recipientes descartables.
  
- **El etiquetado:** Es el conjunto de elementos fijos y adheridos (impreso en cajas o autoadhesivo), utilizados en la presentación comercial del producto, con el fin de identificarlo gráficamente y suministrar al consumidor la información legalmente exigida y otras de carácter optativo (generalmente descriptiva de las cualidades subjetivas como aroma, sabor, posibles complementos, etc.). La misma debe de ser veraz e identificable. Deben contener detalles vistosos, llamativos, atractivos y adecuados al segmento al cual se dirige; generalmente de diferentes colores, los cuales permiten identificar las variedades de una misma línea de productos, sobre un mismo tipo de envase. Integra la imagen corporativa de la empresa. Los dispositivos de cierre, no forman parte del etiquetado

En el rótulo<sup>31</sup> del producto debe contar la siguiente información:

- Denominación y marca del producto,
- Establecimiento elaborador y razón social del mismo.
- Números de registro correspondiente (R.P.E.: Registro Provincial del Establecimiento, R.N.E.: Registro Nacional del Establecimiento; no se exige la identificación de R.P.P.A.:

---

<sup>31</sup> Código Alimentario Argentino; Ley N° 22802 y Resolución N° 100/83 de Lealtad Comercial.

Registro Provincial del Producto Alimenticio, R.N.P.A.: Registro Nacional del Producto Alimenticio, o el que corresponda).

- Industria Argentina.
- Identificación del lote.
- Ingredientes según su peso, de mayor a menor.
- Peso Neto.
- Fecha de vencimiento.
- Modo apropiado de conservación y precauciones a tener en cuenta.
- Se podrá adicionar (de carácter no obligatorio) la designación de calidad y la información nutricional.

Desde sus comienzos “La Griselda”, ha desarrollado etiquetas que cumple con las condiciones por SENASA para tránsito federal y adiciona conceptos como origen, composición nutricional y forma de creación del queso.

Emplea diferentes presentaciones para los quesos maduros en base al canal de distribución, es decir para el caso de queserías de primera línea, restaurant, hotelorías es envasado al vacío con sus respectivas etiquetas y el caso de retail se coloca el queso en cuñas de 200 gr. en cajas con nombres de distritos del departamento de Lavalle

#### **1.4.1.2. PRECIO:**

Para la determinación de los precios de los productos<sup>32</sup> son relevantes tres factores: los costos: fijos y variables; la calidad del producto y comercialización, valorando los datos externos y las señales que brindan los clientes y/o competidores. Las estrategias de precio, pueden tener diferentes objetivos, no excluyentes entre si, como por ejemplo para la penetración en el mercado, imagen prestigio de la marca, imagen prestigio de la empresa, por área geográfica, orientadas a la competencia, etc.

---

<sup>32</sup> KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. (PHH, edición: 6°, 1994).Pág. 424.

“La Griselda”, a través del gerente general, determina los precios de venta bajo una estrategia de imagen prestigio de la marca, orientada a un producto único. Los mismos se encuentran expresados en kg. y no incluyen I.V.A. Los precios oscilan en:

PRODUCTOS		PRECIOS POR KG.
<b>Quesos frescos</b>	Untables neutro (presentación pote de 150grs.)	\$ 66
	Untables con pimienta negra (presentación pote de 150 grs.)	\$ 76
	Untables con ajo y perejil (presentación pote de 150 grs.)	\$ 76
<b>Quesos maduros</b>	Semiduro Natural	\$ 83
	Semiduro Gouda	\$ 88
	Semiduro con pimienta negra	\$ 88
	Semiduro con ají	\$ 88
	Semiduro ahumado	\$ 88
	Duro-Sardo	\$ 98

#### 1.4.1.3. PLAZA:

En la actualidad, “La Griselda”, distribuye sus productos a nivel nacional en forma tercerizada a través de la empresa de transporte “San Diego”, siendo su principal demandante de productos la provincia de Buenos Aires.

A nivel provincial ésta se realiza con un rodado propio marca Renault kangoo-Express-Furgón, en el cual se ingresan cajas térmicas con hielo seco para la preservación de las características propias del producto, siendo esta forma de distribución permitida, carece del cumplimiento en su totalidad de la reglamentación vigente establecida por SENASA para el traslado de lácteos. Centra fundamentalmente su venta en grandes centros de distribuidores como super e hipermercados (Jumbo); queserías de primera línea como Torrent (en sus dos sucursales, centro - mercado central y Godoy Cruz - Palmares), Granja Benedetti (Lujan de Cuyo - Carrodilla), La Picada (Maipú) y en menor medida a empresas de catering, restaurantes, resto-bar, hoteles y bodegas.

En la actualidad, cuenta con aproximadamente 39 clientes, de los cuales 8 de ellos concentran el 80% de las ventas.

El emprendimiento cuenta con un local en la calle Diamante 370, Godoy Cruz, el que es utilizado como centro de distribución de todos los productos y oficina administrativa.

#### **1.4.1.4. PROMOCION Y PUBLICIDAD:**

Es el conjunto de estrategias puestas para incentivar a los consumidores para que tomen las decisiones de compra con estímulos, descuentos, obsequios, entre otras. Su función es acercar el producto a los consumidores en forma ventajosa y atractiva, inducir a la prueba y crear preferencia.

En la actualidad, el establecimiento caprino posee un escaso desarrollo publicitario y promocional de sus productos, debido principalmente al acotado desarrollo institucional, en cuanto a personal designado a estas tareas y a su escasa participación, por lo que influyen directamente sobre los niveles de stock.

La falta de inversión en desarrollo de marketing, no permite posicionar los productos en el mercado, teniendo así una baja notoriedad de la marca y particularmente del queso caprino.

El pasado año, ha participado de eventos de degustaciones y promociones en ámbitos como bodegas e hipermercados, exposiciones nacionales de quesos en Buenos Aires y feria de vinos de alta gama o Premium en Córdoba a través de stands, como así también ofrece sus productos en su página Web y páginas de interés como OLIN (distribuidora mayorista de comestibles).

#### **1.4.2. Competencia directa:**

El análisis de la competencia consiste en el estudio y análisis de los competidores, para que posteriormente se puedan tomar decisiones o diseñar estrategias que permitan competir adecuadamente.

Actualmente, el establecimiento “La Griselda”, en la provincia de Mendoza, se enfrenta a una competencia de precios con sus principales competidores. Lo cual coloca al consumidor en una decisión de compra basándose principalmente en su gusto y preferencia, en la que se valora las cualidades y características diferenciales que presenta cada empresa en sus productos.

La leche de cabra es un producto natural, que varía en su composición y caracteres organolépticos, de acuerdo al genotipo (raza); y al medio en el cual se desarrollan las cabras, es decir, estación del año en que se produce el ordeño, alimentación, zona de producción, etapa de lactancia, sanidad, etc. Todo ello, más la influencia de los factores humanos que intervienen en la elaboración de los quesos, imprime características exclusivas e inigualables que se reflejan en cada emprendimiento y variedad que ofrecen en el mercado. Por lo cual permite elaborar una gran diversidad en quesos.

Se realiza una comparativa de tres empresas del medio, elaboradoras de quesos caprinos, considerando como parámetro de comparación las líneas de productos y el precio en el mercado.

PRODUCTOS (KG.)		EMPRESAS			
		"LA GRISELDA"	"SANTA OLALLA"	"PIEDRAS BLANCAS"	"LA BLANQUITA"
Quesos frescos	Untables neutro	\$ 90,00	--	\$ 85,00	--
	Untables con pimienta negra	\$ 90,00	--	--	--
	Untables con ajo y perejil	\$ 90,00	--	--	--
	Chankix	--	--	--	\$ 110,00
	Brique	--	--	--	\$ 124,60
	Pyramide	--	--	--	\$ 120,00
	Camembert	--	\$ 75,00	\$ 90,00	--
	Crottin	--	\$ 152,00	\$ 130,00	--
	Sainte Maure	--	\$ 85,00	--	--
	Reblochon	--	--	\$ 145,75	--
	Muzzarella	--	\$ 85,00	--	--
	Provoleta	--	\$ 85,00	--	--
	Quesos maduros	Semiduro Natural	\$ 112,60	--	--
Semiduro Gouda		\$ 121,90	--	--	--
Semiduro con pimienta negra		\$ 126,50	--	--	\$ 125,00
Semiduro con orégano		--	--	--	\$ 125,00
Semiduro con ají		\$ 126,50	--	--	\$ 125,00
Semiduro ahumado		\$ 126,50	--	--	--
Duro-Sardo		\$ 145,00	--	\$ 95,00	--

**Fuente:** Mercado Central – Distribuidora Torrent y Palmares – Distribuidora Torrent. Febrero 2.012

Como se observa en la tabla, en cuanto a la variedad, el principal competidor de “La Griselda” es “La Blanquita”, quien dentro de su línea de productos se enfrenta directamente. En referencia a los precios “La Griselda” no presenta grandes oposiciones, por lo que la competencia se presenta sobre el producto al momento de la compra, según el conocimiento, gusto y preferencia del consumidor, como así también en la influencia que imprime en la valoración el vendedor al momento de la elección.

Lo cual coloca al consumidor en una decisión de compra basándose principalmente en su gusto y preferencia, en la que se valora las cualidades y características diferenciales que presenta cada empresa en sus productos.

## 1.5. Finanzas:

### 1.5.1. Análisis de producción y ventas

Este análisis compara la producción anual en sus distintas variedades de quesos (frescos y maduros) entre Enero del 2.011 – Enero del 2.012 y los kilos vendidos en el año 2.011. Se evidencia que hay un margen de stock almacenados en las cámaras frigoríficas y que no se venden. Esto se debe principalmente a dos factores. El primero, se refiere a que el grueso de la producción, respetando los tiempos de maduración necesarios (entre 8 a 10 meses), especialmente en la línea de semi-duros y duros, repercute en las ventas. El segundo y de mayor consideración, es la disminución de las acciones comerciales, no permitiendo dar a conocer el producto y atraer nuevos clientes.

**Producción y ventas anuales estimada correspondiente al periodo Enero 2.011- Enero 2.012 en kilos**

<b>Producción mensual en promedio</b>		<b>Producción anual</b>	
litros	Kilos	litros	<b>kilos</b>
20.000	2.000	240.000	<b>24.000</b>

<b>ventas mensuales en promedio</b>		<b>Venta anual promedio</b>	
Valor	Kilos	Valor	<b>kilos</b>
140.000	1400	1.680.000	<b>16.800</b>

<b>Stock acumulado en kilos</b>			<b>7.200</b>
---------------------------------	--	--	--------------

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, es necesario que el emprendimiento emprenda estrategias comerciales, a fin de activar su presencia en el mercado y llegar a un mayor número de consumidores.

### 1.5.2. Estructura de costos fijos y variables<sup>33</sup>:

Este análisis considera los siguientes costos:

<b>COSTO FIJOS O DIRECTOS ANUALES SIN IVA</b>	
Sueldos (empleados personal fabrica y campo)	<b>\$ 626.542</b>
Servicios tercerizado	<b>\$ 72.000</b>
Servicios + impuestos	<b>\$ 76.200</b>
Indumentaria (reposición)	<b>\$ 1.816</b>
Costos administrativos - comercialización – distribución	<b>\$ 72.520</b>
Mantenimiento generales de fábrica	<b>\$ 44.400</b>
Costos Generales de campo	<b>\$ 122.400</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 1.015.878</b>
<b>COSTOS VARIABLES O INDIRECTOS ANUALES SIN IVA</b>	
Costo Generales de fábrica	<b>\$ 146.400</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 146.400</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.162.278</b>

## 1.6. Recursos humanos:

### 1.6.1. Análisis de los recursos humanos:

<sup>33</sup> ANEXO N° VI: DESCRICION DE LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES. Pág. 201

“La Griselda” cuenta con personal que se desempeña de manera permanente en el ejercicio de tareas de campo y fábrica. El mismo, anualmente reciben capacitaciones en cada área, especialmente el afectado a la elaboración. Hasta la fecha, el establecimiento no implementa ningún método de evaluación de desempeño ni se retribuyen remuneraciones extras por productividad.

### **1.6.2. Régimen de contratación:**

Los sistemas de contratación, que se establecen en el emprendimiento se dividen en dos convenios, uno para el personal de finca o campo y otro para el de fábrica.

En el primer caso, se aplica la resolución de la **Comisión Nacional de Trabajo Agrario (CNTA) N° 71/11 y el Régimen Nacional de Trabajo Agrario - Ley 22.248**, en donde se establecen las agrupaciones, categorías, remuneraciones, entre otras para el personal que se desempeña en explotaciones agrarias, en tareas permanentes de manera continua o transitoria en el ámbito de todo el país; con representación gremial **UATRE** (Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores). Ésta comprende a 11 personas en el establecimiento, los cuales deben concurrir en una jornada laboral de lunes a viernes de 8 a 12 hs y de 16.30 a 20.30 hs., y los sábados de 8 a 12 hs. Incluye:

- Un **(1)** encargado de producción.
- Un **(1)** Capataz.
- Seis **(4)** peones.
- Un **(1)** operario ordeñador.
- Dos **(2)** operarios tractoristas.

En el caso del personal de fábrica, se encuentra encuadrado bajo la **Convención colectiva de trabajo N° 130/75 - Empleados de Comercio Art. N° 9**, bajo la representación gremial **SEC** (Sindicato Empleados de Comercio). El mismo fue establecido con anterioridad a la conformación de la actual razón social, el que se mantiene bajo acuerdo, para respetar los beneficios y condiciones adquiridas por los empleados. Éste acuerdo abarca a 3 personas, las cuales se las considera en la agrupación “personal auxiliar especializado”, cumpliendo una carga horaria que se extiende de lunes a



viernes de 6 a 11 hs. y de 17 a 21 hs, y sábados y domingos. Se prevee una rotación del personal para cumplir con el ordeño obligatorio de los animales.

Según el **Art. 9º.- Personal auxiliar especializado**<sup>34</sup>: Se considera personal auxiliar especializado a los trabajadores con conocimientos o habilidades especiales en técnicas o artes que hacen al giro de los negocios de la empresa de la cual dependen comprendidos en las siguientes categorías:

CATEGORIA	PERSONAL COMPRENDIDO
<b>A</b>	Dibujantes y/o letristas; decoradores; kinesiólogos; enfermeros; peluqueros; pedicuros; manicuras; expertos en belleza; fotógrafos; balanceadores; demostradores; cocineros; panaderos; dibujantes detallistas; seleccionadores de material gráfico; tapistas; personal de formación en capacitación (permanente); recepcionistas de producción y/o coordinadores; laboratoristas de semilleras, fraccionadores de productos químicos; clasificadores de granos; secadores de granos; dietistas y/o ecónomos (centros materno-infantiles); nurses; ayudantes de vidrieristas o de las restantes especialidades de la categoría b) de este artículo; ayudantes de choferes de larga distancia de vehículos automotores de cualquier tipo afectados al reparto, transporte y/o tareas propias del establecimiento.
<b>B</b>	Vidrieristas; liquidadores de cereales; especializados en seguros; traductores; intérpretes; ópticos técnicos; mecánicos de automotores; teletipistas; instrumentistas; conductores de obras; joyeros; relojeros; técnicos de impresión; técnicos gráficos; correctores de estilo; secretarios de colección; maestras jardineras y/o asistentes sociales (centros materno-infantiles); operadores de télex y radio-operadores; personal que se desempeña en funciones para las cuales se le requiera el uso de idiomas extranjeros en forma específica; choferes de larga distancia de vehículos automotores de cualquier tipo afectados a reparto, transporte y/o tareas propias del establecimiento.

Incluye a:

- Dos (2) maestros queseros.
- Un (1) ayudante.

<sup>34</sup> Convención colectiva de trabajo n° 130/75: Empleados de comercio. Art. 9º

**1.6.3. Remuneración:**

**RESOLUCIÓN DE LA COMISIÓN NACIONAL DE TRABAJO AGRARIO N° 71/11**

AGRUPAMIENTO	CATEGORIA	Cant.	Sueldo Básico	Antigüedad	Jubilación	Ley 19.032	Obra Social - OSPRERA	Sueldo Neto	S.A.C.
ESPECIALIZADOS	Peones que trabajan en el cultivo del arroz, peones de Haras, peones de cabañas (Bovinos, Ovinos y Porcinos)	4	\$ 2.842,08	1% \$ 28,42	11% \$ 312,63	3% \$ 85,26	3% \$ 85,26	\$ 2.330,51	\$ 2.842,08
	Ordeñadores en explotaciones tamberas.	1	\$ 2.967,48	1% \$ 29,67	11% \$ 326,42	3% \$ 89,02	3% \$ 89,02	\$ 2.433,33	\$ 2.967,48
	Conductores Tractoristas, Maquinista de Máquinas Cosechadora y Agrícola.	2	\$ 3.077,53	1% \$ 30,78	11% \$ 338,53	3% \$ 92,33	3% \$ 92,33	\$ 2.523,57	\$ 3.077,53
PERSONAL JERARQUIZADO	Capataces.	1	\$ 3.360,08	1% \$ 33,60	11% \$ 369,61	3% \$ 100,80	3% \$ 100,80	\$ 2.755,27	\$ 3.360,08
	Encargados.	1	\$ 3.544,48	1% \$ 35,44	11% \$ 389,89	3% \$ 106,33	3% \$ 106,33	\$ 2.906,47	\$ 3.544,48
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>							

**TOTAL MENSUAL**

**\$ 22.464**

**TOTAL ANUAL**

**\$ 269.568**

**CONVENIO N° 130/75 - EMPLEADOS DE COMERCIO**

AGRUPAMIENTO	CATEGORIA	Cantidad de empleados	Sueldo Básico	No Remunerativo - Junio 2.011	Jubilación	Ley 19.032	Obra Social - OSECAC	Sueldo Neto	S.A.C.
AUXILIAR ESPECIALIZADO	A	1	\$ 3.092,65	\$ 927,80	11% \$ 340,19	3% \$ 92,78	3% \$ 92,78	\$ 3.494,70	\$ 3.494,70
	B	2	\$ 3.142,23	\$ 943,15	11% \$ 345,65	3% \$ 94,27	3% \$ 94,27	\$ 3.551,20	\$ 3.551,20

**TOTAL MENSUAL**

**\$ 10.597**

**TOTAL ANUAL**

**\$ 127.164**

### 1.7. Sistema de información:

La medición es una herramienta que ayuda a tener una perspectiva real de las situaciones inciertas y apoya de manera más científica la toma de decisiones. Lo anterior lleva a inferir que un sistema informativo dentro de una organización es la base para la toma de decisiones.

En la actualidad el establecimiento “La Griselda”, cuenta con un sistema de control totalmente rudimentario diseñado en el programa de Excel, el cual maneja el gerente general. En él se registran en forma diaria la productividad en cuanto a cantidad de litros obtenidos, queso elaborado, cantidad de kilos y rendimientos.

La misma gestión de control se aplica en las áreas de producción y recursos humanos los cuales cuentan con información, pero no sistemática, por ejemplo: los reportes de ausentismo, rotación de personal y producción por empleado, se registran y se analizan diariamente, pero no se obtienen reportes finales ni anuales.

En referencia a los clientes, se lleva el control de pedidos, tanto en forma tangible (papel), como en computadora, pero no se utiliza como herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia del control administrativo, tanto de seguimiento postventa como de cobranza. Un ejemplo de planilla de producción es:

MES/ DICIEMBRE	LITROS	QUESOS	KILOS	RENDIMIENTO
1-12-11	430	Semiduro	55.7	13
1-12-11	500	Semiduro ají	59.3	11.8
5-12-11	500	Semiduro Ahumado	56	11.3
5-12-11	500	Semiduro pimienta negra	55.7	11.1
6-12-11	470	Sardo	50.8	10.2
6-12-11	500	Semiduro	56.56	11.3
8-12-11	410	Sardo	41.2	10
8-12-11	420	Semiduro	47	11.2
12-12-11	500	Gouda	56.8	11.3
12-12-11	500	Semiduro	55.8	11.2
13-12-11	490	Semiduro	56.7	11.3
.....				
<b>TOTAL:</b>				

### 1.8. Fortalezas y debilidades del establecimiento caprino “LA GRISELDA”:

El análisis del micro entorno resulta imprescindible poder identificar los factores que pueden favorecer o dificultar el buen desarrollo de la empresa. Conociendo las posibilidades y recursos con que cuenta la organización se podrá obtener una ventaja competitiva frente al resto de los competidores.

FACTORES:	FORTALEZAS DEL ESTABLECIMIENTO	DEBILIDADES DEL ESTABLECIMIENTO
<b>OPERACIONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseer plantel caprino, recurso hídrico (surgente) y disponibilidad forrajera propia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa producción para exportación.</li> </ul>
<b>COMERCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia trayectoria, 10 años de presencia en mercado.</li> <li>- Poseer un producto gourmet regional local, valorado en el medio.</li> <li>- Participación en grandes cadenas de distribución exclusivas para productos gourmet como supermercados Jumbo y quesería de primer nivel como Torrent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de destrezas en la gestión (ausencia de un área comercial) e inversiones específicas y de largo plazo como en infraestructura, animales, y bienes de equipo.</li> <li>- Escaso espíritu empresarial, referente a deficientes estrategias comerciales y promoción de los productos, en los diferentes ámbitos como el mercado gastronómico.</li> <li>- Desconocimiento de las exigencias de la demanda, cuanto a hábitos de compra y preferencias de los compradores, como así de los competidores.</li> <li>- Desarrollo nulo en cuanto a estrategias de comunicación de las características intrínsecas y beneficios que el queso de cabra posee.</li> <li>- Página web poco atractiva y mal programada.</li> </ul>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplio conocimiento técnico en la elaboración de quesos caprinos.</li> <li>- Bajo costo en la accesibilidad de personal calificado, excepto en la referida al maestro quesero</li> <li>- Poseer mano de obra calificada y ampliamente capacitada para el desarrollo de cada actividad, especialmente en la productiva.</li> </ul>	

<p><b>INFRAESTUCTURA/ TECNOLOGIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cercanía a los consumidores locales, permitiendo una respuesta rápida y ágil frente a un aumento de la demanda, ya que el resto de los competidores se localizan en el resto del país.</li> <li>- Buena distribución de la planta en función del proceso productivo.</li> <li>- Ubicación del plantel caprino próximo a la planta de elaboración, lo que permite disponer de la materia prima exenta de posibles contaminaciones.</li> <li>- Mantenimiento preventivo permanente de maquinarias e instalaciones.</li> <li>- Poseer una ventaja competitiva por obtener la denominación de origen en los productos.</li> <li>- Fácil acceso de las principales rutas.</li> <li>- Posibilidad de ampliación de las cabrerizas y plantel caprino ante un aumento de la demanda.</li> <li>- Cercanía del rebaño a la sala de ordeño, lo que permite que la leche sea ordeñada y procesada dentro de las 24 hs, conservando y manteniendo las principales características de la leche, delimitando un producto de excelencia.</li> <li>- Producto nutritivo sin perder el buen sabor, acorde a las exigencias del mercado gourmet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización de distribución propia permitida por SENASA, en forma parcial, ya que carece de equipamiento de frío en forma permanente en el rodado, el cual permitiría prestar un servicio más adecuado y coherente con las definiciones del producto y mercado objetivo.</li> <li>- Falta de inversión en tecnologías (equipamiento de laboratorio).</li> </ul>
<p><b>FINANCIERAS/ ORGANIZACION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración vertical completa (producción primaria hasta la comercialización del producto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de desarrollo organizacional, carencia de área comercial y de distribución.</li> <li>- Sistemas de información ineficiente, inoportuno e incompleto, siendo rudimentarios y no sistemáticos, debilitando la toma de decisiones.</li> <li>- Falta de comunicación e interacción entre los miembros de la cadena.</li> </ul>

## 2. ANALISIS EXTERNO

### 2.1. ANALISIS MACROENTORNO

#### 2.1.1. Reseña histórica de la actividad caprina y su principal derivado “el queso”:

Se tiene constancia de que la cabra es una de las primeras especies domesticadas, así lo demuestran los restos encontrados en las más antiguas civilizaciones del “Creciente fértil”. Del mismo modo, ya en épocas históricas, muchos pueblos antiguos le reconocieron un destacado papel en el bienestar humano, como proveedora de leche, carne, pelo y pieles.

Actualmente, se reconoce la importancia del ganado caprino, un sector muy heterogéneo, en constante evolución y en un proceso acelerado de intensificación, lo cual sin duda cambia la relación hasta ahora existente entre el ganado caprino y el medio rural. Es una especie insustituible, capaz de desarrollarse en zonas áridas y secas, montañosas, altiplanos fríos, e incluso regiones tropicales, donde el singular comportamiento alimentario y sus capacidades de adaptación a recursos vegetales muy escasos y pobres, permiten brindar al hombre alimentos de altísima calidad nutricional.

La población mundial de cabras es de aproximadamente 840 millones de cabeza. Mas del 95% de las mismas, se localizan en países en desarrollo, con altos índices de pobreza, siendo su principal destino el autoconsumo y venta domestica, especialmente en los continentes Asiático (China, India, Pakistán) y Africano (Nigeria, Etiopía, Egipto). El restante juega un interesante papel como productor de alimentos de muy alta calidad gastronómica y precio.

Los países europeos con mayor tradición y producción caprina son Francia, Grecia, España, Albania y Suiza; en Asia, Arabia Saudita y El Líbano; en América, México, Brasil, Venezuela, Argentina y Perú.

En las naciones pobres y en desarrollo, donde el ganado caprino tiene todavía a su cargo la misión fundamental de producir alimentos y rentas a sus pobladores más pobres y marginales, representando demasiadas veces la frágil barrera que separa el hambre de la subsistencia. Las mayores existencias, se ubican en China, con alrededor de 200 millones de cabezas, en India con aproximadamente 121 millones de cabezas, destacando además en este país la mayor importancia que tiene esta especie como productora de leche, con una producción cercana a 3.800 millones de litros anuales.

En las naciones ricas, con mayor nivel de renta, el caprino tiene poca importancia numérica, pero juega un interesante papel como productor de alimentos de muy alta calidad gastronómica y precio, especialmente en Europa. Así, en la UE apenas hay unos catorce (14) millones de cabras y su producción de leche representa aproximadamente el 1% de la leche total producida, pero este ganado y sus sistemas de producción están muy arraigados.

Francia es el que posee mayor desarrollo, su ganadería caprina es una tradicional y potente industria quesera. Su ganado caprino está muy seleccionado con sistemas de explotación intensificados y optimizados, ya que contando con poco más de un (1) millón de cabras producen cerca de 500 millones de litros de leche, que es en su totalidad transformada en una variada gama de quesos puros de cabra, la gran mayoría bajo denominaciones de origen protegidas.

En el otro extremo se encuentra Grecia, que cuenta con el censo más alto de caprinos de toda la U.E., cerca de cinco (5) millones de cabezas, pero con sistemas de producción tradicionalistas que padecen de una gran erosión genética, pero sus producciones de queso y carne son muy valoradas localmente.

Justo en una situación intermedia se encuentra España, con cerca de tres (3) millones de cabras y unos 420 millones de litros de leche anuales. Se conserva un excelente patrimonio genético, con razas autóctonas muy rústicas y otras seleccionadas y productivas, conservando sistemas todavía muy tradicionales junto a otros modernos y optimizados.

En Argentina y en la mayoría de los países de nuestro entorno, la leche de cabra se utiliza en su mayoría en la producción de “quesos”, por ello dicha leche se aprecia fundamentalmente por sus aptitudes queseras, las cuales dependen de su composición y de la calidad higiénica, que varían de acuerdo, al genotipo (razas) y al medio (estación, alimentación, parición, etc.)

En Argentina, en las últimas décadas, se generaron diferentes sucesos socio-económicos, afectaron el aparato productivo en varios sentidos: muy escasas inversiones privadas de envergadura en el sector industrial; ruptura de eslabonamientos en tramas productivas tradicionales; estancamiento en las exportaciones; pérdida de oportunidades de mercado; baja tasa de creación de nuevas pequeñas y medianas empresas (pyme) y pérdida de empleo y de calidad de trabajo. Lo que denota<sup>35</sup> un sector de escasas dimensiones, no consolidado, que ha sufrido un comportamiento cíclico, con aumentos y contracciones en la producción.

Históricamente, el procesamiento de leche caprina en 1.998 fue de 350.000 lts., y creció un 140% para el año 2.000, llegando a procesarse aproximadamente 835.000 litros. Aunque posteriormente no se hicieron nuevos relevamientos abarcativos del sector, en el año 2.001 la industria entró en una fuerte crisis, afectando de manera desigual las distintas cuencas, por los precios pagados por la materia prima en las distintas regiones para la misma época<sup>36</sup>. Por lo que, varias pequeñas empresas tuvieron que cerrar sus puertas y otras, mejor posicionadas en el mercado, redujeron fuertemente su producción.

---

<sup>35</sup> Gutman G. Guiguet E. y Rebolini J.M, Los Ciclos en el Complejo Lácteo Argentino. Análisis de políticas lecheras en países seleccionados, Buenos Aires: SAGPyA, Programa de Calidad Alimentos Argentinos. (2.001)

<sup>36</sup> Las evidencias recogidas en las entrevistas y el trabajo de campo realizado para este estudio señalan que los precios por litro de leche de cabra pueden variar desde \$0,50 (en algunas regiones de Córdoba), a \$1,40 en determinadas épocas en la provincia de Buenos Aires.



En el año 2.002, comienza la recuperación del mercado en la producción de quesos, pero con el agravante de un faltante de materia prima, ya que los impactos negativos del período anterior se habían traducido en una disminución en las pasturas, afectando el rendimiento por animal.

En la actualidad, si bien no existen datos oficiales de la producción nacional de leche caprina<sup>37</sup>, se estima según la SAGPyA<sup>38</sup>, que es de alrededor de 2 millones de litros de leche, utilizado en la producción de diferentes quesos, yogurt, dulce de leche, cremas, principalmente comercializados en el NOA, principalmente para el autoconsumo.

En resumen, la evolución reciente de la actividad de lechería y quesos de cabra en Argentina, pone en evidencia que se trata de un sector todavía no consolidado, con fuertes fluctuaciones en la oferta y en los precios de la materia prima y finales, con escaso desarrollo institucional y débiles estrategias de comercialización –tanto en relación con el mercado local como el mercado externo–, así como con fuertes problemas vinculados a estándares de calidad y homogeneidad de producto.

### **2.1.2. Principales fuerzas ambientales:**

En las distintas etapas de producción, elaboración, distribución y comercialización de productos lácteos intervienen numerosos actores. En cada etapa se lleva a cabo actividades productivas, tecnológicas y comerciales de gran complejidad; en conjunto conforman una cadena agroalimentaria.

La cadena quesera caprina, al igual que otras industrias alimenticias, tiene varias características distintivas: el carácter altamente perecedero de la materia prima; las distancias entre los centros de producción y de consumo; la creciente incorporación de infraestructura de transporte y logística; procesos productivos diferenciados según líneas de productos; y heterogeneidades en sus estructuras económicas primarias e industriales. En conjunto, estas especificidades han condicionado históricamente la dinámica sectorial en las modalidades de articulación entre agentes, etapas y resoluciones de los conflictos propios de esta cadena.

---

<sup>37</sup> Análisis UIA e base a entrevistas. SAGPyA

<sup>38</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, pesca y Alimentos de la Nación.

La producción empresarial de quesos y otros productos de la elaboración de leche de cabra conforma, en el país, una cadena o complejo productivo de dimensiones económicas reducidas, que han evidenciado una dinámica económica fluctuante asociada a ciclos estacionales y económicos, con un entramado débil, de escasa densidad, poco articulado y con fuertes asimetrías entre los actores.

Para conseguir el éxito, en cualquier empresa o emprendimiento, se debe obtener información tanto interna como externa del mismo. Para efectuar un análisis externo se ha de reconocer los ambientes y dar seguimiento en el sentido de analizar las oportunidades y amenazas, que afectarán significativamente tanto la participación en el mercado como las estrategias establecidas. Los ambientes a identificar son: Demográfico, Económico, Natural, Tecnológico, Político y Cultural.

#### **2.1.2.1. Ambiente demográfico:**

Tanto las características demográficas como el nivel de desarrollo de los países tienen una marcada influencia sobre el consumo lácteo.

La leche es un alimento básico<sup>39</sup> y primordial, que satisface los requerimientos nutricionales esenciales; es un factor y modulador del crecimiento del ser humano, indispensable dentro de la canasta familiar que afecta a todos los rangos de edades, es decir desde la niñez hasta la adultez. Es una mezcla en equilibrio de proteínas, grasa, carbohidratos, sales y otros componentes menores dispersos en agua, de composición compleja, color blanco y opaco, como así en cada uno de sus derivados.

En la actualidad, se han comenzado a establecer nuevos paradigmas de consumo, principalmente por cambios en las dietas, ya sea por cuestiones de salud y/o cuidado personal en donde se buscan productos saludables, bajos en calorías y sabrosos, con liviandad proteica y fácil digestión; como así también hacia un factor de moda/prestigio que buscan probar nuevos sabores asociados a un nivel socio económico medio alto a alto.

---

<sup>39</sup> [www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/leche](http://www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/leche)

Como respuesta a ello, se han desarrollado productos de bajas calorías, con calidades y cualidades que denotan productos exclusivos y de excelencia, para satisfacer diferentes necesidades alimentarias y afrontar distintas afecciones, como problemas gastrointestinales, falencias de calcio o hierro, alergias a la lactosa, entre otros. Es por ello, que la leche de cabra y sus derivados en el mundo son considerados como una alternativa viable para cubrir las necesidades alimentarias humanas por su gran capacidad nutricional, sabor y aroma.

Respectivamente, Argentina ha experimentado en el consumo de quesos de cabra, cambios en la demanda, en cuanto a sus preferencias de acuerdo a:

- Una nueva estratificación de consumo, debido a las crisis económicas, en donde los sectores de alto poder adquisitivo han comenzado a inclinarse hacia el consumo de productos gourmet con alto valor agregado y significancia, los que condice con las características intrínsecas del queso caprino. Por otro lado, los sectores mas carenciados, han encontrado en la cabra una fuente alimentación sustentable y prolongada, basándose en producciones clandestinas, capaces de subsanar sus necesidades alimenticias.
- Otro factor determinante del consumo, son los diferentes medios de comunicación, los cuales generan cambios en los hábitos de consumo, gustos y estilos de vida, denotando nuevos demandantes o consumidores hacia productos saludables, sensorialmente atractivos, sabores exóticos y nutritivos. Los mismos, en la actualidad no han sido aprovechados en su gran magnitud, por el sector quesero caprino, ya que existe poca difusión frente a otros productos alimenticios lácteos. Factor que debería ser explotado para dar conocimiento de las propiedades beneficiosas para el organismo humano y así incentivar el consumo.

Hasta ahora el 35% del mercado puede considerarse como conocedor del queso de cabra, que ya sea por consumo habitual o esporádico, el cual posee una opinión y una identificación del mismo, especialmente en zonas de producción. El resto, es decir, el 65% de consumidores, se encuentran en una posición de desconocimiento tanto de cualidades organolépticas (sabor, texturas) como virtudes alimenticias lo que posiciona al “queso de cabra” como una alternativa para explotar y comercializar.

### **2.1.2.2. Ambiente económico:**

Es un elemento muy importante ya que cada cambio en la economía del país genera cambios en el poder de compra, dependiendo este del ingreso actual per cápita, de los precios y efectos inflacionarios, las deudas y disponibilidad de crédito. Todo ello, influenciarán fundamentalmente en los patrones de consumo del comprador, determinando la oferta y la demanda de productos.

El proceso de globalización ha incidido profundamente en la organización del comercio y en el comportamiento del consumidor. Es posible, bajo este contexto, realizar un análisis a escala global sobre los principales factores que explican e impactan el comportamiento de la demanda. Los principales son:

#### **- Impacto relacionado a la información:**

La falta de información confiable, disponible, homogénea, compatibilizada, accesible, es un punto crítico central de la cadena láctea, ya que dificulta el estudio y análisis del sector, de su evolución o progreso, de los actores presentes en las distintas etapas; de la identificación de problemáticas y potencialidades; del análisis regional; dificultando así, principalmente la toma de decisiones entre los actores.

Las instituciones privadas y los organismos públicos, son los responsables, en forma articulada y coordinada (y en convenios con organizaciones nacionales y extranjeras), de diseñar, generar, implementar, sistematizar la información y de garantizar su acceso a todos los actores y agentes de la cadena y a la sociedad en general.

#### **- Impactos relacionados directamente al contexto y estabilidad económica:**

- Los efectos inflacionarios que afectan en la actualidad al país repercuten directamente en el poder adquisitivo de los actuales y potenciales clientes y en el precio final de los productos, determinando la concreción o no de la venta.

El producto final, se ve afectado principalmente por el incremento de los costos (por ejemplo; los concentrados para alimentar a los animales, vacunas, aceites para las maquinarias, químicos y bacterias necesarias en el proceso productivo, entre otros), en la mayoría de los casos no permiten mantener una política de precios estables, siendo trasladados los mismos, al consumidor final de la cadena.

- Cambios en los precios relativos entre las actividades primarias que compiten por el uso de la tierra, inducen a una re –especialización productiva, tal como ha sido el caso del desplazamiento del tambo por el cultivo de soja u otros cultivos. En otras palabras, la rentabilidad del tambo se ha asociado a la rentabilidad de otras actividades alternativas con menores complejidades técnicas.
- En periodos de crisis, provoca un aumento de la producción en los circuitos marginales (en los aspectos legales, impositivos y sanitarios), los cuales desvalorizan cualquier iniciativa de coordinación intersectorial (vertical y horizontal), afectan la competencia en la cadena, los procesos de transferencia de tecnología y esfuerzos innovadores y principalmente al consumidor, en cuanto a que no cumplen con las condiciones sanitarias, pudiendo transferir grandes enfermedades infecto-contagiosas.
- Escasa mano de obra rural: La industria láctea caprina ha profundizado la estructura estratificada, en base a un mix de producción que atiende la demanda interna diversificada, con patrones de consumo similares a los de los países desarrollados. No obstante, en función de la escala y productividad empleada desde la perspectiva de la utilización de mano de obra, es muy escasa; lo que denota que la industria argentina no alcanza, en promedio, los estándares internacionales, ya sea por su escaso desarrollo organizacional o por la indisponibilidad de la misma. En muchas provincias argentinas, los planes de subsidio a los hogares (plan jefas y jefes) superaban el 40% de los hogares totales, lo que determina la indisponibilidad de mano de obra rural.
- Escasas fuentes de financiamiento: Las empresas industriales enfrentan problemas de acceso al financiamiento, para mejorar su posición competitiva.

**- Impactos relacionados directamente a la actividad primaria:**

- La industria quesera caprina no cuenta con un mercado asegurado y creciente para la colocación de sus productos y ante una restricción en el consumo, las usinas bajan la producción, disminuyendo a su vez la demanda de leche a los tamberos. Esta situación va acompañada de disminuciones en los precios pagados por la industria, y alargamiento de los plazos de pago. Por el contrario, en períodos de escasez de leche la industria ofrece altos precios por la materia prima. De esta forma, se instalan en la lechería caprina, ciclos económicos fluctuantes.
- Las empresas queseras caprinas estabilizadas con amplia trayectoria en el mercado, especialmente en NOA, poseen diferentes perfiles y fines productivos en cuanto a los productos que ofrecen en el mercado, pero en su mayoría presenta una escasa competitividad con perfil empresarial.
- Las nuevas estrategias comerciales de diferentes empresas del medio, se basan en el ofrecimiento de quesos, en diferentes canales, a través de segundas y terceras marca, y en muchos casos comercializándolos bajo las marcas de grandes distribuidoras minoristas de productos, como es el caso de hiper y supermercados, o en los canales minoristas de los grandes centros urbanos de productos sin marca, como es el caso de restaurantes, empresas gourmet y hoteles; favoreciendo al consumo pero no así una identificación de la marca – producto por parte del consumidor, como así tampoco de la cantidad demanda por los mismos.
- Cuando los volúmenes de producción son pequeños y, adicionalmente la información sobre producción y precios es inexistente, se observan diferentes “precios” en las distintas regiones de producción, que no necesariamente están en relación con los costos de producción locales. Esta situación impacta de forma diferencial a los distintos tipos de productores primarios:
  - Para los minifundistas, que producen con sistemas extensivos, incluso con alguna suplementación alimentaria, los precios que se abonan resultan convenientes,
  - Para los productores empresariales (familiares o grandes productores) que tienen sistemas de alimentación semi-pastoril o estabulado, éstos precios no aseguran altos márgenes de

rentabilidad, ya que, de acuerdo a estimaciones de especialistas del sector, la alimentación representa cerca del 80% del costo de producción;

- Por el contrario, en el caso de los productores cabreros tradicionales con orientación hacia la producción de carne, para los que la producción de leche es un complemento menor de la producción de cabritos, cualquier ingreso adicional monetario tiene costo de oportunidad cercano a cero, por lo que no están preocupados por los precios bajos de la leche.

### **2.1.2.3. Ambiente natural<sup>40</sup>:**

Generalmente se asocia a la cabra, como un importante factor de desertificación en el mundo, incluso ha habido países que han tenido severas leyes restrictivas en el pasado, como Túnez, el Líbano y la antigua Yugoslavia. Pero, si bien es cierto que el pastoreo descontrolado de cabras en espacios abiertos puede ser extremadamente dañino, no es menos cierto que el mismo efecto puede ser causado por el sobre pastoreo de cualquier especie de rumiantes.

Ésta posee un gran poder de adaptación metabólica, permitiéndole reproducirse y producir en lugares donde otros animales, que a menudo los precedieron históricamente en la cadena de pastoreo, ya no pueden sobrevivir. Posee gran resistencia a temperaturas extremas, tanto frías como cálidas, caminatas de largas distancias sin beber agua y mecanismos de defensa frente a condiciones de sequía y subalimentación.

La selectividad de la cabra para consumir principalmente hojas, flores y frutos más que otras partes permanentes de las plantas produce poco daño a la estructura de las mismas, a menos que la biomasa de los vegetales seleccionados sea muy pequeña.

Poseen un alto umbral por los gustos amargos, por lo cual posee una mayor amplitud en el consumo de las especies vegetales, permitiendo utilizar al animal para consumir estratos arbustivos,

---

<sup>40</sup> [www.produccion-animal.com.ar](http://www.produccion-animal.com.ar); **EL ROL SOCIAL DEL GANADO CAPRINO:** Bedotti, F. 2008. Conferencia 31<sup>a</sup> Congreso Argentino de Producción Animal, Potrero de los Funes, San Luí, 15-17 de octubre de 2008

herramienta muy utilizada, eficaz y económica para prevenir incendios a través de pastoreos bien controlados y para el control biológico de vegetación indeseable

Un sistema de pastoreo<sup>41</sup>, puede ser incluir varias especies de rumiantes, entre ellos al caprino, aplicado generalmente en manejos extensivos, para mantener un equilibrio en las pasturas naturales, a un bajo costo y ambientalmente aceptable para el control de malezas. Además, una mejor utilización de forraje redundaría en un retorno económico mayor, disminuyendo las pérdidas por plantas tóxicas para otras especies de ganado y aumentando la producción total de carne.

Este tipo de pastoreo, inclusive se utiliza para disminuir los problemas parasitarios, como los productores kenianos, que utilizan las cabras de mohair, no para la extracción de fibra, sino como recolectoras biológicas de garrapatas, que posteriormente se las extraen manualmente, a fin de disminuir la incidencia de enfermedades transmisibles por estos parásitos.

Las inclemencias climáticas, afectan primordialmente las producciones industrializadas. En el caso de Argentina, en los últimos años, ha sido azotada por grandes sequías o granizadas, repercutiendo directamente en la disponibilidad forrajera del campo natural, condicionando así el estado nutricional y rendimiento en el tiempo de los animales (fundamentalmente en la prolificidad<sup>42</sup>), los costos productivos y la estabilidad en los niveles productivos en cuanto a cantidad y calidad de los productos finales.

#### **2.1.2.4. Ambiente tecnológico:**

El estado tecnológico actual tiene dos variantes bien diferenciadas, por un lado están los países que posee tecnología de excelencia y de avanzada, y por otra parte está el sector que por tamaño o escasa transferencia de conocimiento y por la misma crisis, no ha accedido a la tecnología que podría permitirles mejorar en competitividad.

---

<sup>41</sup> ANEXO N° II: CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA GANADERA. Pág. 175

<sup>42</sup> Se llama al número de cabritos que puede dar una cabra por parición.



Argentina, actualmente ha comenzando a experimentar importantes desarrollos tecnológicos e innovaciones organizacionales y logística, sustentando el aumento en la producción y productividad, lo cual ha favorecido indiscutiblemente a las industrias en cuanto a calidad, variedad y diversidad de productos de consumo final. En comparación a otras industrias, el desarrollo aun no ha sido el óptimo, por lo cual la mayoría de los equipos tangibles e intangibles al ser de tecnologías avanzadas, son importados.

La automatización de procesos en los tambos vacunos se encuentran muy desarrollados, un ejemplo de ello es la empresa “Mastellone” (La Serenísima); ahora bien en el caso de los caprinos, se encuentra muy diversificado, existiendo tambos con equipamientos y tecnologías adecuadas (como ordeñadores mecánicos, inseminadores artificiales y transferencia de embriones, sistemas de enfriado y maduración, entre otros) que permiten mejorar tanto la cantidad y calidad de la materia prima obtenida como así el rendimiento de los animales; y aquellas que realizan sus procesos de manera artesanal, en donde los cambios son lentos y conservadores.

Lo que aporta cualquier proceso de automatización es el control de todo el proceso de elaboración, controlar la climatización y humectación de los quesos, lo que se traduce en una detección eficaz y rápida de defectos en la materia prima y obtener una trazabilidad del producto y así poder acceder a los mercados más exigentes.

#### **2.1.2.5. Ambiente político - legal:**

La lechería caprina es una actividad relativamente nueva, si se considera su desarrollo industrial/comercial, en donde las articulaciones intersectoriales, se establecen en un contexto de ausencia de marcos regulatorios, falta de transparencia y de información adecuada y oportuna. Ello se traduce –como ocurre en otros subsistemas agroalimentarios, y en especial en la lechería – en fuertes asimetrías al interior de la cadena de valor, en la que los productores primarios son los que soportan, en última instancia, las repercusiones de los vaivenes económicos de las empresas.

Es por ello, que instituciones nacionales y provinciales, analizando este déficit, han comenzado a diseñar programas de apoyo en los últimos años. En este sentido, es frecuente que las acciones dirigidas hacia este sector estén comprendidas dentro de otros programas más amplios, o bien sean acciones puntuales sin el marco de una política global de desarrollo del sector.

La existencia de normas referente a los productos de alimentación de origen animal, dan indicaciones precisas respecto a la infraestructura del tambo, la sistemática del ordeño y algunas medidas de sanidad animal, principalmente.

La elaboración de productos a partir de la leche de cabra se encuentra incluida en el mismo marco normativo de la lechería vacuna, esto es, no existe una normativa especial para la producción de leche y productos de cabra. Algunos puntos resaltantes del contexto normativo son:

- Obligatoriedad de la pasteurización para la elaboración de quesos, excepto aquellos de pasta dura, masa compacta, desmenuzables o foliados y de masa con ojos, a condición que sean elaborados con leche en perfectas condiciones higiénicas. En el país todas las fábricas utilizan leche pasteurizada.
- En el mercado nacional, a diferencia de lo que ocurre en otros países productores de quesos de cabra, no se declara el contenido de grasa de los mismos; por el contrario, es frecuente que se especifique si están fabricados con leche de cabra entera.
- No hay una tipificación de los quesos de cabra en función de su contenido de grasa, humedad y tipo de elaboración.
- Las plantas de elaboración de quesos deben estar habilitadas por un organismo público: el SENASA, dependiente de la SAGPyA (cuya habilitación es necesaria para el tránsito interprovincial y para la exportación) o el Instituto Nacional de Alimentos (INAL), dependiente del Ministerio de Salud de la Nación. El SENASA actúa directamente o a través de la delegación en organismos provinciales. El SENASA se encuentra reconocido internacionalmente por más de 60 países para realizar las habilitaciones de exportación de lácteos. Regularmente reciben auditorías del exterior.

- Para el tránsito local, la habilitación la realizan, por delegación, los departamentos de bromatología provinciales; esta habilitación incluye la exigencia de etiquetado y rotulado.
- Las normativas relativas a los productos alimenticios están contenidas en el Código Alimentario Argentino (CAA), rama del Codex Alimentarius Internacional (el que norma las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP). Existen normativas del Mercosur incluidas en legislaciones específicas.

Los estándares en materia de sanidad e higiene a nivel internacional (los que por el momento son alcanzados por pocos establecimientos en el país) incluyen:

- ✓ En la producción primaria: instalaciones y equipos adecuados, con estrictas normas de higiene y ubicación de los tambos; en la fosa de ordeño debe haber lavabos y baños cerca; control de animales e insectos, capacitación periódica del personal, control de agua en el tambo para el lavado de equipos e instalaciones. Debe haber un registro individual del ganado supervisado por un médico veterinario, registro de tratamientos, lugar de cuarentena para animales enfermos, plan básico de brucelosis y tuberculosis y prohibición absoluta de alimentos que contengan proteínas animales.
- ✓ En las plantas industriales: implementación de BPM y del HACCP; deben llevarse registros de los procesos de elaboración, autocontroles de la producción (control de células somáticas) y sistemas de trazabilidad de la producción; análisis permanente para determinar que el agua no se encuentre contaminada, registro de actividades y controles.

La legislación aplicada a la industria caprina, a través de leyes y entes, procuran darle un soporte a la genuinidad, originalidad y naturalidad a los productos derivados de la cabra, armonizando las prácticas y normas existentes, con el fin de mejorar las condiciones de la elaboración y comercialización de productos caprinos, teniendo en cuenta los intereses de los consumidores. Entre ellas se destacan las siguientes:

<b>Instituciones/Organismos<sup>43</sup></b>	<b>Alcance</b>	<b>Tipo de programa que desarrolla</b>
<b>CITIL Institución del INTI</b>	<b>Nacional</b>	De investigación y desarrollo tecnológico para la industria láctea. En cuanto a: Asesoramiento a empresas; servicios de laboratorio (laboratorio de referencia); desarrollo de productos y capacitación.
<b>INTA</b>	<b>Nacional</b>	Sus principales objetivo: - Investigación: Genética animal; alimentación; manejo del ganado - Asistencia técnica: Programas para pequeños productores y empresarios
<b>INTI</b>	<b>Nacional</b>	Dependiente del ministerio de Industria, realiza investigaciones y estudios con e fin de mejorar las técnicas de elaboración y proceso de las materias primas; estimular a los industriales del país para que emprendan tales estudios, mantener estrecha vinculación con los industriales de todo el país; y tener relación con las Universidades de la república y con organismos estatales y privados de investigación.
<b>CERELA</b>	<b>Nacional</b>	Investigación/ desarrollo de productos ligado a empresas.
<b>SAGPyA</b>	<b>Nacional</b>	Programa de Asistencia a los Productores Agropecuarios; es responsable de: Elaborar y ejecutar planes, programas y políticas de producción, comercialización, tecnología, calidad y sanidad en materia agropecuaria, pesquera, forestal y agro industrial, coordinando y conciliando los intereses del Gobierno Nacional, las Provincias y los diferentes subsectores, realizar el seguimiento de la producción de los mercados nacionales e internacionales y de los programas, proyectos y actividades de su competencia; entre otros.
<b>SENASA</b>	<b>Nacional</b>	Entre sus principales objetivos: Control de la Sanidad de la majada y habilitación tambos/plantas lácteas para el tránsito federal e internacional
<b>INAL</b>	<b>Nacional</b>	Misión: Control y aprobación de productos alimenticios.
<b>ANMAT</b>	<b>Nacional</b>	Tiene como objetivo principal; garantizar que los medicamentos, alimentos y dispositivos médicos a disposición de la población, posean eficacia (cumplimiento del objetivo terapéutico, nutricional o diagnóstico) seguridad (alto coeficiente beneficio/riesgo) y calidad (respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía).
<b>Universidades</b>	<b>Nacional/ Provincial</b>	Sus objetivos: Investigación: genética, manejo, sanidad, alimentación, sociología y economía; desarrollo de acciones de apoyo y asistencia técnica coordinadas con otras instituciones; y capacitación
<b>COPROSAMEN</b>	<b>Provincial</b>	Objetivo: Llevar adelante las campañas de vacunación antiaftosa y brucelosis. Este ente sanitario provincial, es único en el país, porque además de su misión sanitaria aporta un trabajo constante al desarrollo del sector ganadero poniendo programas tales como, plan toro, plan selección de vientres, plan cepo a disposición. Tiene puestos de inspección en: Desaguadero, San Rafael, Gral. Alvear y Gran Mendoza.

<sup>43</sup> ANEXO N° VII: CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DE LOS PRINCIPALES AGENTES POLITICOS. Pág. 204

### Normas gubernamentales:

- **Ley caprina N° 26.141:** Régimen para la recuperación, fomento y desarrollo de la actividad caprina, sancionada el 30 de Agosto de 2006 y con decreto reglamentario N° 1502 del 23 de Octubre de 2007. Inicio de ejecución: Noviembre 2009.

En el año 2.008 el Ministerio de Economía y Producción, a través de la Mesa Caprina Nacional elaboró el proyecto de Ley N° 26.141 para la recuperación, fomento y desarrollo de la actividad caprina, afectando a todas las provincias productoras de cabras (Córdoba, San Luis, Tucumán, Mendoza, Formosa, Santiago del Estero, Jujuy, La Pampa, Rioja, San Juan, Salta, Catamarca, Chubut y Neuquén). Sus objetivos principales son: promover la participación activa y organizada de los pequeños productores; incrementar la producción sustentable y la oferta de productos caprinos; promover la integración de la cadena de producción, industrialización y comercialización caprina, equitativa, eficiente y con creciente incorporación de mano de obra y calidad; afianzar la radicación de la familia rural, favoreciendo el desarrollo de las economías regionales en forma armónica; coordinar las acciones que desarrollan distintos entes públicos y privados, para asistir a esta producción a fin de utilizar en forma eficiente los recursos humanos y financieros, entre otros.

- **Plan integral de desarrollo caprino:** Su objetivo principal es promover el desarrollo de la producción caprina en el territorio provincial. A través de asesoramiento, extensión, desarrollo, fomento y capacitación (manejo de pasturas naturales, técnicas ganaderas) a productores caprinos. Beneficiando al productor en la mejora de la calidad de vida, condiciones de producción, comercialización y diversificación productiva de los productores caprinos de Mendoza.

Su acción principal es el Programa Provincial de Vacunación Caprina de Brucelosis. Donde sus objetivos son: disminuir la incidencia de prevalencia de la enfermedad en humanos y cabras; atender la salud pública desde la zoonosis de brucelosis y mejorar la productividad de los productores de cabras.

La Provincia de Mendoza cuenta con la Ley Provincial 7893/08, que dispone de financiamiento anual, durante 10 años o más, para realizar la vacunación de brucelosis caprina. Este programa se encuentra avalado por el SENASA y tiene el beneplácito de la Cámara de Diputados de la Nación, comunicado por Resolución N° 3815-D-07.

#### **2.1.2.6. Ambiente cultural:**

La cabra durante muchos siglos, ha ocupado un rol significativo en la satisfacción de necesidades esenciales de alimentación, ocupación y asentamiento de poblaciones rurales. Tienen un gran impacto en la nutrición rural de los países y zonas más pobres, especialmente en poblaciones de riesgo (niños y mujeres embarazadas o en lactancia), aportando a través de sus principales productos como la carne y leche, proteínas de alto valor biológico, marcando la diferencia entre una mala y adecuada nutrición.

Argentina, por su cultura y tradición, es un país preferentemente productor y consumidor de productos derivados de la vaca. Actualmente, debido a las influencias extranjeras, al progresivo fraccionamiento de la tierra; disminución de la rentabilidad de las producciones tradicionales por contingencias climatológicas (ej.: sequías, granizadas, excesivas lluvias, etc.), restricciones legales – políticas, preferencias económicas, cambios en los mercados, creciente interés de la industria en la producción de productos diferenciados y aventura de los consumidores a los nuevos sabores y cuidados en la salud y personal, entre otros; se ha comenzado una apertura a nuevos mercados como los derivados de la cabra.

Hoy, además de ser un factor de subsistencia en zonas de marginalidad, se considera a la cabra como una oportunidad de brindar diferentes productos, comercializables en gran escala, fundamentalmente por las características nutricionales y organolépticas dirigidas para aquellos segmentos que buscan tener una vida sana y equilibrada, que contraríen a los vaivenes sociales, como el estrés y la mala alimentación.

En el Norte del país, el queso de cabra es un referente cultural, forma parte de la cultura y tradición. En la provincia de Jujuy, es un acompañante típico de las comidas, de calidad artesanal y accesible por su costo.

En muchas culturas, las diversas partes de la cabra, como el cuero, pezuñas y cuernos son utilizados para la fabricación de instrumentos musicales que se utilizan tanto con fines de divertimento como en fiestas populares y ceremonias religiosas, el shoffar en la cultura hebrea por ejemplo, es construido con el cuerno de un macho cabrío.

En algunos países desarrollados han valorizado esta especie como una importante herramienta, ligada al agroturismo, a las producciones ecológicas, al desarrollo de productos de alto valor biológico o para apoyar planes de repoblación de áreas rurales.

Por el bajo costo que representa su inversión, por su alta tasa reproductiva y por su capacidad de producir leche y carne en condiciones marginales, es un animal de elección en proyectos gubernamentales, de fundaciones y de ONG, destinados a combatir el hambre y mitigar la pobreza en zonas rurales y periurbanas. Modernamente la cabra es también utilizada como animal de laboratorio y hasta como desmalezadora biológica de terrenos y banquinas de caminos. También es utilizada con fines recreativos, aprovechando su docilidad y capacidad de aprender la cabra; como mascota, como animal de carga en excursiones de trekking y hasta en espectáculos callejeros y circenses.

Como puede verse, la cabra puede considerarse como una de las más versátiles entre las especies domésticas y posiblemente, una de las que preste mayores servicios al hombre.

### **La cabra y su aporte a la salud:**

Diversos estudios realizados por diferentes instituciones, determinaron que el consumo diario de leche caprina como sus derivados, principalmente “el queso”; ayudaría a personas con problemas alérgicos, con afecciones respiratorias (tienden a producir menos mucosidad que con la leche de vaca), a la baja del colesterol, desnutrición, a personas con problemas gastrointestinales, entre otros. Todo ello, se debe a su composición química que:

- En personas intolerantes a la Lactosa y a la Caseína de la leche de vaca pueden considerar como alternativa válida la leche de cabra y sus derivados, ya que ésta contiene niveles muy bajos de lactosa (-10%) y caseína (-13%), naturalmente. En cambio si son intolerantes a la

proteína lactoglobulina b, no vale la pena probar ya que la leche de cabra contiene la misma cantidad que la leche de vaca.

- Los ácidos grasos contenidos en la leche de cabra tienen una cualidad metabólica con una capacidad única de limitar depósitos de colesterol en los tejidos corporales: Favorece la absorción de grasas, proteínas y una serie de minerales como calcio, potasio, fósforo, magnesio, hierro, cobre, entre otros, y su depósito en los órganos más importantes relacionados con el metabolismo de estos minerales, favoreciendo el desarrollo y crecimiento.
- La leche de cabra es mucho más digestiva que la leche de vaca, debido a que posee menor tamaño en los glóbulos grasos y la mayor cantidad de ácidos grasos de cadena corta y media. Esto puede ser interesante para la dieta de convalecientes con alteraciones gástricas y úlceras.
- Es promotor directo de vitamina A.

#### **2.1.2.7. Ambiente social:**

En la actualidad, se ha comenzado a producir cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, creando nuevas demandas y una cultura nutricional, inclinándose a una alimentación sana y saludable, lo que concuerda con las características propias del queso de cabra. Para un mayor reconocimiento de sus cualidades y características diferenciales, se debería emplear diferentes medios publicitarios y promocionales que demuestren sus virtudes, para así maximizar su valor para el consumidor y participación en el mercado.

Las instituciones privadas y los organismos públicos, son los responsables, en forma articulada y coordinada (y en convenios con organizaciones nacionales y extranjeras), de diseñar, generar, implementar, sistematizar la información y de garantizar su acceso a todos los actores y agentes de la cadena y a la sociedad en general.

Para ello, se debería realizar un riguroso y adecuado cambio en el manejo del ganado caprino en donde se establezcan pautas y controles, que al largo plazo determinen una máxima



eficiencia en la explotación y se logre un rendimiento de calidad en la producción, que contribuya a la gran necesidad de pensar en forma seria en el nacimiento de una nueva industria ganadera.

### **2.1.3. Mercado internacional - Situación mundial<sup>44</sup>:**

El caprino es un animal que se destaca por su rusticidad, precocidad, docilidad y adaptación al medio ambiente, han sido uno de los primeros animales que fueron domesticados y están clasificados como ganado de granja.

#### **2.1.3.1. Existencia mundial caprina:**

En el contexto de la ganadería mundial y desde una perspectiva puramente cuantitativa, la población mundial de cabras<sup>45</sup>, desde el año 2.001 al año 2.006, se ha incrementado en un 16 %, según datos de la FAO<sup>46</sup>. La existencia mundial en el año 2.006, fue de 837.235.801 millones de cabras.

Más del 95 % de las cabras se localizan en países en desarrollo, con altos índices de pobreza, siendo su principal destino el autoconsumo y la venta doméstica, especialmente en los continentes Asiático (China, India, Pakistán) y Africano (Nigeria, Etiopía, Egipto).

La tendencia creciente de la producción mundial en los últimos años se relaciona con el aumento de las existencias en Asia y África.

Los países europeos con mayor tradición y producción caprina son Francia, Grecia, España, Albania y Suiza; en Asia, Arabia Saudita y El Líbano; en América, México, Brasil, Venezuela, Argentina y Perú.

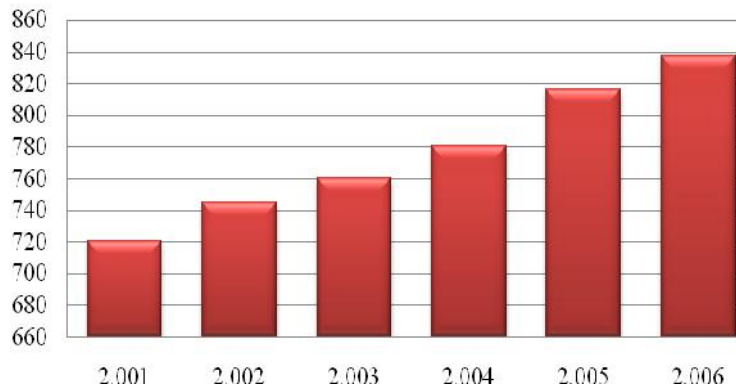
---

<sup>44</sup> Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA); Agroalimentos Argentinos II. (2005)

<sup>45</sup> [www.produccion-animal.com.ar](http://www.produccion-animal.com.ar); **EL ROL SOCIAL DEL GANADO CAPRINO**: Bedotti, F. 2.008. Conferencia 31ª Congreso Argentino de Producción Animal, Potrero de los Funes, San Luís, 15-17 de octubre de 2.008

<sup>46</sup> **FAO**: Food and agriculture organization of the United Nations. (Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación).

**EXISTENCIAS MUNDIALES CAPRINAS**

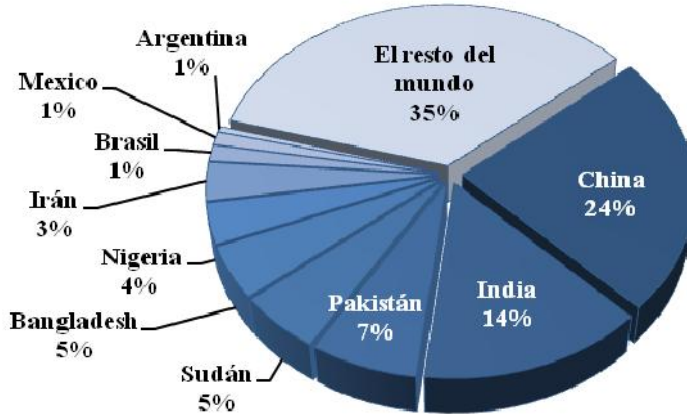


EXISTENCIAS	
2.006	837 millones.
2.005	816 millones.
2.004	780 millones.
2.003	760 millones.
2.002	745 millones.
2.001	720 millones.

FUENTE: FAO

Las mayores existencias de cabezas en millones mundiales se encuentran en:

**MAYORES EXISTENCIAS MUNDIALES**



FUENTE: FAO-2.006

PAIS	CANTIDAD EN MILLONES
China	197
India	121
Pakistán	58
Sudán	45
Bangladesh	40
Nigeria	31
Irán	29
Brasil	12,3
México	9,8
Argentina	4,2
El resto del mundo	289,7
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>837</b>

Las mayores existencias, se ubican en China, con alrededor de 200 millones, en India con aproximadamente 121 millones de cabezas, destacando además en este país la mayor importancia que tiene esta especie como productora de leche, con una producción cercana a 3.800 millones de litros anuales, influenciado principalmente por razones culturales. En estos países en desarrollo, el ganado caprino tiene todavía a su cargo la misión fundamental de producir alimentos y rentas a sus

pobladores. Es por ello, que aproximadamente<sup>47</sup> el 55% de las existencias caprinas se faenan y el resto se destina a los diferentes canales de producción, como lechera o tejidos.

### 2.1.3.2. Producción mundial de leche caprina y queso:

La cabra está especialmente dotada para la producción láctea, superando en esto a otros mamíferos, ya que puede producir hasta un 10% de su peso vivo (entre 400 y 1.500 litros por lactancia).

La leche caprina y sus derivados en el mundo son considerados productos sensorialmente atractivos, inocuos, muy nutritivos y accesibles. A pesar de sus excelentes propiedades en comparación con otras leches, la de cabra sólo representa el 2,10% de la producción mundial (653.789.490 toneladas), con un total de 13.800.845 de litros para el año 2.006.



PERIODO	MILLONES DE LITROS
2.000	11,6
2.001	12
2.002	12,1
2.003	12,2
2.004	12,2
2.005	13
2.006	13,8

FUENTE: FAO - 2.006

Comparativamente, el gráfico demuestra un incremento del 19% en la producción mundial de leche caprina respecto a la producción del año 2.000.

### Contribución de las diferentes especies a la producción mundial de leche

	LITROS	PORCENTAJE
<b>LECHE TOTAL</b>	<b>653.789.490</b>	<b>100%</b>
<b>LECHE DE VACA</b>	549.692.564	83%
<b>LECHE DE BUFALA</b>	80.093.875	12,30%
<b>LECHE DE CABRA</b>	13.800.845	2,10%
<b>LECHE DE OVEJA</b>	8.723.243	1,30%

FUENTE: FAO - 2.006

<sup>47</sup> Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA); Agro alimentos Argentinos II. (2005)

### Distribución continental del ganado caprino y sus producciones:

CONTINENTE	CENSO CAPRINO	% SOBRE EL TOTAL	PRODUCCION DE LECHE (LITROS)	% PRODUCCION DE LECHE
<b>MUNDO</b>	837.235.801	100 %	13.800.845	100 %
<b>ASIA</b>	534.826.668	63,9 %	7.820.775	56,64 %
<b>AFRICA</b>	242.830.528	29 %	3.128.588	22,66%
<b>AMERICA</b>	40.868.724	4,9 %	372.414	2,7 %
<b>EUROPA</b>	17.768.910	2,1 %	2.479.038	18 %
<b>OCEANIA</b>	940.971	0,1 %	-	-

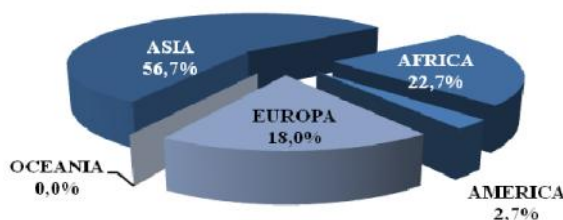
FUENTE: FAO - 2.006

Asia es el continente más importante y significativo con respecto al mayor número de cabezas caprinos (63,9% del total) y producción láctea (56,64%). Representativamente, se encuentra la India, principal productor de ese bloque, con una producción cercana a 3.800 millones de litros anuales. Posteriormente, continúa África, con una participación del 29% sobre el total de hatos caprinos mundiales y un 22,6% del total mundial en producción láctea. En ambos se concentra la mayor producción destinadas principalmente al autoconsumo y venta doméstica, debido a los altos índices de pobreza.

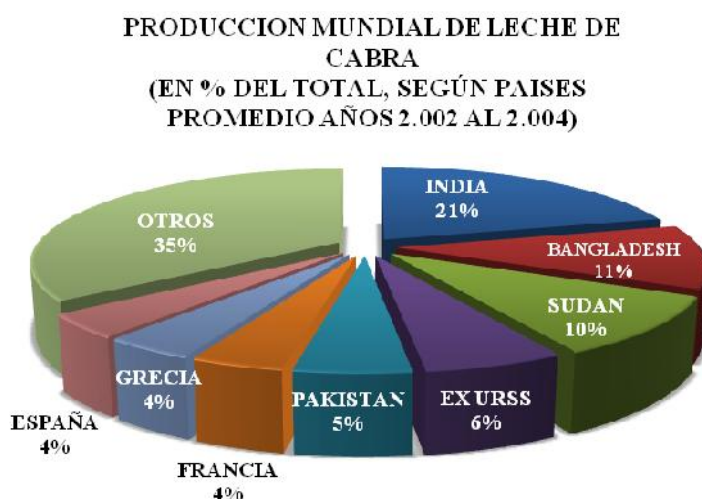
En el caso del continente europeo, el número de cabezas es inferior (2,1% del total mundial), con el cual se genera el 18% del volumen total de leche caprina, valor que supera ampliamente el rendimiento promedio obtenido en el resto de los continentes. Países como Francia y España muestran el mayor desarrollo en producción de quesos, tecnologías, calidad de productos y agregación de valor.

América concentra 40,8 millones de cabezas (4,9% del total mundial) y produce 372.414 litros de leche (2,7% del total). Los principales productores de la región son Brasil y México, con aproximadamente 135.000 litros de leche cada uno. Otros países como Chile y Argentina representan valores significativamente menores.

DISTRIBUCION CONTINENTAL - PRODUCCIONES LÁCTEAS (2.006)



Se puede decir que la producción mundial de leche caprina se concentra, principalmente en pocos países caracterizados por rentas bajas y condiciones ambientales poco favorables para la explotación de otro tipo de rumiantes, es decir áreas tropicales o muy áridas. En estos países el destino fundamental de la leche es el consumo humano.



PAISES	MILLONES DE LITROS
INDIA	2,1
BANGLADESH	1,1
SUDAN	1
EX URSS	0,6
PAKISTAN	0,5
FRANCIA	0,4
GRECIA	0,4
ESPAÑA	0,4
OTROS	3,5

FUENTE: FAO

El principal país productor mundial de leche de cabra es India, con 2,1 millones de litros (17% de la producción mundial), seguido por Bangladesh con 1,1 millones de litros y Sudán con un total de 1 millones de litros, concentran aproximadamente el 32% del total producido en el mundo.

Francia es quién se encuentra a la vanguardia de la intensificación, seguida por Grecia y España. Los mismos, representan los principales productores, con un total de 450 mil litros, 435 mil litros y 415 mil litros de leche, respectivamente. En éstos países<sup>48</sup> el principal destino de la leche caprina (70%) es la elaboración de diferentes tipos de quesos, los que representan un producto muy demandado a nivel mundial (principalmente los de origen francés), mientras que el 30% restante se destina al consumo directo o a la elaboración de leches, dulces de leche, cremas, entre otros.

Uno de los subproductos lácteos más valorados y comercializados mundialmente, es el “queso”. Según la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO) de las Naciones Unidas, en 2.004 se produjeron en el mundo más de 8 millones de toneladas de queso de cabra. El

<sup>48</sup> Cadena Caprina en la Región Noroeste - 6to. Foro Federal de la Industria – Región Noroeste (2.007 - Salta)

mayor productor de queso es Estados Unidos, que asume un 30% de la producción mundial, seguida de Alemania y Francia.

### **2.1.3.3. Consumo mundial de leche caprina y queso:**

Antiguamente,<sup>49</sup> en registros muy antiguos - como texto bíblico o en los murales egipcios- la leche de cabra se utilizaba principalmente para blanquear la piel de las mujeres y como alimento de la población más pobre.

Actualmente, el 35% de la población mundial consume o ha consumido en alguna oportunidad leche caprina o algún derivado de ésta.

Las tendencias en el mundo sobre el consumo de leche de cabra y sus derivados difieren entre países y aun entre continentes. Es posible observar cuatro situaciones:

- En la mayoría de los países de Asia y África la leche de cabra se consume en forma líquida en sistemas de autoconsumo familiar.
- En los países mediterráneos: Francia, España, Italia y Grecia, la mayor parte de la producción de leche caprina se destina a la elaboración de quesos puros o mezclas, en una gran diversidad de tipos.
- En países de influencia anglosajona como Canadá, Estados Unidos, Inglaterra y Australia, la leche de cabra se consume pasteurizada.
- En América Latina, se ubica un sistema mixto en vías de cambio. En Brasil que es el primer país con el mayor inventario de caprinos, la leche se consume tanto en forma líquida como transformada en quesos puros o mezclas, en una gran diversidad de tipos. En México en forma similar pero también como dulces y cajeta (70% leche cruda y el 30% en quesos, cajetas y dulces).

---

<sup>49</sup> **Leche de cabra, historia y características.** Ings. Roxana Páez\* y Andrea Maggio\*\*. 1.997. Infortambo, Bs.As., 07.1.997.  
\*Departamento Leches no tradicionales, INTI, CITIL. C.I.C. Ministerios de Asuntos Agrarios de la Pcia. de Bs. As.  
[www.produccion-animal.com.ar](http://www.produccion-animal.com.ar)

La mayor parte de ese consumo se concentra en el continente asiático, donde la India es su principal consumidor y en segundo lugar, sigue el continente africano coincidiendo con las estadísticas de población caprina.

El consumo medio<sup>50</sup> per cápita de leche de cabra a nivel mundial es muy bajo; unos 7 litros/habitante año. No obstante, existe una elevadísima regionalización del consumo. Así, por ejemplo, en la India, el consumo medio es de 2,5 litros/habitante año, mientras que en Irán es de 14,5 litros/habitante año. En la mayoría de los grandes países productores de Asia, no así en Europa, el consumo es principalmente en forma de leche líquida.

Cabe esperar que en un futuro a medio plazo, el consumo de esta leche (tanto en forma líquida como en forma de queso) siga aumentando y complementando a los mercados consumidores, con necesidades y aspiraciones diferentes, que no necesariamente sean las de subsistencia, apoyándose en la especialización y progreso tecnológico.

Con respecto al **consumo de “queso”** de cabra por persona, en promedio es de 1,3 Kg. por persona año. En el primer puesto del ranking mundial, se encuentra Grecia con un consumo de 1,5 kg por habitante. Francia es el segundo consumidor mundial, con unos 1,4 kg por persona. En tercera posición se encuentra Italia, con 1,22 kg por persona y en cuarta Estados Unidos, con un consumo de 1kg por habitante.

#### **2.1.3.4. Comercio internacional:**

En cuanto a los productos lácteos caprinos<sup>51</sup> se debe aclarar que no existe información estadística precisa sobre el mercado internacional de los mismos. Así mismo, se puede establecer que el principal producto comercializado es el queso, siendo los principales demandantes, EE.UU, Canadá, México y Japón. Por su parte, Francia, Holanda y España son los principales proveedores mundiales.

---

<sup>50</sup> **Zootecnia. Bases de producción animal. Tomo IX.** Producción caprina. Carlos Buxadé. Ediciones Mundi-Prensa, Madrid, Barcelona, México. 1.996.

<sup>51</sup> [www.fao.org](http://www.fao.org)

Francia es el país líder tanto en materia de tecnología caprina, como de producción, principalmente de queso. Sus productos con denominación de origen controlada, tienen un reconocido prestigio a nivel mundial.

China es el principal productor y un activo importador y exportador, pero los volúmenes en este rubro de su comercio exterior solo representan un 0,4% de su producción, ya que la mayor parte de la producción se consume internamente. Sin embargo, los volúmenes involucrados representan una porción significativa en el ámbito mundial, pudiendo ocasionar fuertes oscilaciones en los precios de este producto gourmet.

En cuanto a las exportaciones, el país con mayor valor monetario de ellas es Francia, seguido de Alemania, que es el mayor en cuanto a cantidad. De los diez mayores países exportadores, sólo Irlanda, Nueva Zelanda, Países Bajos y Australia tienen un mercado mayoritariamente oriental, con un 95%, 90%, 72% y 65% de sus producciones exportadas, respectivamente.

A pesar de ser Francia el mayor exportador, tan solo un 30% de producción es exportada. Y la de los Estados Unidos, el mayor productor, es prácticamente despreciable, ya que la mayor parte de su producción es para el mercado doméstico. Los países que más queso importan son Alemania, Reino Unido e Italia, por este orden.

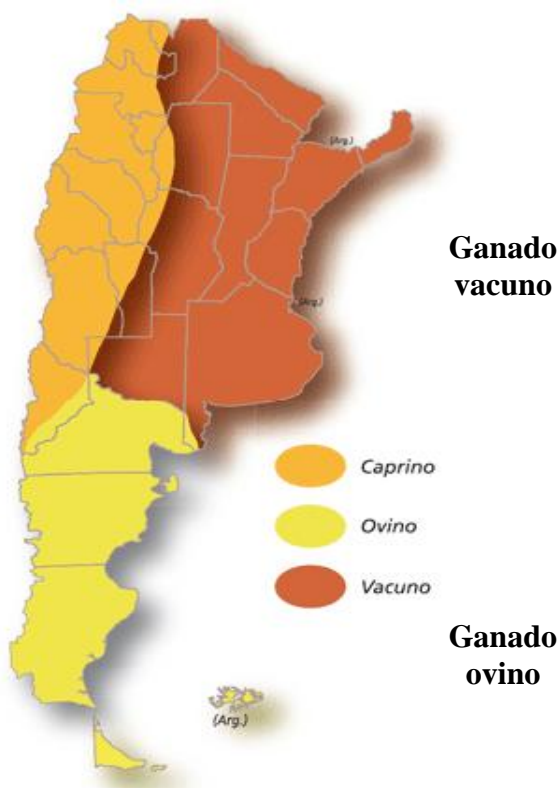
En el caso de la República Argentina, la cual posee un sector lácteo caprino poco desarrollado, con escasas dimensiones, no consolidada, con **altos costos** tanto productivos como de comercialización, que ha sufrido comportamiento cíclico, con aumentos y contracciones en la producción, con escaso perfil empresarial durante años, las exportaciones son aún muy incipientes y discontinuas, en algunos casos a partir de esfuerzos propios o a través de asociaciones (*joint ventures*) con agentes especializados.



## 2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

### 2.2.1. Tipos de ganado que se destacan en distintas zonas de argentina:

La actividad ganadera tiene una amplia distribución en el país (2.780.400 km<sup>2</sup>), ya que ocupa cualquier zona donde las condiciones naturales permitan el desarrollo de pasturas naturales o bien el cultivo de forrajeras. Por la superficie que ocupan y el número de cabezas de ganado que conforman el stock (o existencia ganadera), los ganados más importantes son:



El mayor número de cabezas se concentra en la llanura pampeana y, en menor medida, en el noreste del país. Las principales actividades son la cría y el engorde de ganado para la producción de carnes y leche, que se destina tanto al mercado interno como a la exportación. La expansión de la actividad agrícola en las últimas décadas ha generado la disminución de la superficie dedicada a la ganadería y una tendencia hacia la disminución del *stock* vacuno. Sin embargo, los volúmenes de producción de carne y leche siguen siendo importantes, gracias a la incorporación de tecnología que permitió el aumento en los rendimientos por animal. La mayor porción de la faena para la producción de carne se realiza en la provincia de Buenos Aires.

Es el segundo en importancia en cuanto al número de animales, el 65% de los cuales se concentra en la meseta patagónica. Allí la cría se destina a la producción de lana y, en menor medida, a la obtención de carnes. El stock de ovinos en el país viene disminuyendo desde mediados de siglo, entre otras causas por factores climáticos, reducción de recursos forrajeros y por la evolución de los precios en el mercado. Sin embargo, en los últimos años, la actividad estaría recuperándose dadas las condiciones más favorables en el mercado externo para la exportación de lanas y carne.

#### Ganado caprino

La mayor parte del *stock* caprino se concentra en el noroeste del país, en Cuyo y en la Patagonia. En general, el ganado caprino está asociado a pequeños productores que crían estos animales para la obtención de carne, leche y quesos que destinan para autoconsumo y marginalmente para el mercado. Sin embargo, algunos medianos y grandes productores de diversas zonas del país están produciendo leche y quesos artesanales de cabra como alternativa productiva. Las principales cuencas lecheras caprinas se ubican en Santiago del Estero, Catamarca, Neuquén, San Luis y Córdoba.

#### Otros tipos de ganado

Aunque tienen una importancia relativa menor, en el país se crían con fines económicos otros tipos de animales, como el ganado porcino, principalmente en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, y los camélidos (como la llama), que se concentran en Jujuy.

#### Animales de granja

La producción de aves (especialmente pollos) y sus derivados (huevos) tiene un desarrollo importante en Entre Ríos.

### **2.2.2. Orígenes del ganado caprino nacional:**

Desde los comienzos de la humanidad, el ganado caprino viene cumpliendo un rol muy importante para el hombre, brindándole carne, leche, pelo, cuero y guano; ocupando un lugar destacado en regiones marginales, debido a su gran rusticidad y sobriedad. Generalmente, la presencia de caprinos está asociada a condiciones “**pobres**” desde el punto de vista ecológico y socio-económico, constituyendo en algunos casos una importante fuente de recursos, permitiendo la subsistencia del productor.

El principal ganado caprino que predomina en la Argentina, es el **criollo**, raza aún no reconocida como tal, el cual se considera en la actualidad un “Mosaico Genético” por ser la resultante de numerosos cruzamientos estructurados sobre la base de las cabras de Andalucía (actuales razas Blanca Celtibérica y Blanca Andaluza) y de Castilla, Cádiz, León y Extremadura (actuales razas Castellana de Extremadura y Verata o Castellana de Toledo).

Existen evidencias de que los primeros caprinos con destino a América fueron embarcados en las Islas Canarias por Colón y otros navegantes. Desde finales de siglo XV, Canarias se convirtió en paso obligado para las rutas transoceánicas, lo que significó un aporte genético continuo, no solo de cabras españolas, sino de Portugal y África.

En Perú se produjo la mayor concentración de cabras, y desde allí, es de donde se dispersaron al resto de América. Las primeras llegaron en 1.536, interviniendo, además de las razas Blanca Celtibérica y Castellana de Extremadura, las españolas que los cronistas llamaron Granada, Murcia y Málaga. Las mismas, arribaron al noroeste argentino en el siglo XVI.

Sea uno u otro el origen, lo cierto es que desde entonces y hasta la introducción en nuestro país de cabras de Angora del Tíbet, en 1.826, durante el gobierno de Rivadavia y las subsiguientes en este siglo, de las razas Toggenburg de Estados Unidos en 1.922, Saanen de Suiza en 1.940 y Nubian, importadas por el Gobierno de la Provincia de Córdoba desde Canadá en 1.967, ese ganado originario no recibió aporte alguno de sangres exóticas, lo que le permitió conformar su estructura y adaptarse al riguroso escenario del Chaco árido de nuestro país, logrando la extraordinaria rusticidad de la que hace gala el actual “PIÉ DE CRÍA CRIOLLO”.

### **2.2.3. Situación nacional:**

La lechería caprina es una actividad relativamente incipiente en el país, de escaso desarrollo hasta la época y de muy reducido tamaño económico, pero con fuertes potencialidades para el desarrollo de ventajas competitivas sostenidas. Su desarrollo estuvo asociado, en muchos casos, a la reconversión de la producción cabrera tradicional, caracterizada como de subsistencia, sedentaria o estacionalmente trashumante.

Los sistemas de producción en su mayoría, son extensivos con pastoreo en campos naturales sin límites precisos y mayormente degradados, es decir, con la utilización de los recursos vegetales naturales como única fuente de alimentación, con escasez de agua, y carencia de infraestructura de trabajo adecuada, lo que provoca problemas reproductivos y sanitarios siendo limitantes en la eficiencia de producción. Está basada en mano de obra familiar con escasos recursos económicos y baja productividad.

Esta actividad se calcula que en el país sirve como soporte económico a aproximadamente 50.000 productores, de escasos recursos y bajo nivel sociocultural, dedicados a la producción de cabras –tanto para carne, fibras o leche–, casi la totalidad de los mismos se encuentra en zonas áridas y semiáridas del Noroeste (21.224 explotaciones, el cual representa el 42% del total nacional), Cuyo y Patagonia Norte.

Las explotaciones intensivas no han tenido un gran desarrollo en escala comercial. En este sentido, los emprendimientos caprinos destinados a la producción de leche y elaboración de quesos artesanales han presentado un mayor avance.

#### **2.2.3.1. Existencias caprinas:**

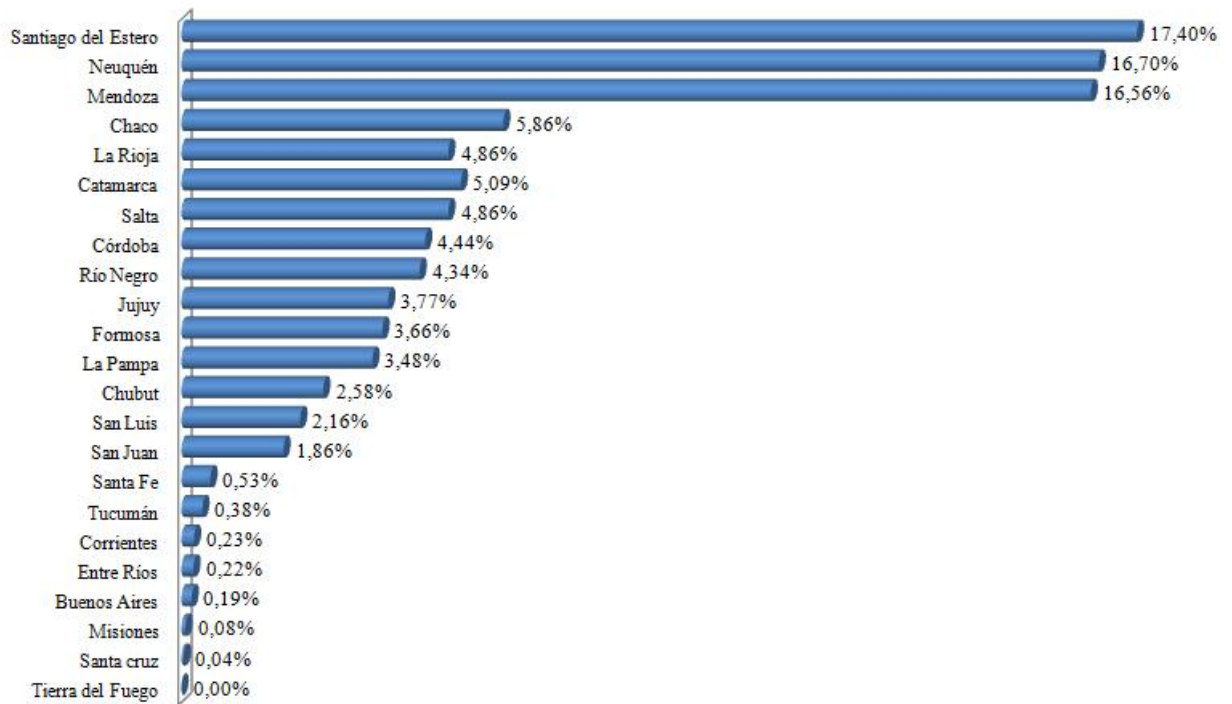
En el siguiente cuadro se presentan las existencias totales de ganado caprino en la República Argentina<sup>52</sup> tanto para carne como para leche, según estimaciones oficiales brindadas por la Encuesta Nacional Agropecuaria - 2.008; estas son de 4.061.402 cabezas de caprinos, la mayoría de ellos de tipo criollo. Si bien no es posible discriminar a partir de esta fuente la proporción del

---

<sup>52</sup> El ganado caprino en la Argentina. Capítulo I - Edición 2.005 (PDF). SAGPyA, 2.005

ganado para leche, los datos son reveladores de las condiciones agroecológicas de las distintas provincias y regiones para el desarrollo de la actividad, así como de la existencia de una trayectoria productiva previa en el sector caprino.

#### EXISTENCIAS % DE HATOS POR PROVINCIA



Existencias por composición del hato, según provincia. Total del país. Año 2.002<sup>53</sup>

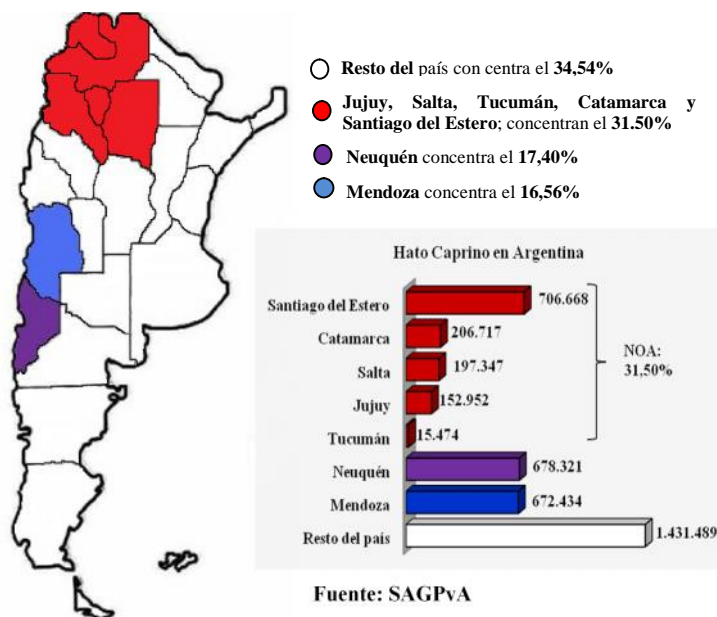
Provincia	Composición del hato caprino por cabezas de ganado									
	EAP	%	Total	%	Cabritos y Cabritas	Cabrillas	Cabras	Capones	Machos, cabríos y chivatos	Sin discriminar
<b>Total del país</b>	<b>46.766</b>	<b>100%</b>	<b>4.061.402</b>	<b>100%</b>	<b>722.444</b>	<b>600.604</b>	<b>2.358.829</b>	<b>178.988</b>	<b>112.208</b>	<b>88.329</b>
Buenos Aires	284	0,6%	7.591	0,2%	1.866	530	4.461	109	440	185
Catamarca	2407	5,1%	206.717	5,1%	45.512	31.229	114.576	5.696	7.802	1.902
Córdoba	3063	6,5%	180.258	4,4%	45.141	21.261	105.556	1.051	5.761	1.488
Corrientes	467	1,0%	9.305	0,2%	2.014	964	4.740	331	619	637
Chaco	5267	11,3%	238.017	5,9%	61.390	31.211	127.320	7.122	9.453	1.521
Chubut	812	1,7%	104.891	2,6%	3.218	19.146	66.925	12.154	2.371	1.077
Entre Ríos	385	0,8%	8.877	0,2%	2.635	789	4.741	166	528	18
Formosa	2608	5,6%	148.653	3,7%	35.948	21.737	76.243	7.467	5.374	1.884
Jujuy	2804	6,0%	152.952	3,8%	29.961	24.605	75.182	18.385	4.269	550
La Pampa	628	1,3%	141.253	3,5%	44.866	14.112	75.084	4.599	1.792	800
La Rioja	2719	5,8%	226.987	5,6%	64.965	34.510	115.806	2.950	7.489	1.267
<b>Mendoza</b>	<b>2631</b>	<b>5,6%</b>	<b>672.434</b>	<b>16,6%</b>	<b>60.155</b>	<b>117.194</b>	<b>451.356</b>	<b>31.546</b>	<b>12.046</b>	<b>137</b>
Misiones	245	0,5%	3.058	0,1%	782	436	1.306	251	248	35
Neuquén	2216	4,7%	678.321	16,7%	44.689	103.803	462.737	46.587	11.784	8.721
Río Negro	1207	2,6%	176.164	4,3%	9.682	25.171	107.781	11.676	3.798	18.056
Salta	2834	6,1%	197.347	4,9%	42.366	25.607	92.978	13.695	6.729	15.972
San Juan	558	1,2%	75.504	1,9%	19.924	8.661	41.770	962	3.229	958
San Luis	1315	2,8%	87.847	2,2%	20.474	10.096	53.894	355	3.028	-
Santa Cruz	21	0,0%	1.653	0,0%	104	234	953	148	64	150
Santa Fe	487	1,0%	21.431	0,5%	6.544	1.598	11.987	455	831	16
Santiago del Estero	13454	28,8%	706.668	17,4%	177.112	105.386	355.800	12.694	23.775	31.901
Tierra del Fuego	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tucumán	354	0,8%	15.474	0,4%	3.096	2.324	7.633	589	778	1.054

Fuente: INDEC, Censo Nacional Agropecuario 2.002.

<sup>53</sup>SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTOS. Boletín de información caprina. Anuario 2.008. www.minagri.gov.ar/SAGPyA/ganaderia/caprinos.

Dentro de las regiones que definen a la Argentina; la Patagonia es caracterizada por la cría y reproducción de la cabra Angora, especializada en la producción de fibra mohair y subsidiariamente carne, mientras que en las regiones del Centro, Norte y Nordeste del país, prevalece la cabra criolla, utilizada principalmente para la obtención de carne y leche.

La producción caprina, ya sea de carne, fibra o lácteos, se encuentra distribuida a lo largo de todo el territorio nacional, en 46.766 (EAP) establecimientos, ubicándose el 65% principalmente en zonas marginales del Noroeste argentino (NOA). La mitad del stock caprino, se concentra en tres principales provincias son:



- Santiago del Estero con el 17,4% del total.
- Neuquén con el 16,70%.
- Mendoza con el 16,56%, es decir con aproximadamente 2.631 EAP (carne y leche) en su mayoría minifundista) y 672.434 cabezas caprinas, mayormente distribuidas en los departamentos<sup>54</sup> de Malargüe con 391.940 cabezas y Lavalle 96.750 cabezas. El principal derivado caprino explotado, es la carne y posteriormente el queso.

La producción de carne caprina está orientada principalmente en la obtención del cabrito mamón o chivitos para consumo, que representa el producto tradicionalmente comercializado. Los sistemas de producción son netamente extensivos, a base de forraje natural y la producción es de tipo estacionaria. Consecuentemente la faena se concentra principalmente entre los meses de noviembre y enero, con un pico máximo en diciembre, debido a las fiestas. Las principales razas utilizadas para la producción de carne en el país y Mendoza son la Criolla, Anglo Nubian y la Boer.

<sup>54</sup> ANEXO N° VIII: DESCRIPCIÓN PROVINCIAL - SITUACION CAPRINOCULTURA REGIONAL. Pág. 207

### **2.2.3.2. Producción en la argentina de leche caprina y quesos:**

Argentina es un país preferentemente productor y consumidor de productos derivados de la vaca, sin embargo, ha comenzado una apertura a nuevos mercados como los derivados de la cabra.

El desarrollo productivo de lácteos caprinos en el país, es una actividad incipiente, de escaso desarrollo hasta la época y de muy reducido tamaño económico pero con fuertes potencialidades para el desarrollo de ventajas competitivas sostenidas<sup>55</sup>, si a futuro alcanza la organización y los niveles de calidad que exige el mercado.

La actividad lechera caprina como tal, data de mediados de la década del ochenta (80'), que surgió principalmente a partir de dos (2) emprendimientos pioneros desarrollados regionalmente, uno en la provincia de Santiago del Estero (la principal cuenca lechera caprina del país), siendo la cuenca de Río Dulce, la más importante conformada por alrededor de 50 pequeñas explotaciones que aportan cerca del 50% del total de la producción de leche y otro en la provincia de Río Negro.

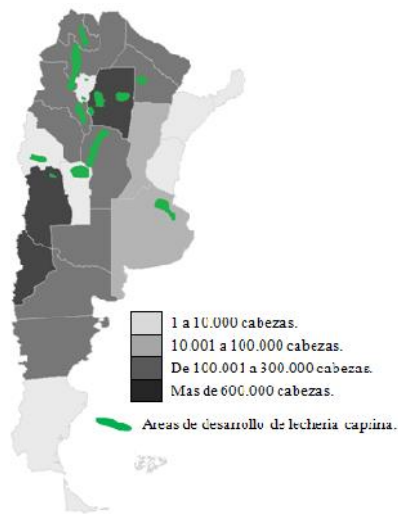
A partir de ese momento se establece una primera etapa de expansión de la producción en la región NOA, que luego se extiende hacia la región central del país y finalmente, en los últimos años, hacia el resto de las regiones. El dimensionamiento de este sector resulta difícil ya que no se cuenta con datos precisos sobre el stock de ganado lechero y, por otra parte, las majadas se encuentran en formación.

En el siguiente mapa puede observarse –en términos generales– la distribución de las principales cuencas<sup>56</sup> lecheras caprinas a nivel nacional, que difieren en el tamaño y orientaciones productivas. Más de un 80% se localiza en el NOA, y el restante se distribuye entre la región Cuyo y Patagonia.

---

<sup>55</sup> Bisang, Gutman e Iturregui (2.002); Valenti (2.002), Paz R. (2.002); Maggio A. Schapiro A. (1.999); González del Río C. (2.000); páginas de Internet del INTA; SAGPyA (2.003)

<sup>56</sup> ANEXO N° IX: LAS PRINCIPALES CUENCAS Y SU CARACTERISTICAS. Pág. 211



En la etapa de procesamiento industrial, –dejando de lado las actividades artesanales elaboradoras de quesos y quesillos para autoconsumo o mercados locales–, se puede analizar teniendo en cuenta los principales establecimientos ubicados en las diferentes cuencas lecheras, especialmente en el NOA, clasificándolas básicamente en cuatro (4) tipos de empresas, atendiendo a su tamaño, grado de integración y desarrollo tecnológico, que han surgido a través de la utilización de diferentes fuentes de financiamiento:

1) **Grandes empresas integradas:** En general se trata de empresas que fueron instaladas en áreas donde no había previamente usinas lácteas caprinas, a partir de programas nacionales de excepciones impositivas, en especial del Diferimiento Impositivo Agropecuario. Las inversiones fueron importantes en infraestructura, instalaciones y equipamiento de alto nivel tecnológico, no siempre acordes a las posibilidades productivas del área ni al desarrollo del mercado. En todos los casos, se registran en los años recientes importantes procesos de reestructuración empresarial.

Éstas cuentan con instalaciones para tambo equipadas con parideras, corrales techados, plantas de elaboración de alimento balanceado, instalaciones para alimentación estabulada, equipos de ordeño mecánico importados, equipos de frío, etc. Se iniciaron con animales con genética importada, aunque no siempre con calidad productiva controlada. Poseen buenos parámetros sanitarios. Operan con elevados índices de capacidad ociosa y altos costos fijos, lo que repercute negativamente en su rentabilidad.



Las instalaciones de las usinas cuentan con todos los requisitos exigidos para la habilitación para el tránsito federal e internacional. Como es el caso de los emprendimientos que se instalaron en la segunda mitad de los 90' –Lácteos Artesanales en San Juan; Ampilico en Catamarca, La Carolina, en Jujuy; “**La Griselda**” en Mendoza–. Industrialmente han comenzado a definir el producto y el destino de su producción, focalizando más recursos en la gestión empresarial, en la etapa comercial, marketing y packaging, y en la colocación de su producción en el exterior. Esta última etapa es aún incipiente, pero se vislumbra como una alternativa interesante para el crecimiento de la producción (por ejemplo, en Lácteos Artesanales).

- 2) **Empresas familiares integradas (pyme o mipyme):** Éstas cuentan con tambos con instalaciones de material, gran parte de ellas hacen ordeño mecánico; los rebaños en su mayoría provienen de animales cruza con genética importada, con mediano a excelente potencial lechero, poseen buenos parámetros sanitarios, el sistema de alimentación es semi - intensivo pastoril. El tamaño de las majadas es variable entre 150 y 300 cabras en ordeño, y en los casos que les falta materia prima, tratan de complementar su producción con la de algunos productores cercanos a su zona.

Las usinas lácteas se encuentran instaladas en el mismo lugar o cercanas al de la producción primaria. En líneas generales cuentan con todas las instalaciones requeridas por la normativa bromatológica, aunque no todas tienen la infraestructura más adecuada ni equipamiento de primera línea. Muchas de ellas no cuentan con habilitación del SENASA que les permita el tránsito federal e internacional. La mayoría de estos emprendimientos se han realizado con capitales propios (entre ellas: Chaco (Cooperativa Valzugana); en Córdoba (Planta de Rayo Cortado y de San José); entre otras.

Son empresas de distinto tamaño, desde pequeñas empresas familiares que procesan no más de 100 lts. de leche por día a otras que tienen una capacidad mayor a los 600 lts. diarios. Este grupo de empresas presentan más dinamismo, con respecto a las relaciones interinstitucionales más formalizadas, aunque también se observa en líneas generales un alto grado de aislamiento respecto a las restantes empresas del sector.

- 3) **Empresas no integradas:** Estas empresas no poseen tambo propio y desarrollan su red de proveedores de materia prima, en su mayoría. En cuanto al gerenciamiento se encuentran situaciones diversas, desde empresas familiares donde se dividen los roles gerenciales y en ciertos casos contratan profesionales para algunas tareas especializadas, hasta un gerenciamiento más sementado según tareas productivas y de servicios, que está en manos de profesionales. Son empresas que desarrollan su actividad en forma autónoma a las políticas públicas en la materia, sin embargo en su origen pueden haber sido beneficiadas por alguna política institucional ya sea pública –nacional y/o provincial– o privada que subsidió parcialmente los costos de instalación e inicio de la actividad.
- 4) **Emprendimientos institucionales:** En el marco de programas institucionales se han instalado usinas lácteas para el procesamiento de la leche caprina de un área determinada destinada a la producción de quesos, leche larga vida u otros productos. En general estas empresas han surgido por motivaciones político-económicas, en busca de alternativas productivas y laborales para enfrentar la creciente pobreza y desocupación. Un ejemplo de ello es FUNDAPAZ, en Santiago del Estero.

La instalación de las usinas lácteas fue financiada directamente a través de programas públicos, en algunos casos con el apoyo de fundaciones y/o de organismos de cooperación internacional. La industrialización de la producción ha sido acompañada por acciones directas de asistencia técnica y capacitación, promoción de la comercialización y gestión desde los programas públicos correspondientes. Se presenta alto grado de formalización de articulación a través de convenios y contratos, de conformación de las cooperativas, provisión de materia prima y provisión de productos.

La comercialización es asegurada y/o apoyada por organismos públicos, a través de convenios de provisión, apertura de áreas de comercio subvencionadas por el Estado y apoyo de misiones comerciales. El mercado al cual se dirigen es el interno y en el caso de algunas de ellas están direccionadas al mercado institucional (convenios de provisión con Salud Pública por ejemplo). Otras cooperativas operan en mercados locales y/o regionales con ventas ligadas al turismo.

Si bien no existen datos oficiales de la producción de leche caprina<sup>57</sup>, se estima según la SAGPyA<sup>58</sup>, que la producción nacional es de alrededor de 2 millones de litros de leche. Esta producción es baja en términos relativos, es decir, en comparación con la producción total de lácteos (aprox. 10.162 millones de litros), principalmente vacunas, sólo le corresponde cerca del 0,02%. Dentro de este porcentaje el 90% es destinado a la elaboración y comercialización de diferentes quesos; el resto a la elaboración de leche, yogurt, dulce de leche y cremas, principalmente comercializados en el NOA.

En Argentina y en la mayoría de los países de nuestro entorno, la leche de cabra se utiliza en su mayoría en la producción de “quesos”, dicha leche se aprecia fundamentalmente por sus aptitudes queseras, las cuales dependen de su composición y calidad higiénica, que varían de acuerdo, al genotipo (razas) y al medio (estación, alimentación, parición, etc.)

Formalmente existen alrededor de 213 establecimientos caprinos lecheros de diversas dimensiones en 16 provincias, en las cuales se destacan en esta actividad; Bs. As., Catamarca, Córdoba, Mendoza, Neuquén, Salta y San Luis, que se dedican a la elaboración y comercialización de quesos de cabra (semiduros, duros, blandos y untables en forma natural y saborizados), en su mayoría procesados artesanalmente; el 70% de los mismos, se localizan en el NOA.

Las pequeñas empresas se dedican casi exclusivamente a la elaboración de queso de pasta blanda, debido a los elevados costos financieros que involucra el estacionamiento de los mismos. En las grandes empresas se registran una mayor diversificación en línea de productos. El destino de la producción es: el 99% para el consumo local y el restante a la exportación.

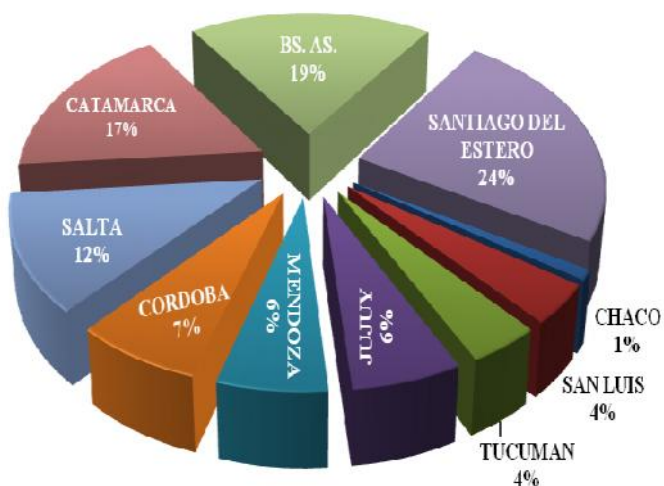
Entre las principales provincias con mayor producción láctea caprina que destinan su producción a la elaboración de quesos son: Santiago del Estero que concentra casi el 24% del mercado de quesos de cabra, Buenos Aires y Catamarca con el 19% y 17% respectivamente.

---

<sup>57</sup> Análisis UIA e base a entrevistas. SAGPyA. 2.009.

<sup>58</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, pesca y Alimentos de la Nación.

PRODUCCION DE QUESO CAPRINO PRINCIPALES PROVINCIAS  
EN% - PRODUCCION TOTAL: APROX. 2 MILLONES LITROS - 2.006



PROVINCIA	CANTIDAD EN MILLONES DE LITROS
SANTIAGO DEL ESTERO	480.000
BS. AS.	380.000
CATAMARCA	340.000
CHACO	20.000
CORDOBA	140.000
JUJUY	120.000
MENDOZA	120.000
SALTA	240.000
SAN LUIS	80.000
TUCUMAN	80.000

FUENTE: AACREA (2.006)

En Mendoza, entre las razas existentes predominan los tipos criollos, debido a las condiciones imperantes en nuestros montes y pastizales naturales. Mientras que en el área bajo riego existen razas bien definidas con distintos propósitos como pueden ser la Anglo Nubian de doble propósito (leche-carne), la Saanen de características más específicamente lecheras y en menor medida otras razas como también sus respectivas cruza. La orientación productiva caprina predominante es en un 98% a la obtención de carne y 2% a la leche.

Los establecimientos que se desarrollan en el sector lácteo, se encuentran en diferentes grados de integración y niveles productivos, debido principalmente a la heterogeneidad en los cruzamientos genéticos, infraestructura y nivel tecnológico, lo que repercute directamente en el rendimiento productivo de los animales.

La provincia posee una participación del 6% sobre el total país, lo cual representa unos 120.000 millones de litros anuales. De los cuales aproximadamente se estima que el 90% se destina a la producción de quesos (semiduros, duros y blandos en forma naturales y saborizados) y el restante 10% a la producción de leche, principalmente en zonas marginales.

Sólo alrededor de 150 productores han incorporado, en distintos grados cruzamientos de animales de raza lechera o animales puros, de los cuales alrededor del 20% (30 productores)

ordeñan y comercializan quesos. Sólo “La Griselda” participa en el mercado de manera formal, habilitada por SENASA para tránsito federal, y por su trayectoria y calidad, sus productos se encuentran con certificación de denominación de origen.

El resto de los establecimientos, en su mayoría desarrollan la actividad de manera informal y artesanalmente, sus infraestructuras, en la mayoría de los casos, son precarias y no cumplen con las condiciones fitosanitarias y legales para la comercialización de sus productos a sectores demandantes como queserías, restaurantes, supermercados e hipermercados u hoteles, para lo cual lo ofrecen directamente en sus propios recintos. En muchos casos, éstos apuestan a un aprovechamiento integral de la producción, concatenando simultáneamente una diversidad de actividades que este tipo de emprendimientos ofrece, entre ellos, cabañas, queserías, recreación, restaurant vinculados directamente al agroturismo.

#### **2.2.3.4. Consumo en la Argentina de leche caprina y quesos:**

La producción de leche caprina<sup>59</sup> en Argentina ha revestido poca importancia (0,02% producción total láctea), debido a que la mayor parte de la actividad caprina nacional se lleva a cabo en zonas agrícolas marginales o de producción a baja escala.

El consumo lácteo no sobrepasa los 4 litros per cápita, en donde se presenta una elevadísima regionalización del consumo, es decir, en el NOA el consumo promedio es de unos 8 litros/habitante año y en zonas no productivas, el mismo es insignificante, alrededor de 500 cm<sup>3</sup> por habitante.

Sin embargo, en los últimos tiempos, la leche y sus subproductos han ganado posiciones, llegando a sobrepasar los 2 millones de litros al año en las mejores épocas. La mayoría se industrializa principalmente en quesos. Una de las causas y la principal de este bajo consumo, quizás resida en la falta de una cultura de consumo (en el país preferentemente se consumen productos vacunos); como así también en los temores sobre diferentes enfermedades<sup>60</sup> que estos animales pueden transmitir al ser humano.

---

<sup>59</sup> [www.dilabweb.net/fifonafe/file\\_biblio/QUESO%20CABRA.pdf](http://www.dilabweb.net/fifonafe/file_biblio/QUESO%20CABRA.pdf)

<sup>60</sup> ANEXO N° X: ENFERMEDADES QUE PUEDE TRANSMITIR LA CABRA. Pág. 215

En la actualidad<sup>61</sup>, la población con poder adquisitivo medio alto y alto, marca una tendencia relacionada a precio/calidad, generando nichos de mercado, basados principalmente en productos nutricionalmente dietéticos y favorables para la salud (liviandad proteica y fácil digestión), como también aquellos consumidores dispuestos a probar nuevos sabores incluyendo en sus hábitos productos gourmet; que condicen con las características y beneficios de los quesos de cabra.

El consumo de quesos de cabra en los centros urbanos, es regular durante casi todo el año, con una brusca caída en enero y febrero. En los lugares turísticos hay picos pronunciados durante las temporadas de alta, (en el norte esto es en invierno, en coincidencia con la baja producción).

El promedio de “quesos” es de 10 kg<sup>62</sup> per cápita/anual, del cual sólo el 8% total país, es de cabra. Es decir, que en promedio se consume 800 gr. aproximadamente.

Las provincias con mayor consumo de queso per cápita/anual en la Argentina, son:



PROVINCIAS	CANTIDAD DE LITROS
SALTA	466.000
SANTIAGO DEL ESTERO	216.000
MENDOZA	164.000
TUCUMAN	128.000
CORDOBA	90.000
BS. AS.	44.000
SANTA FE	10.000

FUENTE: AACREA (2.006)

Los quesos caprinos, en la actualidad se ofrecen en diferentes canales de distribución, como lo son en forma directa en supermercados (25%) y en los propios establecimientos a través de su propia fuerza de venta. Como así también en forma indirecta por medio de representaciones en hotelerías y restaurantes en el que en sus menús los ofrecen como platos exclusivos y de excelencia (25% y 50% respectivamente), ofreciendo al consumidor diferentes tipos: blandos, duros y semiduros; al natural y saborizados. Los productos que se comercializan son en su mayoría (67%) semi – artesanales y artesanales (33%).

<sup>61</sup> [www.perulactea.com/2011/08/24/gran-auge-de-la-ganaderia-caprina-en-noroeste-argentino/](http://www.perulactea.com/2011/08/24/gran-auge-de-la-ganaderia-caprina-en-noroeste-argentino/)

<sup>62</sup> [www.alimentosargentinos.gov.ar](http://www.alimentosargentinos.gov.ar)

Mendoza, sólo consume el 8,20% del total producido, lo cual representa aproximadamente 164.000 litros, de los cuales se destina a la comercialización de diferentes quesos con disimiles rendimientos, destinados principalmente a mercados gourmet o delicatessen.

### 2.2.3.5. Comercio nacional<sup>63</sup>:

En lo referido a las exportaciones, durante el período Enero – Septiembre de 2.008, se exportó un total de 272 toneladas de productos y subproductos caprinos, por un valor de USD 1.492.000. Dentro de este total se cuentan las carnes frescas, fibras, cueros y pieles, quesos y productos opoterápicos (productos para la industria farmacéutica).

Volumen de Exportación por Rubro y Destino. En Toneladas. Periodo Enero - Septiembre 2.008							
País	TOTAL	%	Carnes frescas	Fibras	Cueros y pieles	Quesos	Opoterápicos
<b>TOTAL:</b>	<b>272</b>		<b>144</b>	<b>123</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
Turquía	65	24	-	65	-	-	-
St. Maarten	58	21	58	-	-	-	-
Costa de Marfil	50	18	50	-	-	-	-
Sudáfrica	42	15	-	42	-	-	-
Angola	36	13	36	-	-	-	-
China	14	5	-	14	-	-	-
E.E.U.U	4	1	-	-	-	-	4
Italia	2	1	-	2	0	-	-
Brasil	1	0	-	-	-	1	-

FUENTE: SENASA. El "0" corresponde a valores inferiores a 1 tonelada.

En dicho periodo las exportaciones de carnes frescas abarcan un 53%, las fibras el 45%, los productos opoterápicos 1,47% y resto los quesos y cueros y pieles (0.53%).

Las exportaciones de carnes frescas sumaron 144 toneladas, donde los principales destinos fueron; St. Maarten que adquirió un 40.27% del total de las exportaciones (58 toneladas), Costa de Marfil 50 toneladas (34,73%) y Angola 36 toneladas (25%).

Con respecto a las fibras se exportaron 123 toneladas, en donde Turquía adquirió 65 toneladas (52,85%), Sudáfrica 42 toneladas (34,14%), china 14 toneladas (11,38%) e Italia 2 toneladas (1,63%).

<sup>63</sup> SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTOS. BOLETIN DE INFORMACION CAPRINA. ANUARIO 2.008. www.minagri.gob.ar/SAGPyA/ganaderia/caprios.

A referencia de los cueros y pieles Italia obtuvo menos de 1 tonelada; productos opoterápicos, Estados Unidos adquirió 4 toneladas y quesos Brasil 1 tonelada.

Brasil es el principal productor del Mercosur, con un rebaño de 12,5 millones de cabezas: 40.000 se destinan a la producción de leche y 12,1 para carne.

<b>Valor de Exportación por Rubro y Destino. En Miles de Dólares.</b>							
<b>Periodo Enero - Septiembre 2.008</b>							
<b>País</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>	<b>Fibras</b>	<b>Carnes frescas</b>	<b>Cueros y pieles</b>	<b>Quesos</b>	<b>Opoterápicos</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>1.492</b>		<b>1.159</b>	<b>233</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>86</b>
<b>Turquía</b>	<b>615</b>	<b>41</b>	<b>615</b>	-	-	-	-
<b>Sudáfrica</b>	<b>403</b>	<b>27</b>	<b>403</b>	-	-	-	-
<b>China</b>	<b>134</b>	<b>9</b>	<b>134</b>	-	-	-	-
<b>St. Maarten</b>	<b>100</b>	<b>7</b>	-	<b>100</b>	-	-	-
<b>E.E.U.U</b>	<b>86</b>	<b>6</b>	-	-	-	-	<b>86</b>
<b>Costa de Marfil</b>	<b>75</b>	<b>5</b>	-	<b>75</b>	-	-	-
<b>Angola</b>	<b>58</b>	<b>4</b>	-	<b>58</b>	-	-	-
<b>Italia</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	-	<b>5</b>	-	-
<b>Brasil</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	-	-	-	<b>9</b>	-

FUENTE: SENASA. El "0" corresponde a valores inferiores a 1.000 UDS

De la información precedente, se desprende que el 78% de las exportaciones caprinas durante el período analizado fueron de fibras, por un total de 1.159.000 dólares, en donde Turquía completo 615.000 dólares, Sudáfrica 403.000 dólares y China 134.000 entre los primeros lugares. Las de carnes frescas le siguen en orden de importancia con el 16% por un valor de 233.000 dólares, posteriormente los productos opoterápicos con el 6% de los valores (86.000 dólares), y por último los quesos, cueros y pieles con una participación del casi 1% de las mismas.



### 2.3. Oportunidades y amenazas del sector caprino:

En el análisis del micro y el macro entorno<sup>64</sup> resulta imprescindible poder identificar los factores que pueden favorecer o dificultar el buen desarrollo de la actividad caprina. Conociendo el entorno, se puede rentabilizar las diferentes oportunidades que brinde el mercado con las posibilidades y recursos a fin de evitar todo aquello que amenace a la actividad.

<b>FACTORES:</b>	<b>OPORTUNIDADES DEL SECTOR QUESERO CAPRINO</b>	<b>AMENAZAS DEL SECTOR QUESERO CAPRINO</b>
<b>ECONOMICO – FINANCIERO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplias posibilidades de crecimiento en el mercado para las industrias establecidas, ya que el mismo no se encuentra saturado ni existe monopolio con esta clase de producto. Segmento poco explotado.</li> <li>• Apertura a nuevos mercados, para la comercialización de quesos caprinos tanto en el exterior como en el interior del país, en mercados como los gourmet – delicatessen.</li> <li>• El queso caprino, se puede considerar como un gran sustituto a los quesos vacunos, en cuanto a la función alimentaria.</li> <li>• Desarrollo de subproductos e industrias derivadas como leche, carne, cuero, guano. Todos ellos, brindados por la cabra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de información sectorial, bases estadísticas e información confiable: No se cuenta con información sintetizada del sector, limitando la capacidad de diagnóstico y de desarrollo de acciones concretas para mejorar el desempeño del sector.</li> <li>• Los efectos inflacionarios que afectan en la actualidad al país, repercuten directamente en el poder adquisitivo de los actuales y potenciales consumidores y en los costos de producción, reflejados en el precio final del producto, lo que determina, en muchos casos, la concreción o no de la venta</li> <li>• Mercado con bajo grado de consolidación e integración, debido particularmente al escaso desarrollo de la actividad.</li> <li>• Gran estacionalidad productiva láctea, lo que repercute en forma negativa en el rendimiento económico, la escala productiva, la evolución de los precios (fluctuante) y la cadena de comercialización, afectando principalmente el acceso y adquisición de los productos que se mantiene relativamente constante a través del año.</li> <li>• Cambios en los precios relativos entre las actividades primarias que compiten por el uso de la tierra, inducen a una re –especialización productiva, (tambo por el cultivo de soja u otros cultivos).</li> </ul>

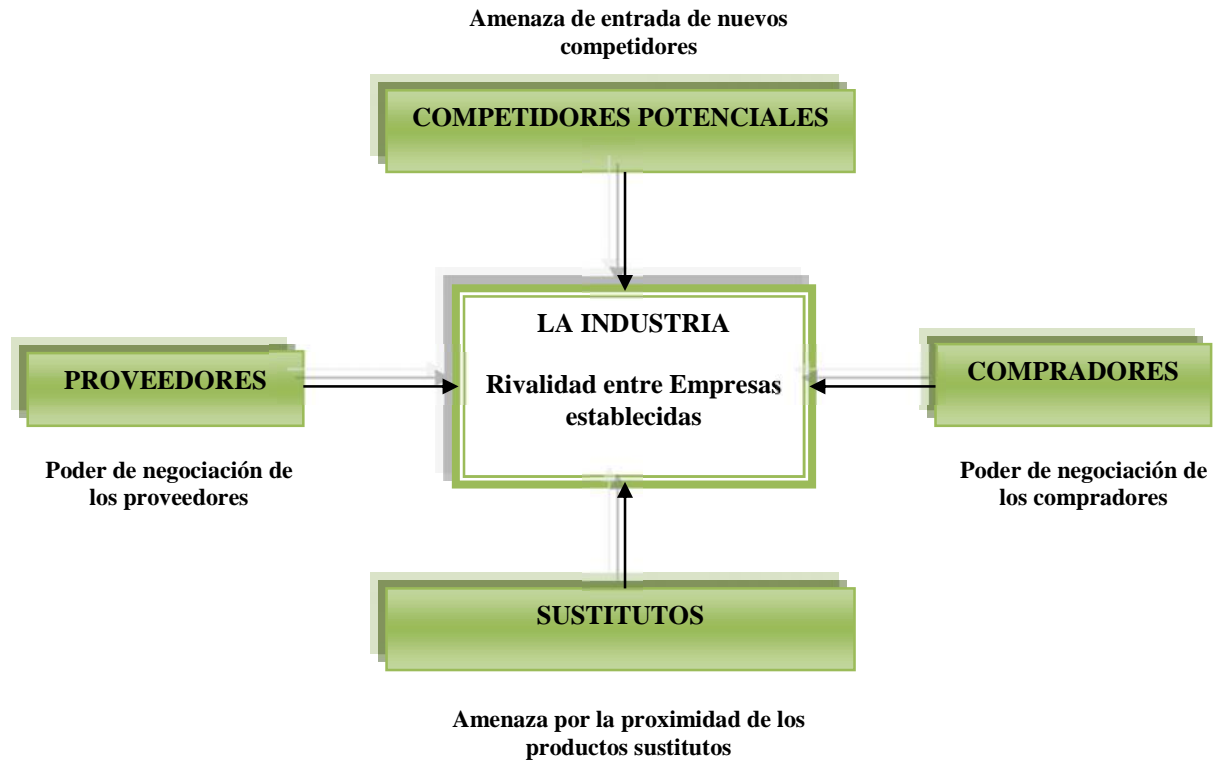
<sup>64</sup> PORTER, Michel E., *Ventaja Competitiva*. (México, Continental, 11999) Pág. 119

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La actividad quesera caprina no cuenta con un mercado asegurado y creciente para la colocación de sus productos.</li> </ul>
<p><b>COMERCIALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa competitividad de la actividad con perfil empresarial a nivel sectorial.</li> <li>• Campañas de consumo: Con estrategias comerciales informativas y gráficas como promocionales, se puede inducir al consumo y crear una cultura nutricional nueva hacia productos saludables, sensorialmente atractivos, sabores exóticos y nutritivos.</li> <li>• Crecimiento de turismo nacional e internacional, por lo cual genera consumidores potenciales.</li> <li>• Importancia creciente del circuito gastronómico: restaurantes gourmets, hoteles, resto-bares, empresas de catering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca difusión frente a otros productos alimenticios lácteos, provocando un desconocimiento en cuanto a las bondades del consumo del queso de cabra.</li> <li>• Canales comerciales poco desarrollados: Incipiente presencia en los canales comerciales relevantes (supermercados/hiper/autoservicios), con nulo acceso al mercado exterior.</li> <li>• Creciente poder de negociación de los supermercados e hipermercados.</li> <li>• Falta de inversión en publicidad y promoción con respecto a su sustituto más fuerte el queso de vaca.</li> <li>• Dificultad de los emprendimiento para sostener el posicionamiento y ganar mercados en la industria quesera, a nivel nacional e internacional, debido a la variabilidad productiva, escaso perfil empresarial, altos costos de inversión en tecnología, entre otros.</li> </ul>
<p><b>CULTURALES – DEMOCRATICAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos paradigmas de consumo, principalmente por cambios en las dietas (productos sanos, saludables y sabrosos) o por factores de moda/prestigio.</li> <li>• Hábito de consumo elevado de queso.</li> <li>• Nueva estratificación de consumo, en donde los sectores de alto poder adquisitivo han comenzado a inclinarse hacia una alimentación sana y saludable sin importar el costo que ello implica. Y los sectores mas carenciados, han encontrado en la cabra una fuente alimentación sustentable y prolongada, basándose en producciones clandestinas, capaces de subsanar sus necesidades alimenticias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y consumo tradicionalista, hacia el queso de vaca.</li> <li>• Escaso hábito de consumo: bajo conocimiento y prueba del producto por parte del consumidor, agravado por el bajo esfuerzo promocional del sector.</li> </ul>
<p><b>PRODUCTIVOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de obtener productos diferenciales con alto poder nutricional.</li> <li>• Condiciones agroecológicas adecuadas para la producción caprina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto porcentaje de autoconsumo: Fundamentalmente en el NOA donde un importante volumen de la producción de carne, leche y quesos se destinan al autoconsumo, generando bajos/nulos ingresos y restringiendo la oferta.</li> <li>• Actividad primaria de subsistencia, integrada por sectores</li> </ul>

		<p>poblacionales de bajos recursos (económicos y tecnológicos) que denota gran clandestinidad comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo rendimiento en la etapa primaria: Poca tecnología en temas genéticos, nutricionales, ordeño, entre otros, bajos índices productivos en los hatos caprinos, generando exceso/déficit según la demanda del sector.</li> <li>• Potencial limitado: Fundamentalmente por la falta de inversión en el sector que no acompaña al crecimiento en la elaboración de productos gourmet.</li> </ul>
<b>POLITICO-LEGAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración intersectorial para mejorar la cadena de valor.</li> <li>• Apoyo gubernamental hacia la actividad (Ley Caprina).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta o discontinuidad de políticas adecuadas necesarias para el desarrollo de la cadena.</li> <li>• Exigencias fiscales que limitan el desarrollo e inclusión del pequeño productor dentro del mercado formal.</li> <li>• Débil acceso a la tecnología, infraestructura productiva, debido a la falta de créditos, altas tasas de interés y financiación.</li> </ul>
<b>TECNOLOGICO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de inversión: La automatización de procesos en los tambos permiten mejorar tanto la cantidad y calidad de la materia prima obtenida como así el rendimiento de los animales.</li> </ul>
<b>AMBIENTALES</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclemencias climáticas, los cuales afectan primordialmente las producciones, como sequías o granizadas, repercutiendo directamente en la disponibilidad forrajera del campo natural, lo cual condiciona el estado nutricional y rendimiento de los animales (fundamentalmente en la prolificidad<sup>65</sup>), los costos productivos y la estabilidad en los niveles productivos en cuanto a cantidad y calidad de los productos finales.</li> </ul>

<sup>65</sup> Se llama al número de cabritos que puede dar una cabra por parición.

**2.4. Análisis de la estructura del sector:** modelo de las cinco fuerzas competitivas<sup>66</sup> propuesto por Michael Porter:



**2.4.1. Amenaza de nuevos competidores:**

Los nuevos competidores, para ingresar al mercado queso caprino, deben considerar que es una actividad poco desarrollada en el país, con escasas dimensiones, altamente atomizada, desigual, no consolidada con fuertes fluctuaciones en la oferta y en los precios de la materia prima y finales, con escaso desarrollo institucional y débiles estrategias comerciales –tanto en relación con el mercado local como en el externo–, con **altos costos** tanto productivos como de comercialización, caracterizando al queso caprino como un producto gourmet de consumo exclusivo.

**Barreras de ingreso:**

Las barreras de ingreso de consideración al momento de insertarse en el sector queso caprino, dependen generalmente del objetivo comercial, recursos disponibles y aspiraciones en la

<sup>66</sup> PORTER, Michael E. Estrategia competitiva. (Buenos Aires, Editorial Rei Argentina, 1993) Pág. 56.

participación en el mercado de las empresas que proyecten ingresar en la industria. Entre ellas, actúan:

- **Diferenciación del producto:** Las empresas ya establecidas, poseen amplia trayectoria, una identificación de la marca y una cierta lealtad entre los consumidores, especialmente en la zona del NOA, lo que implicaría grandes esfuerzos publicitarios, servicios al cliente, calidad de productos, estándares productivos, economías de escala en distribución y producción, entre otros, para poder acceder y comercializar en mercados exclusivos abocados a los gustos y preferencias de consumidores exigentes.
- **Requisitos de capital:** Estos variarán de acuerdo a lo que se pretende lograr en cada establecimiento, en cuanto: al mercado a penetrar (interno, externo o ambos), el dominio de producción en materia prima (plantel genético caprino y disponibilidad forrajera), elaboración y comercialización de los productos propios o tercerizada en alguna de sus etapas, la tecnología y técnicas de elaboración a aplicar a sus productos (artesanal o de punta), volumen de producción, desarrollo comercial y publicitario de la marca, entre otros, fijando los niveles de inversión en altos, si se pretende obtener un producto de calidad y excelencia en el mercado.
- **Accesos a canales de distribución:** La correcta estructuración del canal de distribución permite llegar a un mayor número de consumidores reales y potenciales, el cual varía de acuerdo a las intenciones de penetración en el mercado y la participación y trayectoria de las ya existentes. Accediendo a ellos, permite obtener una ventaja económica y un mayor posicionamiento de sus productos en el mercado. Las empresas queseras caprinas, debido al acotado segmento al cual abastecen, enfrentan la problemática para la colocación de sus productos, debiendo asumir elevados costos de distribución e intermediación. Los precios de salida de fábrica se multiplican dos o tres veces, hasta llegar al consumidor final, debido principalmente a los costos de transporte. Los canales principales para la distribución y reconocimiento de los productos gourmet, son las queserías de primer nivel y retail, los que al momento de insertar los productos, establecen el cumplimiento de ciertos requisitos como calidad, presentación, trayectoria en el mercado a cambio de participar y permanecer en las góndolas.

- **Conocimientos (know how):** Para un desarrollo de actividad quesera caprina es primordial poseer amplios conocimientos, en cuanto: a la cría y reproducción de los animales, las buenas prácticas para obtener productos de excelencia y calidad, los procesos de elaboración de los diferentes quesos para mantener las características propias de la cabra, una infraestructura adecuada a tales fines, entre otros. Como así también conocimientos a niveles técnicos, administrativos y comerciales, para definir y fijar el perfil y segmento de mercado al cual se aspira, para establecer una imagen y calidad que permitan al consumidor identificarse con el queso caprino institucional y cada producto, de acuerdo a sus gustos y preferencias.

**En conclusión,** las barreras de entrada de nuevos competidores son **altas**, ya que para una participación activa y una rentabilidad positiva a lo largo del tiempo, se requiere altos costos de inversión, en cuanto infraestructura, tecnología, conocimientos técnicos, estructuración de los canales de distribución y esfuerzos publicitarios, haciendo que las firmas ya establecidas tengan una posición competitiva más fuerte.

#### **2.4.2. Rivalidad entre los competidores existentes:**

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementar el servicio al cliente. La rivalidad se presenta cuando uno o más de los competidores existentes, sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Las empresas queseras con amplia trayectoria en el mercado, especialmente en NOA, poseen diferentes perfiles y fines productivos en cuanto a los productos que ofrecen. En su mayoría poseen altos costos productivos y de comercialización, escasas dimensiones y bajo perfil empresarial, lo que determina una débil competencia. La misma, sólo se agudiza en épocas de escases de materia prima, cuando éstas no son propias.

Así mismo, agravado por la escasa fidelidad de los clientes hacia un determinado producto; la variabilidad en el poder adquisitivo y cambios en los gustos y preferencias hacia productos gourmet.

La búsqueda de soluciones, se ha evidenciado en los últimos años, en el establecimiento de lazos formales entre industrias, fusiones o adquisiciones de tambos aledaños, transformando su actividad por ejemplo en cooperativas (cuencas lácteas) que le permitan mayor productividad y menores costos, en la diversificación de nuevos productos, en la tercerización de la distribución y en estrategias de posicionamiento y de comercialización, entre otras. Como así también, apostando a un aprovechamiento integral de la producción, vinculan a la actividad quesera a una diversidad de actividades, entre ellos: recreación; servicios de cabañas y restaurant vinculados directamente al agroturismo. Lo que en la actualidad, permite mayor participación y competencia entre los mismos.

La producción nacional de queso de cabra abarca un gran número de empresas fabricantes que difieren en los objetivos, técnicas de producción y elaboración de sus productos, las cuales por sus condiciones de infraestructura, en su mayoría se encuentran instauradas en mercados informales; y un número reducidos de acuerdo a su trayectoria, experiencia y condiciones comerciales poseen un desarrollo estable. En él, no se puede vislumbrar un competidor líder debido a que todos buscan en cierta medida diferenciarse con sus líneas de productos como así también en las estrategias competitivas.

Entre los principales competidores<sup>67</sup> del país, según la clase de queso que producen:

- **Quesos blandos:**

- Alquería Santa Olalla, provincia de Córdoba. (Variedad: Brique, camembert)
- Cabañas Piedras Blancas S.R.L., provincia de Buenos Aires. (Variedad: Cendre, Saint Julien, Chevrol, cabrauntar)
- La Blanquita, provincia de San Luis. (Variedad: Chankix)
- Quesos La Carola S.R.L - Abracadabra, provincia de Santiago del Estero. (Variedad: quesillos)
- Santa Elena - Quesos de Cabra, provincia de Salta (Cafayate). (Variedad: quesillos)

- **Quesos de pasta semi - blando:**

- Cabañas Piedras Blancas S.R.L., provincia de Buenos Aires. (Variedad: Lusignan, Crottin, cabrambert y cabrambrie, feta)

---

<sup>67</sup> [www.todoar.com.ar/queso-de-cabra.html](http://www.todoar.com.ar/queso-de-cabra.html) - [www.quesosargentinos.gov.ar/paginas/comercial\\_1.asp](http://www.quesosargentinos.gov.ar/paginas/comercial_1.asp)

- Alquería Santa Olalla, provincia de Córdoba. (Variedad: Crottin, Pyramide, Sainte Maure)
- La Blanquita, provincia de San Luis. (Variedad: Sainte Maure).
- Quesos La Carola S.R.L - Abracadabra, provincia de Santiago del Estero. (Variedad: Feta)
- Lácteos Artesanales S.A. (WAPI), provincia de San Juan. (Variedad: Feta en frasco y Natural)
  
- **Quesos de pasta semi - duro:**
  - Cabañas Piedras Blancas S.R.L., provincia de Buenos Aires. (Variedad: Chevrotin)
  - Establecimiento “Cabras Argentinas”, provincia de Santiago del Estero. (Variedad: Chevrotin)
  - Establecimiento Caprino “**La Griselda**”, provincia de Mendoza. (Variedad: Gouda y saborizados con ají, provenzal y pimienta negra)
  - La Blanquita, provincia de San Luis. (Variedad: natural, saborizados con ají, pimienta y orégano y en barra al natural y saborizados con ají, pimienta y orégano).
  - El Rincón Caprino, provincia de Córdoba. (Variedad: Chevrotin al natural y parrillero)
  - Quesos La Carola S.R.L - Abracadabra, provincia de Santiago del Estero. (variedad: Chevrotin)
  - Santa Elena - Quesos de Cabra, provincia de Salta (Cafayate). (Variedad: Natural, saborizados con ají, con albahaca, con orégano, con provenzal, con pimienta)
  - Lácteos Artesanales S.A. (WAPI), provincia de San Juan. (Variedad: Chevrotin con hierbas finas, con orégano, con pimienta negra, con ají y clásico)
  
- **Quesos de pasta dura:**
  - Establecimiento Caprino “**La Griselda**”, provincia de Mendoza. (Variedad: Duro de cabra)
  - La Blanquita, provincia de San Luis (Variedad: madurado en vino)
  
- **Quesos frescos o Untables:**
  - Establecimiento Caprino “**La Griselda**”, provincia de Mendoza. (Variedad: Neutro o natural, saborizados con pimienta negra y saborizados con ajo y perejil)



- La Blanquita, provincia de San Luis. (Variedad: Saborizado: provenzal u natural o neutro).
- Quesos La Carola S.R.L - Abracadabra, provincia de Santiago del Estero.

**En conclusión**, en la actualidad, los competidores existentes, no presentan gran competencia, ya que poseen objetivos productivos, calidades y líneas de productos diferentes. Su actual participación, es determinada en mayor medida por la decisión de compra del consumidor, basándose en sus gustos y preferencias, cualidades y características diferenciales que presenta cada empresa en sus productos, como así también en la influencia que imprime en la valoración el vendedor al momento de la elección.

### **Barreras de salida:**

Consisten en los factores económicos, estratégicos y emocionales que mantiene a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes:

- **Activos especializados:** Las inversiones en maquinarias y tecnología dependen de los fines y capacidad productiva que posea el emprendimiento, si su objetivo es obtener productos de excelencia y calidad, los costos serán muy altos. Por ende, una salida del negocio antes de lo planeado, puede generar importantes costos, ya que muchos activos son específicos para la actividad y algunos poseen un bajo valor de liquidación. Por ejemplo: animales de descarte, ordeñadora, moldes para quesos fontina con tapa, cajones para quesos de plásticos, tinas de desagüe para el desuero, prensas hidráulicas, tanques o piletas e insumos, entre otros.
- **Interrelaciones estratégicas:** Se basan principalmente en todas aquellas interrelaciones entre la unidad comercial y otros agentes, en términos de imagen, instalaciones compartidas, certificaciones de calidad, acceso a mercados financieros, alianzas con proveedores, entre otros, que hacen a una actividad estratégicamente importante. En una actividad quesera caprina tan diversificada y de escasas dimensiones, una vez alcanzadas estas interrelaciones (por ej. Cooperativas) es muy compleja la decisión de dejar el mercado.

- **Costos fijos de salida:** Se puede destacar el rompimiento de contratos laborales, costos de reinstalación, entre otros.
- **Barreras emocionales:** La renuncia a tomar decisiones de salida es causada por la identificación con el negocio, lealtad hacia los empleados, orgullo y otras razones que se justifican en mayor medida si se trata de emprendimientos de larga tradición, ya sea familiar o institucional como cooperativas.

**En conclusión,** en el caso de la actividad quesera caprina, las barreras de salida son **altas** ya que una vez que el emprendimiento logra los objetivos pretendidos tanto productivos como comerciales, es muy difícil renunciar a los esfuerzos tanto económicos (infraestructura, tecnología) como empresariales (mano de obra calificada, alianzas con proveedores).

#### **2.4.3. Presión de los productos sustitutos:**

El queso como cualquier producto que satisface una necesidad tiene sustitutos, por lo que entra en competencia con otros alimentos dentro del sector. Los productos sustitutos fijan el techo a los precios que las empresas de la industria pueden cobrar, si la relación calidad-precio ofrecida por éstos es buena, más deberán preocuparse las empresas de la industria por ofrecer una relación similar, a través de una reducción en los precios o un mejoramiento en la calidad. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más bajas serán las utilidades en el sector industrial. Los sustitutos relevantes son aquellos productos que cumplen la misma función que los de su industria.

En la actualidad, el mercado presenta una gran variedad de quesos, con diferentes orígenes (caprino, vacuno, de soja, ovino) de baja, media y alta gama, elaborados artesanalmente o industrializados, al natural y saborizados, destinados a satisfacer diferentes necesidades y segmentos.

Como estrategia comercial, las empresas elaboradoras de quesos (especialmente vacuno), tratan de persuadir al consumidor a través de las características y cualidades que poseen los mismos, como sabor, aroma, consistencia, tradición, proceso de elaboración, tecnología; tratando de marcar

un estilo y calidad en cada establecimiento, representado generalmente en el packaging y publicidad.

Argentina por tradición es un país preferentemente productor y consumidor de productos derivados de la vaca. Por lo que la participación activa en el mercado del queso caprino, deberá surgir a partir de fuertes estrategias de marketing, para dar difusión y reconocimiento al producto en cuanto a las características exclusivas y beneficiosas para la salud del consumidor, aprovechando el auge gastronómico gourmet actual.

**En conclusión**, en general la competencia con los sustitutos es **alta**, debido principalmente a aspectos culturales y tradicionales, como así también la baja participación y presencia en el mercado que posee el queso caprino.

#### **2.4.4. El poder de negociación de los compradores:**

En Argentina, el consumo de queso es una tradición muy arraigada, se presenta como hábito alimenticio en todos los niveles socioeconómicos.

Por sus características, al queso de cabra se lo considera dentro del mercado de productos gourmet<sup>68</sup>, delicatesen, especialidades o alimentos premium, por su oferta limitada, alto valor diferencial (características organolépticas y carácter exótico) y forma especial de comercialización (packaging principalmente). Por otra parte, en un mercado globalizado como el actual, que tanto estima la calidad de las materias primas empleadas, la autenticidad y originalidad de los productos refuerzan el valor agregado de éstos.

Si bien no existen datos estadísticos generales para referir al conjunto de estos productos, como dato ilustrativo vale destacar que, tanto para el caso de los alimentos orgánicos como los gourmet, se esperan tasas de crecimiento para los próximos años, muy superiores a las esperadas para el sector de alimentos en general (entre 10 y 20 % anual).

---

<sup>68</sup> Definición de **“GOURMET”**: “no es algo intrínseco a una clase de alimento o bebida en particular, sino que es algo *construido*, de manera deliberada o no, por productores y consumidores. Son alimentos o bebida de alta calidad, diferenciados por cumplir con al menos una de las siguientes características: carácter único; calidad diferenciada (“premium”); origen exótico, posicionamiento en franjas de poder adquisitivo medio y alto, procesamiento particular, diseño de envase y comunicación de producto/empresa, oferta limitada, aplicación o uso atípico, elaboración artesanal, canal de distribución diferenciado.

Otro de los factores que ha favorecido el consumo y reconocimiento del queso caprino, es el crecimiento turístico especialmente de alto nivel, favorecidos por el tipo de cambio, que ha conllevado a la apertura de nuevos hoteles de 4 y 5 estrellas, restaurantes de tipo gourmet y tiendas de especialidades, que permiten a los consumidores conocer, degustar, saborear, disfrutar y aprender a elegir qué comprar.

Los compradores como fuerza competitiva en productos gourmet podemos considerar al:

- **Consumidor final (Particulares):** Por factores personales, culturales y tradicionales, religiosos o sociales se determinan los hábitos de consumo, gustos y preferencias. Por los que los consumidores actuales poseen mayor costo o facilidad de cambiar de variedad de quesos (vacuno, caprino, de soja) de acuerdo al grupo de referencia al que pertenecen y poder adquisitivo; considerando a la hora de elegir: marca, precio, origen, características, proceso de elaboración, aditivos, calorías, entre otros.

De acuerdo a las características típicas del queso caprino, delimitan su consumo a un segmento exclusivo como el gourmet, con un alto valor agregado no siempre al alcance de todo consumidor, por lo que el segmento característico es tanto de sexo femenino como masculino, adulto y joven, de un nivel socio-económico ABC1 (alto) y C2 (medio alto); delimitando un poder de negociación de los consumidores finales **bajo** basándose en los gustos y preferencias frente a este tipo de producto. Pero teniendo en cuenta que los consumidores tienen facilidad de acceso a distintos tipos de queso del segmento gourmet (por ejemplo: camembert), esto aumentaría sensiblemente el poder de negociación de los mismos.

- **Agentes distribuidores:** Quienes acercan y brindan productos a los consumidores finales. Para una viable diferenciación de éstos, se ha dividido en dos modalidades: la venta directa y la indirecta<sup>69</sup>.
  1. La venta directa incluye todas las transacciones que la empresa realiza directamente con sus clientes, sean minoristas o consumidores finales, que comprende la venta directa en la planta

---

<sup>69</sup> PEREZ, Carmen. Escaneando al mercado (Revista Estrategia & Mercados, año III, N° 23 diciembre 2.007 Pág. 30)

de elaboración; venta a minoristas, con la propia fuerza de ventas; venta por correo o Internet.

- **Venta directa en el establecimiento:** Lo efectúan el 75% de los establecimientos caprinos, los cuales cuentan con locales ambientados para recibir a los visitantes, anexando a esta actividad otras como recreación, servicio de cabañas, restaurant, entre otras; debido principalmente a la informalidad de la actividad. El precio de venta de los quesos, varía de acuerdo a las características de los productos y servicios ofrecidos, el cual se asimila al precio de venta al por menor a canales minoristas. La venta directa es más una herramienta de promoción que un canal de venta en sí mismo.
- **Venta directa a minoristas:** En el canal minorista intervienen distintos agentes comerciales: hipermercados y supermercados (retail), negocios especializados tipo boutiques gourmet o de delicatessen, fiambrerías y queserías de primera línea, catering, hoteles, restaurantes y circuitos gastronómicos.

Los supermercados e hipermercados (retail) en su mayoría grandes cadenas a nivel nacional, ponen condiciones para la incorporación de productos gourmet que son de difícil o de imposible cumplimiento por parte de las pequeñas empresas queseras caprinas, las cuales deben adaptarse a las reglas de juego de la Gran Distribución: bajos precios de compra, largos períodos de pago, descuentos intempestivos en las liquidaciones, si quieren permanecer en las góndolas. En contraposición a ello, ofrecen una gran oportunidad tanto para los consumidores en la localización y adquisición de productos de calidad como a las empresas que participan, ya que poseen una estética cuidada, buena iluminación y condiciones de temperatura óptimas para la conservación de los productos. Todo ello determina un poder de negociación **alto**.

Las tiendas de productos gourmet, delicatessen, fiambrerías y queserías de primera línea o especializadas, los cuales por sus características (amplia variedad y gama de alimentos), atención personalizada y servicios, son los lugares más elegidos para adquirir productos exclusivos y de gran valor gastronómico, estableciendo el mayor índice de representatividad por volumen de venta de quesos caprinos.

El sector Horeca (hoteles, restaurantes y catering), ubicados principalmente en zonas de mayor poder adquisitivo y cultura culinaria, destacan su ambientación y atención personalizada por parte de entendidos en nutrición, como sommeliers o chefs, que incluyen en sus principales platos productos gourmet, como es el caso de queso de cabra, por lo que las escalas de compra son menores.

Para ambos canales, el poder de negociación es **alto**, debido a las características y calidad del queso, el cual requiere conocimiento, aptitudes implícitas del producto adaptado a las exigencias y requerimientos de los platos y comisiones impuestas para la inclusión en los mismos.

- **Venta directa por correo o Internet.** Este sistema de venta no se muestra demasiado activo a nivel de las empresas productoras, ascendiendo sólo a un 10% del total comercializado. A pesar de ello, la mayoría de los grandes establecimientos caprinos posee página Web, siendo su rol principal la difusión, promoción, reconocimiento y posibilidad de contacto.
2. Por otro lado, la modalidad de venta indirecta incluye todas las posibles formas de intermediación, tales como:
- **Venta indirecta a través de distribuidores:** Sólo un 40% de las empresas bien establecidas en el mercado, utiliza la figura del distribuidor, entendido éste como un intermediario con fuerte relación con el establecimiento.
  - **Venta indirecta través de mayoristas o revendedores:** Sólo el 10% de las empresas queseras caprinas utilizan una forma de venta mixta entre venta directa y uso de mayoristas (agente intermediario que adquiere los quesos de varias empresas para luego revender) para lograr una mayor cobertura a nivel país.

En ambos casos de venta indirecta a través de uso de distribuidores o mayoristas, implicarían elevar los costos operativos en comisiones y capacitación, y disminuir las ganancias por producto, determinando un **alto** poder de negociación.

**En conclusión**, debido a la escasa participación en el mercado, poca información de los beneficios del producto, escasas estrategias comerciales de precio y promoción, elevados costos de distribución e intermediación, se establece que el poder de negociación de los agentes distribuidores es **alto**.

#### **2.4.5. El poder de negociación de los proveedores:**

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación, subiendo los precios o reduciendo la calidad de sus productos. Aumentando los precios, pueden reducir la rentabilidad de la industria, incluso hasta el punto en que no sea posible fijar los precios en valores que recuperen el costo de los insumos. Los proveedores son los encargados de disponer de la materia prima e insumos o recursos que son necesarios para la fabricación y comercialización del producto.

En el caso de emprendimientos caprinos, en la etapa de elaboración y producción de quesos, el insumo primordial es la leche. Generalmente este insumo es propio, ya que la mayoría de los emprendimientos poseen plantales con alta producción. Sólo en épocas de escasez dependen de otros productores, en donde se establece un poder de negociación **alto**, pero esta situación es coyuntural.

En relación a otros insumos como: aditivos bacterianos, especias, cuajos, packaging, etiquetas, alimentos forrajeros y concentrados, detergentes industriales, indumentaria y elementos de trabajo (botas, guantes, delantales, moldes, paños, espátulas, balanzas, etc.); productos veterinarios (vacunas, antiparasitarios, antibióticos, piojicidas); alambrados y materiales para los corrales, comederos y bebederos, entre otros; los cuales poseen una amplia disponibilidad y accesibilidad en el mercado proveedor local en cuanto a cantidad, precios y marcas, lo que denota un poder de negociación **bajo**.

En la etapa de distribución del producto final, debido principalmente a la dependencia de distribuidores equipados con cámaras de frío, representan altos costos y escasa disponibilidad, sobre todo para cargas de largas distancias, por lo que determina un poder de negociación frente a éstos **alto**.

Con respecto al equipamiento más industrializado como máquina ordeñadora, prensas neumáticas, cámaras frigoríficas, tinas queseras, entre otras, se encuentran disponibles a nivel nacional e internacional pero a un alto costo de inversión, por lo que su adquisición depende del desarrollo industrial y comercial pretendido, lo que repercute en el tiempo de producción y rendimiento de la materia prima, al aumentar la manipulación de la leche. Todo ello, establece un **alto** poder de negociación al momento de adquirir los mismos.

Los proveedores de servicios de luz, gas, agua, teléfono e internet, indispensable para el desarrollo de la actividad, se encuentran estipulados por los regímenes tarifarios de las distintas entidades prestadoras, por lo que el poder de negociación de la empresa en relación a estos proveedores es **nulo**.

La fuerza laboral correspondiente a esta industria, se compone generalmente por una planta de empleados fijos y efectivos, debido a que su ciclo productivo es estable. La misma, se encuentra compuesta por personal especializado: como queseros profesionales, veterinarios para el cuidado y reproducción de los animales; y administrativos-contables; tractoristas, ordeñadores, capataces y otros no especializados; como encargados de las tareas rurales (cuidado del rebaño, alimentación, sanidad); y peones, entre otros. De los cuales se posee una amplia disponibilidad en todos los casos, estableciendo un poder de negociación **bajo** de ellos. A excepción del personal relacionado con la elaboración de quesos (maestro quesero), quién debe de ser capacitado específicamente para esa área, principalmente en la provincia de Mendoza por el escaso desarrollo, por lo que determina un poder de negociación **alto**.

Al igual que otras industrias, el costo laboral es alto, en materia de aportes y contribuciones de seguridad social y de indemnizaciones que pueden incrementarse en forma imprevista, debido a modificaciones exógenas al empresario. Como pueden ser acuerdos sindicales, fallos judiciales y normas legales o reglamentarias que se dictan sin consultar a los sectores involucrados. Por lo que



pueden ejercer más poder al estar respaldado por el gremio, posibilitando la negociación de altos sueldos en detrimento de la rentabilidad de la empresa.

La selección del personal puede estar a cargo del propio establecimiento o ser terciarizada a una consultora de personal, de acuerdo a los requerimientos del puesto.

**En conclusión**, analizando los anteriores puntos el poder de negociación de los proveedores es **baja** en relación a los insumos necesarios para la producción al igual que de la fuerza laboral que se necesita para efectuar la misma, sólo en caso de escasez de materia prima, adquisición de tecnología y mano de obra calificada éste aumenta.

### 3. OPERACIONES PROPUESTAS

Al analizar el mercado, ámbito de actuación, problemática estructural y productiva del establecimiento caprino “La Griselda”, demuestra que a pesar de poseer un producto gourmet de calidad con denominación de origen y con características organolépticas únicas y exclusivas, se presenta la gran problemática en el mercado consumidor, provocando un gran stock de quesos.

Para ello, se propone la creación de un departamento comercial dirigida por un responsable, que permita realizar acciones de “educación del consumidor”, a través del desarrollo de estrategias de marketing, que impulsen a los productos al mercado, a fin de que aumente el conocimiento y legitimen, de esa forma, el mayor precio que implica un producto gourmet. Es de destacar que esta “educación” permite sobre todo una expansión del mercado, es decir, captar consumidores con predisposición a pagar pero que no necesariamente estén dispuestos a pagar “cualquier valor”.

Por otro, se propondrá optimizar las condiciones de la cadena de distribución propia que cumpla con los requisitos legales para el transporte de alimentos perecederos y que a través de medios publicitarios (**ploteo**) permitan el reconocimiento de la marca e institución, favoreciendo la llegada al consumidor final de manera oportuna, cuidando la inocuidad, calidad y características de los productos.

Ello, permitirá obtener mayor rentabilidad y reconocimiento de los quesos caprinos a nivel nacional y provincial, la cual repercutirá directamente sobre posibles mejoras en infraestructura, capacidad productiva, tecnológica como así también institucional.

### **3.1. Objetivos:**

#### **3.1.1. Objetivo general:**

**“Crear el departamento comercial en el establecimiento caprino “La Griselda”, de la provincia de Mendoza, a fin de aumentar las ventas de los productos, a través de estrategias comerciales y una optimización de la cadena de distribución propia”.**

#### **3.1.2. Objetivos específicos:**

Con objetivos específicos de optimización de la cadena de distribución de la cadena de distribución propia y la aplicación de publicidad y promoción se podrá lograr disminuir el alto volumen acumulado de quesos, redituando a la empresa en mayor tecnología, infraestructura y reconocimiento institucional.

- Proponer un plan de marketing para aumentar las ventas de las diferentes líneas de quesos del establecimiento “La Griselda”, utilizando la capacidad disponible en las cámaras frigoríficas.
- Elaborar un modelo de campaña de consumo a nivel local y nacional, en revistas de prestigio y redes sociales, orientadas principalmente a resaltar las características nutricionales y cualidades organolépticas (sabor, aroma y textura) exclusivas de quesos caprinos gourmet “Cabras del Plata”. impulsándolas al mercado, aumentando el consumo y el conocimiento de los mismos
- Promover la utilización del queso caprino en desarrollos gastronómicos, a través de publicaciones en revistas y diarios del medio.
- Identificar los requerimientos exigidos por SENASA para la distribución de alimentos perecederos, el cual representaría un servicio más adecuado y coherente con las definiciones del producto y mercado objetivo.

- Ampliar la seguridad de compra por parte de los distribuidores en cumplimiento taxativo de normas de higiene y preservación de los productos.
- Activar la marca e imagen de la empresa, a través de un ploteo original que transmita una identificación directa y rápida del queso caprino, a través de una presencia más activa en el mercado.
- Proponer el aumento de las ventas en **40%** de la producción de quesos blandos, semi-duros y duros, almacenados en las cámaras frigoríficas en el primer año, en los principales canales distribuidores como retail, queserías de primer nivel, hoteles, restaurant y empresas de catering, resto-bares, en la provincia y en el país. Para los siguientes periodos, se considera un incremental del **20%** por periodo, lo cual a largo plazo producirá la necesidad de aumentar el plantel caprino en producción.

“La Griselda” cuenta con una trayectoria en el mercado de más de 10 años en la producción y comercialización de quesos de cabra, a través de la marca “CABRAS DEL PLATA”, todos ellos con denominación de origen.

El queso de cabra, se considera un producto “gourmet” de alta calidad, natural, libre de contaminantes, de producción limitada y exclusiva; con propiedades y cualidades intrínsecas al producto como: mejor digestibilidad, menor porcentaje de lactosa, gran aporte nutricional, y sin T.A.C.C. ni gluten.

El mercado, en la actualidad, presenta un crecimiento sostenido de los éstos productos, el cual no se refleja en el emprendimiento “La Griselda”, provocando grandes stock en las cámaras frigoríficas. Esto se debe principalmente a que su accionar productivo no ha sido acompañado por estrategias comerciales, para crear una posición competitiva en el sector y posicionamiento del producto/marca.

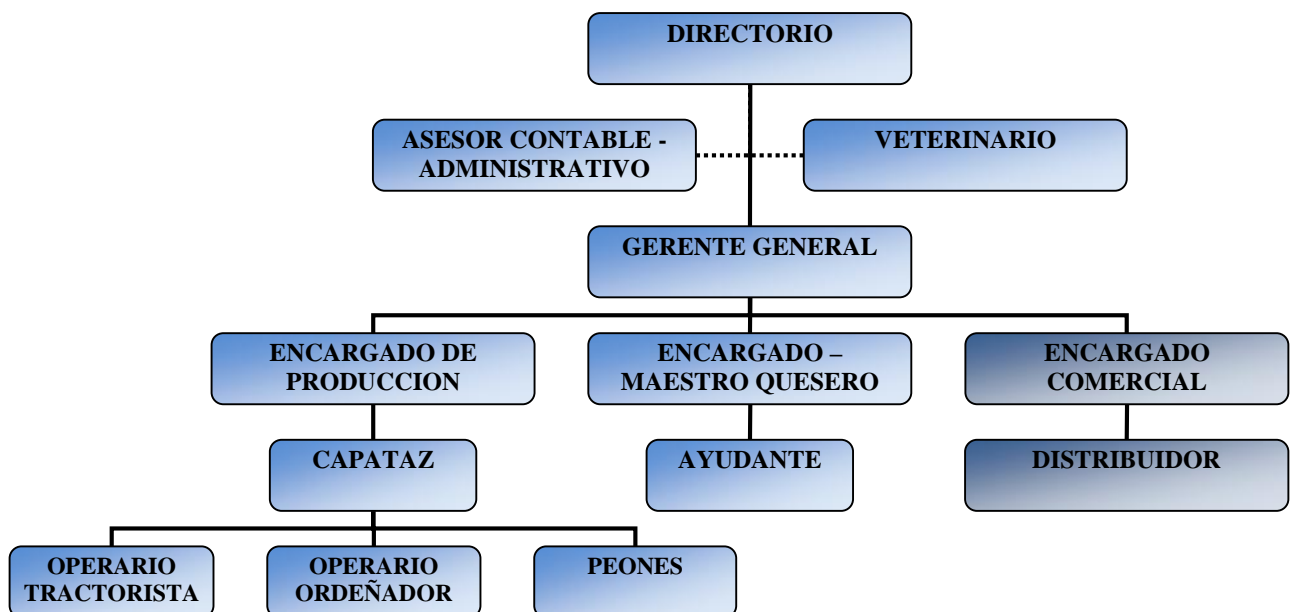
Por lo que un personal capacitado, deberá desarrollar diferentes estrategias y tácticas comerciales, para colocar los productos en el mercado, disminuyendo los niveles de volumen acumulados, los costos que ocasionan la inmovilización y el reconocimiento del consumidor hacia

las diferentes líneas de quesos. Todo ello, conllevará a un aumento en los ingresos, los cuales se podrán reinvertir en las diferentes actividades y necesidades que posee el establecimiento.

En consecuencia, se deberá considerar una ampliación en la estructura organizacional del establecimiento caprino “La Griselda”. El mismo, requerirá la incorporación de nuevo personal encargado de las funciones y tareas específicas, en cuanto al desarrollo comercial de las diferentes líneas de productos, como así también un distribuidor, quién desarrolle las tareas de distribución a fin de obtener mayor tiempo de respuesta ante un incremento en la demanda.

### **3.2. Operaciones administrativas:**

#### **3.2.1. Organigrama propuesto:**



#### **3.2.2. Manual de funciones correspondiente al Departamento Comercial:**

Debido al desconocimiento que se posee de la institución, en cuanto a los tiempos de generación de cambios y adaptación del mismo, se ha propuesto un manual de funciones acotado, con funciones específicas y generales que deberá desarrollar el nuevo personal.

▪ **Encargado comercial:**

- Proponer, desarrollar y supervisar, en coordinación con la gerencia las campañas de promoción y publicidad que se requieran para dar a conocer los productos para incrementar las ventas.
- Establecer los contactos, con los clientes actuales y potenciales con el fin de aumentar el uso del producto, satisfacción de las necesidades y venta.
- Evaluar el impacto de las acciones comerciales, en base al plan de medios elegido (revistas, facebook, twitter).
- Confeccionar órdenes de pedido y hojas de rutas para una correcta distribución.
- Elaborar presupuestos, programas y planes de ventas mensuales y anuales, dando conocimiento de las acciones y objetivos establecidos.
- Generar sistemas de información para la toma de decisiones.
- Participar en la política de precios junto al gerente general.
- Atender y procurar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.
- Analizar a la competencia en cuanto a sus ventajas y debilidades competitivas.
- Seleccionar al proveedor más adecuado para la gestión, en principio, de las redes sociales.
- Detectar los medios más eficientes de comunicación.
- Elaborar los comprobantes de salida de mercadería y verificar el pago del cliente.
- Analizar y gestionar trazabilidades entre las áreas de elaboración y comercialización.
- Proponer medidas correctivas ante quejas o reclamos por parte del cliente en relación a la calidad del producto y distribución.

▪ **Encargado de la distribución: chofer**

- Preparar y despachar los pedidos.
- Entregar remitos y facturas en el lugar de destino.
- Cumplir en tiempo y forma con la entrega de la mercadería según cronograma de entrega.
- Mantener las condiciones sanitarias exigidas por ley en el rodado.
- Realizar controles de rutinas al estado general del rodado e informar algún desperfecto encontrado.
- Colaborar en todo los requerimientos que le encomiende el encargado comercial.

- Controlar y mantener en condiciones las cámaras frigoríficas.
- Realizar y mantener el stock adecuado a la demanda en el centro de distribución.

### 3.2.3. Régimen legal:

La estructura será ampliada, en cuanto a la contratación de un técnico en comercialización o licenciado en administración (encargado comercial) y un distribuidor. El régimen de contratación, se encuadrarán bajo la **Convención colectiva de trabajo N° 130/75 - Empleados de Comercio**<sup>70</sup> **Art. N° 6° y 8°**, bajo la representación gremial **SEC** (Sindicato Empleados de Comercio).

**Art. 6°.- Personal administrativo.** Se considera personal administrativo al que desempeña tareas referidas a la administración de la empresa. Dicho personal revestir la siguiente categoría:

Categoría	Personal comprendido
<b>D) Especializado</b>	Liquidacionistas (confecciona liquidaciones para su remisión y entrega a clientes de semillerías); compradores; ayudantes de contador; especialistas en leyes sociales y/o en asuntos aduaneros y/o en asuntos impositivos; liquidadores de derechos de autos; presupuestistas; compradores de bienes muebles para locaciones; auxiliares principales a cargo de asuntos legales; analistas de imputaciones contables según normas; controles y análisis de legajos de clientes; controles de garantías y valores negociados; taquidactilógrafos; operadores de máquinas de contabilidad de registro directo con salida de cinta; <b>personal administrativo de las empresas y/o instituciones</b> , afines a servicios fúnebres (cementerios privados, remiserías, velatorios);

**Art. 8°.- Personal auxiliar:** Se considera personal auxiliar a los trabajadores que con oficio o práctica realicen tareas de reparación, ejecución, mantenimiento, transformación, servicie de toda índole, de bienes que hacen al giro de la empresa y/o su transporte con utilización de medios mecánicos. Revistarán en la siguiente categoría:

Categoría	Personal Comprendido
<b>B</b>	Herreros, carpinteros, lustradores de muebles, cerrajeros, guincheros, albañiles, herradores, soldadores, capilleros y furgoneros de servicios fúnebres, talabarteros, plomeros, instaladores de antena de T.V., service de artefactos del hogar en general, gasistas, tostadores de cereales, fundidores de maniqués, foquistas de laboratorios fotográficos, personal de mantenimiento de supermercados, autoservicios y/o empresas, tractoristas, sastres y tapiceros de servicios fúnebres, pintores, mecánicos, engrasadores, lavadores, gomeros, ayudantes de laboratorios (semillerías), ayudantes de clasificador de granos, ayudantes de secador de granos, <b>choferes de corta distancia de vehículos automotores de cualquier tipo afectados al reparto, transporte y/o tareas propias del establecimiento.</b>

<sup>70</sup> Convención colectiva de trabajo n° 130/75: Empleados de comercio. Art. 6° y 8°.

**3.2.4. Remuneración:**

<b>CONVENIO N° 130/75 - EMPLEADO DE COMERCIO</b>												
<b>AGRUPAMIENTO</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>Cantidad de empleados</b>	<b>Sueldo Básico</b>	<b>No Remunerativo - Junio 2.011</b>	<b>Jubilación</b>		<b>Ley 19.032</b>		<b>Obra Social - OSECAC</b>		<b>Sueldo Neto</b>	<b>S.A.C.</b>
<b>ADMINISTRATIVO - ESPECIALIZADO</b>	<b>D</b>	<b>1</b>	<b>\$ 3.129,62</b>	<b>\$ 938,88</b>	<b>11%</b>	<b>\$ 344,26</b>	<b>3%</b>	<b>\$ 93,89</b>	<b>3%</b>	<b>\$ 93,89</b>	<b>\$ 3.536,46</b>	<b>\$ 3.129.62</b>
<b>PERSONAL AUXILIAR - CHOFER</b>	<b>B</b>	<b>1</b>	<b>\$ 3.142,23</b>	<b>\$ 943,15</b>	<b>11%</b>	<b>\$ 345,65</b>	<b>3%</b>	<b>\$ 94,27</b>	<b>3%</b>	<b>\$ 94,27</b>	<b>\$ 3.551,20</b>	<b>\$ 3.142.23</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>											<b>\$ 7.087</b>	
<b>TOTAL ANUAL</b>											<b>\$ 91.324</b>	



### **3.3. Operaciones comerciales:**

El aplicar diferentes acciones comerciales, podría impulsar e insertar los productos en los diferentes canales de distribución, para así llegar al consumidor final. Éstas se verán restringidas o limitadas de acuerdo a los recursos destinados para ello.

Las acciones propuestas, implican un rediseño de la página Web, debido a su falta de adaptación a la tecnología y tendencias actuales y un plan de medios, destinados a diferentes segmentos, considerando el nivel cultural, accesibilidad, interés, clase social, personalidades, estilo de vida, entre otras. Las mismas son:

#### **3.3.1. Rediseño de la página web actual:**

En la actualidad, muchos dependen de la web para obtener información del mundo en forma instantánea. Esto es posible gracias a una web abierta, a la que cualquier persona puede acceder mediante un navegador (Internet Explorer, Firefox, Safari y Google Chrome), en cualquier dispositivo que esté conectado a Internet.

Es por ello, que cada día aumenta más el número de personas que conocen empresas a través de páginas Web. Es una publicidad masiva, con presencia en el sitio las 24 horas, 7 días a la semana y 365 días al año, la que se podrá actualizar en tiempo real según las necesidades, permitiendo un crecimiento exponencial de la empresa con un bajo costo de publicidad a nivel mundial, impulsándola hacia nuevos mercados.

En la actualidad, “La Griselda” posee su página bajo el registro de dominio **www.lagriselda.com.ar**. Debido a que la misma se encuentra desactualizada, presentado poco dinamismo y atracción frente a los visitantes actuales. Se propone un rediseño que permita darle un mayor valor agregado y una renovación a la imagen del sitio, mejorando su funcionalidad en cuanto a servicios y formas de acceder a los productos, mayor descripción de las características y beneficios de los mismos, como así también ampliar los lazos de contacto y relación con los clientes y proveedores. Todo ello en beneficio de la imagen corporativa de la empresa y el reconocimiento de los productos en el mercado.

De su apariencia<sup>71</sup> y estilo depende la imagen que proyecta, así los visitantes se hacen una idea o concepto sobre la organización o el personaje a quien pertenece el sitio. Los aspectos principales que influyen en una página web son:

- **Contenido:** La página no debe ser atractiva solamente en su parte visual, es decir diseño, debe tener un contenido interesante que atraiga lectores. Ninguna página puede considerarse exitosa si no cuenta con un contenido apropiado y actualizado frecuentemente, que permita una navegabilidad ágil y sencilla. Éste da la posibilidad real de aumentar el número de visitas.

En este caso la página actual de “La Griselda”, se encuentra excedida en contenido, en donde se diluye el objeto de comunicación “quesos caprinos”, resaltando en mayor magnitud la producción e instalaciones, provocando que el usuario pierda la atención.

El diseño, como se muestra posteriormente, se encuentra mal programado, es decir posee las ventanas de contenido con un ancho inconsistente, se desarrolla sobre el sector izquierdo de la pantalla dejando el lateral derecho vacío, esto se debe a que fue efectuada en una resolución inferior de pantalla/monitor y no centrada. Para ello se propone un diseño responsivo<sup>72</sup>, es decir que permita mayor flexibilidad, adaptación y utilización en cualquier dispositivo o medio que tenga acceso a internet (web y web móvil), como Smartphone, iPhone, iPad, entre otros.

Además éste es muy homogéneo, el cual no permite identificar las secciones importantes como los productos y sus características principales; formas de contacto (inclusión de formas de venta y formularios de pedido online) y ubicación. Es por ello que resaltando las botoneras con diferentes colores permitiría una cierta dinámica y una navegabilidad de fácil interpretación.

- **Imágenes, animaciones y movimientos:** Deben usarse fotografías, preferiblemente tomadas por un profesional, esto da una idea sobre la calidad del sitio. Para generar una sensación de dinamismo, es bueno utilizar elementos animados. Pero es importante no excederse, la cuota del 20% del total de la página es suficiente, porque pueden causar saturación, distraer la atención de las cosas importantes que se quieren decir y por último sacar al usuario del sitio.

---

<sup>71</sup> [www.redgrafica.com/Elementos-del-diseno-web-estilos](http://www.redgrafica.com/Elementos-del-diseno-web-estilos)

<sup>72</sup> Es una técnica de programación que hace que la estructura de un sitio web se adapte al medio o dispositivo en el cual es desplegado. Es un único diseño que responde a diferentes tamaños de pantalla, dispositivos y tecnologías.

La página presenta en todas las pestañas videos sobre las instalaciones (cabrerizas, fábrica, campo), proceso productivo, pastoreo de los animales, lo cual provoca una excesiva demostración y repetición de las mismas, haciendo un navegabilidad lenta y poco dinámica. Se propone que sólo existan en las secciones más importantes como por ejemplo: productos, historia - empresa y en las restantes, fotos más ilustrativas y atractivas, aumentando la simplicidad, elegancia y limpieza del sitio.

- **Tipografía y fondos:** Existen códigos convencionalizados que permiten reconocer y distinguir productos o servicios a través de marcas, etiquetas y formas. Éstos responden a un estilo gráfico es decir, la “manera gráfica de ser”, la apariencia. La utilización de la tipografía y colores, deben conservar una fácil legibilidad y resaltar las secciones importantes. Los fondos claros o totalmente blancos, se utilizan para proporcionar una mejor visualización, y evitar el cansancio de los usuarios. Todo ello permite resaltar las imágenes, fotos, dibujos y tramas que identifican al producto y/o servicio. Otros aspectos son: formas, dimensiones, materialidad, calidad de impresión, contexto de actuación, ubicación en el espacio, etc. El conjunto de estos elementos debe ser armónico y conservar la línea de diseño del sitio con el fin de llamar y mantener la atención del usuario.

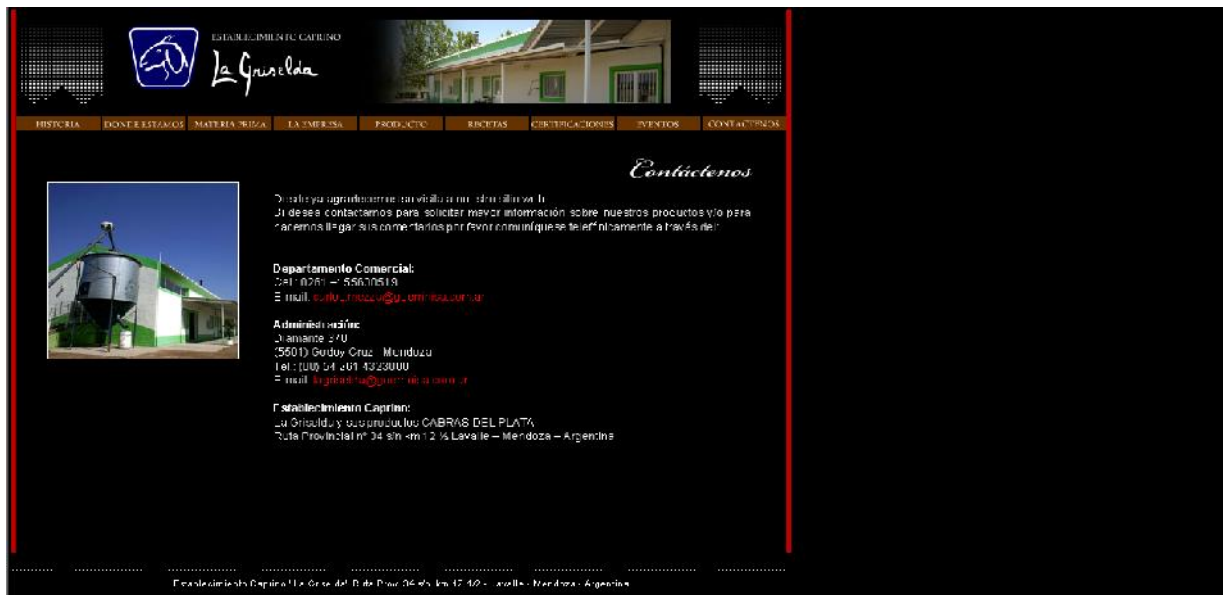
En éste caso, no se han respetado los códigos convencionales que identifican a los alimentos, los cuales deben ser claros, coloridos y atractivos. La tipografía utilizada es muy compacta y semejante, de color blanca con fondo de pantalla negra, lo que impide una lectura ágil y rápida provocando falta de atracción e interés por parte de los visitantes. Se propone un fondo más claro y adecuado al producto con tipografía más legible y atractiva.

- **Enlaces a redes:** Es de gran ayuda para los usuarios incluir enlaces a redes sociales con las cuales se tiene familiaridad y se interactúa con regularidad, también a sitios de interés. Esto con el fin de generar comunidad y crear lazos de mutuo intercambio con sitios que pueden apalancar la oferta, como proveedores y clientes actuales.

En la página éstos son inexistentes, por lo que se pierde grandes posibilidades de contacto y reconocimiento por parte de los visitantes, tanto del producto como de la empresa. Los enlaces pueden ser incorporados tanto en la página web en relación a otros artículos e información relacionada y viceversa. Esto permitirá que el administrador de la página a través de actualizaciones

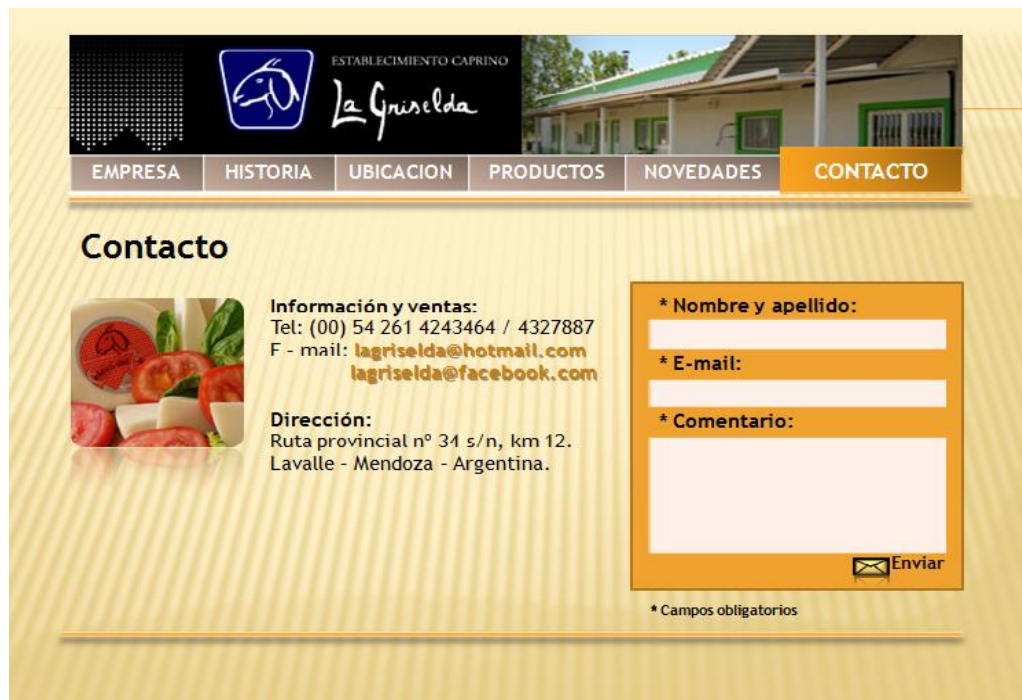
como recetas, puedan ser directamente incluidas y compartidas en diferentes medios de comunicación masiva como twitter y facebook

### Página Web actual:



### Páginas Web propuestas:





### **Conclusión:**

Una página debe permitir una fácil visualización y navegabilidad en los contenidos (videos, imágenes, textos); tener un diseño sencillo con botoneras prácticas y representativas y enlaces en redes de interés, con el fin de generar lazos de mutuo intercambio. Todo ello, permitirá obtener un reconocimiento del producto/institución en posteriores visitas.

### **3.3.2. Desarrollo de un plan de medios:**

Un Plan de Medios<sup>73</sup> es una parte del Plan de Publicidad o marketing, que tiene como fin relacionar una serie de anuncios diferentes de acuerdo al segmento de mercado al cual va dirigido el producto o servicio; que aparecen en diversos medios (vehículos a través de los cuales se transmiten los mensajes al público objetivo), en donde el alcance, frecuencia y continuidad es cuantificable delimitado a un cierto periodo de tiempo y presupuesto. Los medios más conocidos son radio, televisión, prensa, revistas, etc.

Éste se debe encontrar diseñado en forma estratégica para lograr un grupo de objetivos y resolver algún problema crucial.

---

<sup>73</sup> www.estoesmarketing.com

La propuesta del plan de medio nace por la necesidad de tener mayor presencia en el mercado y reconocimiento de los quesos caprinos de “La Griselda”, lo que repercutirá en el volumen de venta disminuyendo los niveles de stock en fábrica.

Los elementos relevantes al momento del diseño del plan de medio:

- Grupo objetivo o público meta<sup>74</sup>: El plan de medios propuesto se dirigirá específicamente a segmentos ABC1 y C1, es decir, a sectores con poder adquisitivo alto y medio alto, culturalmente enriquecidos y que busquen un nivel vida saludable, como así también una alternativa para aquellas personas que sufren de problemas gastrointestinales, intolerancia a la lactosa, problemas respiratorios, alergias, entre otros.
- Requisitos de comunicación y elementos creativos: Principalmente se transmitirá características del producto y beneficios a la salud, utilizando medios creativos y originales para la atracción de los consumidores, los cuales deberán ser analizados y plasmados por profesionales en el tema, como diseñadores y publicistas.
- Geografía: El producto tiene una distribución nacional y local. Con la aplicación de medios publicitarios nacionales permitiría penetrar en nuevos mercados e incidir en el fortalecimiento y conciencia de la existencia del queso caprino en general y marca del establecimiento.
- El calendario de medios: Cada medio tienen sus particularidades (códigos, audiencias, formas publicitarias, alcance, condiciones de recepción, tarifas, etc.), que en todos los casos deberán ser evaluado para la inclusión en el plan de medio, de acuerdo a los objetivos de marketing que se hayan establecido para alcanzar a los destinatarios del mensaje.

El responsable de la planeación de medios, debe considerar el *alcance* (nº total de personas que llega el mensaje), *frecuencia* (nº de veces en el que el mensaje aparece en un periodo determinado), *continuidad* (se refiere al transcurso de tiempo en el que se realiza el programa de medios) y *recuerdo* (nivel del efecto y conciencia en la mente del consumidor) de la elección de los medios que integrará el plan, dependiendo del presupuesto designado para ello.

---

<sup>74</sup> El grupo objetivo es el número de personas que son potenciales consumidores del producto y que poseen un perfil demográfico (edad, sexo, grupo socioeconómico, nivel de educación, etc.) y psicográfico (valores, intereses, estilos de vida, actividades, etc.). Además es importante identificar también sus hábitos mediales (medios y soportes que consume más, frecuencia, contextos, etc.). Esto nos facilitará la elección de los medios y soportes a elegir para la campaña.

**Plan de medios propuesto:**

AREA	MEDIO	EMPRESA	TIPO	UBICACIÓN	MENSAJE	Primer Semana	Segunda Semana	Tercer Semana	Cuarta Semana	Total avisos	Valor unitario	
NACIONAL	REVISTA Ejecutivos	FORTURNA (quincenal)	1/2 página	LIBRE	Institucional y productos	Quincenal					1	\$ 3.300
			Nota publicitaria									
			Página Completa Color	LIBRE	Institucional y productos				Quincenal		1	\$ 6.000
	REVISTAS GOURMET	El Gourmet	1/2 pág. horizontal	LIBRE	Institucional	Mensual				1	\$ 5.323	
		Obsession	1/2 pág. horizontal	LIBRE	Institucional	Bimestral				1	\$ 1.300	
	REVISTA JUMBO	Living (Mensual)	1/2 pág. horizontal	LIBRE	Productos	Mensual				1	\$ 10.000	
INTERNACIONAL	REVISTA AEROLINEAS	Alta (Aerolíneas Argentina)	Página completa	LIBRE	Institucional y productos	Mensual				1	\$ 13.000	
Mendoza	REVISTA MENDOZA	Punto A Punto	Página Completa	LIBRE	Institucional y productos		semanal			1	\$ 2.000	
	DIARIO PAPEL	Diario Los Andes	Suplementos	Pág. color Libre	Institucional y productos	Suplemento Especial Cocina				1	\$ 9.000	
ON LINE		Sección Mujer	Notas y banners	Facebook, twitter y Web	Institucional y Productos	Mensual				1	\$ 1.000	
		Google	Enlaces patrocinados			Mensual					\$ 2.500	
<b>TOTAL</b>											<b>\$ 53.423</b>	

Como se puede observar, el plan de medios propuesto abarca todas las áreas de mercado, es decir internacional, nacional, provincial y online; en medios como revistas, diarios e internet. Esto últimos, son principalmente propuestos, debido a las características exclusivas y únicas del producto, ya que los medios televisivos y radiales son masivos y de corta duración, lo que implicaría una baja identificación del producto/marca y altos costos presupuestarios.

Frente a la situación actual económica – financiera del establecimiento caprino “La Griselda”, en principio para posicionar los productos/marca se seleccionará dos revistas de prestigio y de mayor alcance en relación al segmento al que se dirige el producto y ámbitos virtuales como facebook y twitter. Estas acciones en principio deberían estar a cargo de profesionales del medio como diseñadores y publicistas.

### **3.3.2.1. Publicidad en revistas:**

La publicidad en revistas es una herramienta de marketing, realizada en papel impreso, con gran definición de colores, siendo muy atractivos visualmente, lo que facilita la identificación de la institución/marca. Posee mayor permanencia, fundamentalmente por la extensión y amplitud de los temas tratados en ellas, por lo que las personas las conservan por mayor tiempo, permitiendo en muchos casos la relectura de los diferentes auspiciantes participantes.

Debido a la gran diversidad de revistas en cuanto al sector y/o área de especialidad a la que se encuentran dirigidas, el prestigio y reputación que poseen en el mercado, se deberá seleccionar la que permita una segmentación más precisa y concreta en función a los objetivos y mercado meta al que esté orientado el producto y la empresa.

Es por ello, que dentro del plan de medios se proponen para el establecimiento “La Griselda” revistas que poseen una participación activa y prestigio en el mercado, que permitirán un reconocimiento tanto del producto en general, como la revista “El Gourmet” a nivel nacional (mercado gastronómico) y empresarial como “Punto a Punto” dirigida a reconocidos empresarios del medio provincial. Ambas revistas poseen la ventaja de ser consultadas vía online

El modelo propuesto del anuncio:



### Revista “El Gourmet”:

**> MENÚ GOURMET**

**He aquí una “provoleta” refinada y rococó, muy posmoderna: grillada en la parrilla, descansa en una cama de tomates y espárragos.**

**Queso de cabra grillado sobre colchón de tomates secos y espárragos**

**INGREDIENTES:**  
 2 quesos de cabra individuales  
 1/2 atado de espárragos  
 8 tomates secos en mitades  
 •Aceite de oliva c/n  
 •Sal y especias a gusto

**PROCEDIMIENTO:**  
 Hierva los espárragos y utilice solo las puntas. Reserve. En una provoleta, saltee las puntas de los espárragos y las ocho mitades de tomate seco condimentados a gusto. Para la provoleta, grille el queso de cabra en un solo lado en una parrilla con fuego bien fuerte.

**PRESENTACIÓN:**  
 Acomode el colchón de tomates en la provoleta, en la sartén o en un recipiente similar. Sobre el colchón, coloque la provoleta de queso de cabra del lado grillado hacia arriba, decore con tomate y espárragos, rectifique la sazón y sirva. Puede llevar nuevamente a la parrilla, si la temperatura así lo requiere.

### Revista “Punto a Punto”:

**Punto a Punto**

**Recibimos el otoño con una nueva cata en “CASEUS MUNDI CLUB”**

El tiempo nos regalaba una tarde maravillosa, apenas algo fresco, lo suficientemente templado como para preparar las mesas para la cata en la terraza del primer piso de “CASA DE EXTRAORDINARIA”, en pleno corazón de Fuencaballo Viejo. A media cuadra, en la plaza Borges, los tumbos y los portafolios se desmenuzaban por las mesas de los otros bares de la zona para disfrutar de ese magnífico fin del día. Nosotros, por nuestra parte, esperábamos la llegada de los socios para anunciar con nuestra nueva cata del Club.

Curiosamente a tiempo, como si todo conspirara para hacer de ese evento la preña de la primavera, todos los socios y amigos estuvieron sentados a la larga mesa, y la cata comenzó nuevamente de la mano de nuestra Sommelier Ana María. La temática de esta cata fue: Corrimos los límites al sur. Y los corrimos. Bajamos los quesos de cabra, tipos del norte argentino, Salta, Jujuy, Catamarca... y los fuimos a buscar a Mendoza. Y con los vinos hicimos lo mismo, al fin más famosos son los vinos mendocinos, nosotros amarramos la tradición hacia la Patagonia, hasta Neuquén más precisamente. Así, comiendo los productos de la zona, hicimos una cata con Quesos de Cabra mendocinos del “Establecimiento Caseros La Gravelle” y los amigos con los excelentes vinos de la bodega neuquina H2O.

Así, guiados por las palabras de Ana María y por el placer de sentir y disfrutar, probamos un queso tipo cottage de Cabra saborizado con pimienta y un semiduro natural a la pimienta con el Malva Reserva Merlot; un queso duro estilo Sardo con el Malva Reserva Malbec y finalmente un semiduro natural ahumado impresionante con la joya de la bodega, el H2O Colección Blend.

Como siempre en el club, luego de la cata guiada, vuelven todos los quesos juntos y pudimos combinar todos los quesos con todos los vinos de lo cual resultó que la mayoría había quedado embobada con la combinación entre el Malva Reserva Merlot con el Sardo y con el Blend Cottage, mientras que el Premium Colección, con el equilibrado y robusto que lo caracterizaba, combinó mucho mejor con el semiduro a la pimienta y el Malbec con el ahumado.

Las grandes figuras de la noche fueron entonces el Malva Reserva Malbec y el Colección por el lado de los vinos y el Cottage y el Sardo en el reino de los quesos.

Todo concluyó como es costumbre en nuestras catas, con amigos, charlas, quesos, vinos y felicidad. Por desgracia, habrá que esperar hasta la próxima cata del CASEUS MUNDI CLUB para seguirla. ¡¡¡FELIZ OTONO PARA TODOS!!! De parte de CASEUS MUNDI

Las vacaciones se pasan volando.  
*Disfrutalas*

El verano es el momento ideal para disfrutar de las vacaciones. Y nada mejor que hacerlo en un lugar tranquilo y hermoso, como el lago de la reserva Malbec. Allí, podrás disfrutar de la tranquilidad y la belleza del paisaje, mientras disfrutas de un momento de ocio con tu familia o amigos. El verano es el momento ideal para disfrutar de las vacaciones. Y nada mejor que hacerlo en un lugar tranquilo y hermoso, como el lago de la reserva Malbec. Allí, podrás disfrutar de la tranquilidad y la belleza del paisaje, mientras disfrutas de un momento de ocio con tu familia o amigos.

**GRUPO SANCOB SECURIDAD**

### **3.3.2.2. Marketing en redes sociales:**

Las redes sociales<sup>75</sup> han conseguido tal éxito desde su creación, que en la actualidad podemos hallar en Internet un sinnúmero de servicios de esta índole, entre los que seguramente se encuentre el que mejor se ajuste a las necesidades y requerimientos de cada usuario.

Las estrategias de marketing actuales, cuentan con las redes sociales como una herramienta. Las marcas, las empresas, los negocios, son parte activa y esencial de ésta nueva civilización que conforman los que transitan por los negocios online. Las empresas tienen acceso a cantidades ilimitadas de clientes potenciales, sin embargo, no sustituyen a las distintas estrategias que se deben implementar para llegar a un número cada vez mayor de consumidores comprometidos con las marcas.

Las redes sociales, principalmente Facebook y Twitter<sup>76</sup>, son potentes generadores de influencias. Son redes 2.0, es decir que a diferencia de la 1.0 en donde el usuario sólo se relacionaba con la computadora, ahora se relaciona con otros usuarios. Esta interactividad las define como tales. Por fuerza de números, es indiscutible que comparten el liderazgo del ámbito de las comunidades virtuales, ya que ambas son las que han logrado adjudicarse la mayor cantidad de usuarios cautivos en los últimos años.

Ambas redes sociales son totalmente complementarias y están pensadas para lograr un objetivo final; acceder a potenciales clientes y mantener la fidelidad de los clientes consolidados.

Es por ello que para el establecimiento caprino “La Griselda” se propone la utilización de ambas redes, con la ventaja de asociar y vincular los contenidos a la página web propuesta y viceversa.

---

<sup>75</sup> Las redes sociales en internet son sitios que facilitan la interacción entre sus miembros que se encuentran en distintos lugares del mundo. El objetivo de una red social es conectar personas y proporcionarles los medios de interacción para favorecer la comunicación entre ellas y, por lo tanto, establecer vínculos sociales.

<sup>76</sup> [www.whatsnew.com/2011/04/03/diferencias-entre-red-social-facebook-y-red-de-contenido-twitter/](http://www.whatsnew.com/2011/04/03/diferencias-entre-red-social-facebook-y-red-de-contenido-twitter/)



### **Características de facebook:**

Facebook es un sitio web de redes sociales creado por Mark Zuckerberg y fundado por Eduardo Saverin, Chris Hughes, Dustin Moskovitz y Mark Zuckerberg. Originalmente era un sitio para estudiantes de la Universidad de Harvard, pero actualmente está abierto a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico.

La fortaleza de ésta red social radica en los 350 millones de usuarios en el mundo en intercambio continuo de información en diferentes formatos: links de video, fotos y gráfica relacionados con la vida personal. El objetivo es compartir información social sobre aspectos relacionados con las emociones y la vertiente más personal de los usuarios.

El público objetivo es heterogéneo, no sólo en los rangos de edad, sino también en las necesidades e intereses expuestos (profesiones, gustos, entre otras).

En la actualidad, facebook ha lanzado una nueva página exclusiva basada en la promoción de marcas y negocios denominada “**Fans Page**”<sup>77</sup>.

En Argentina esta red social posee más de 15 millones de usuarios activos que pasan en promedio unas 9 horas mensuales navegándola. Se ubica en el segundo puesto de los países con mayor afinidad de usuarios.

Es por ello, que se propone que el establecimiento caprino “La Griselda” cree su Fans Page para darle mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional. Algunas de las razones de ello, son:

1. **Diferenciar el perfil personal del perfil de la empresa:** Las publicaciones y contenidos harán referencia exclusivamente a los productos y actividad de la empresa.

---

<sup>77</sup> ANEXO N° XI: Características de facebook y Cómo crear un fans page facebook? Pág. 217

2. **Sumar más seguidores:** La cantidad de seguidores es ilimitada, en comparación con un perfil personal que permite hasta 5.000 usuarios.
3. **Promocionar servicios y/o productos.** Si se utiliza un perfil de usuario para realizar estas actividades es muy probable que bloqueen la cuenta.
4. **Indexación.** Las fans page se encuentran indexadas en los buscadores, lo que permite que cuando se realice alguna búsqueda referida a esto productos/servicios pueda aparecer bien posicionada. Mientras más actividad tenga el sitio y más interacción se tendrá con los usuarios.
5. **Visibilidad.** Las fans page pueden verse aún sin necesidad de estar conectados a facebook, además no es necesario que un potencial cliente posea una cuenta en esta red social para encontrarla.
6. **Administradores.** Se pueden sumar varios administradores en una misma fan page para lograr así que el contenido sea diverso y fluido.
7. **Interacción.** Es posible atrapar y comprometer a los usuarios desde la web o teléfono móvil, a través de respuestas rápidas y personal. Es recomendable mantener contacto cercano con quienes se hacen fans y son usuarios activos en la fan page, ya que una buena impresión puede expandirse por la red fácilmente (al igual que una mala impresión).
8. **Sentido de Comunidad.** Participar de comentarios, debates, opiniones ayudará a demostrar que la empresa forma parte de la comunidad, como así también expandir la imagen de la empresa e insertar la marca en el inconsciente colectivo.
9. **Contenidos:** Permite expresar identidad con características como foto de portada y línea de tiempo. Los contenidos deben ser frescos, interesantes y dirigidos al público objetivo. Se pueden incluir todo tipos de contenidos, desde textos, imágenes hasta audios y videos
10. **Permite la vinculación con otras redes sociales.** Por ejemplo, twitter, ya que quienes usan la red social de los 140 caracteres es una magnífica opción, para mantener la fan page actualizada en tiempo real y compartir usuarios.
11. **Permite obtener estadísticas sobre usuarios e interacción con el contenido:** Estas se dividen en 5 apartados:

Apartados.	Función.
<p><b>Datos importantes</b></p>	<p>Estos datos sirven para conocer el tamaño del público y ver cómo interaccionan con el contenido. Aquí aparecen el “<i>Total de Me gusta</i>”, “<i>Amigos de los fans</i>”, “<i>Personas que están hablando de esto</i>” y el “<i>Alcance total de la semana</i>”.</p> 
<p><b>Información general</b></p>	<p>Se representan a través de gráficos, que reflejan la influencia que tienen las publicaciones que se hacen en la página en el número de personas que comentan de ellas, así como el efecto que éste tiene en el alcance global.</p>
<p><b>Publicaciones</b></p>	<p>Se podrá ver las publicaciones acompañadas de datos de rendimiento. Si éste mejora, aumenta el alcance total de la página y su reconocimiento.</p>
<p><b>Datos desglosados</b></p>	<p>Las pestañas sobre los clics “<i>Me gusta</i>”, <i>el alcance</i> y <i>las personas que están hablando de esto</i>, dan una comprensión mayor de los datos más importantes, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Personas que están hablando de esto</u>: Incluye a usuarios que hayan creado una historia sobre la página y datos demográficos de las personas a las que les gusta.</li> <li>- <u>Cómo hablan de la página, según el tipo de historia</u>: Lo que permite identificar mejor qué tipo de contenido obtendrá mayor participación.</li> </ul> 
<p><b>Exportar datos</b></p>	<p>Permite exportar los datos de la <b>Fan Page</b> y medir resultados desde un Excell, considerando los datos de páginas o datos de publicaciones; intervalos de fechas (como máximo 1.000 publicaciones) y formato del archivo.</p>

**En conclusión,** si el establecimiento caprino “La Griselda” a través de una correcta gestión e interacción con los fans, logra capturar el 0.001% del total de usuarios en Argentina, estaría abarcando a un promedio de 15.000 usuarios, valor muy significativo para la inserción y reconocimiento del queso caprino.

### Fans page propuesto:

- **Perfil propuesto:**



Línea de tiempo

**Foto de portada:** Debe capturar la esencia de la marca y mostrar el producto o ss.

**Foto de perfil:** Usar el logo para que las personas identifiquen el negocio.

**Vistas y aplicaciones:** Fotos, eventos y aplicaciones de manera más fáciles.

- **Páginas propuestas:**

En ellas se pueden presentar fotos de platos, exhibir recetas como pizzas, pastas, tablas de fiambres, vinos afines como así también frases e imágenes de los productos, proceso productivo y de elaboración, que lleven a los usuarios a una posibilidad de consumo.

Algunos ejemplos:

### Menú de Fin de Semana:

Juntada con amigos!

**Tambo caprino "La Griselda"**  
22 de noviembre de 2011

El mejor programa para el fin de semana, así que no te falten los quesos de cabra **"La Griselda"**!!

Me gusta · Comentar · Compartir

A 2 personas les gusta esto.

Escribe un comentario...

---

**Anuncios**

**Folleto en Dafiti**

Calzados Lindos con Envío y cambio gratis!

A Carolina Bietti le gusta Dafiti Argentina.

**Anúnciate en Facebook**

Promociona tu negocio a más de 750 millones de usuarios activos en Facebook. Desarrolla tu marca en línea conectando con tu público.

**Entradas de Cine \$10**

Andá al cine cuando vos quieras: disfrutá las nuevas películas en Cinemas con 71% Descuento. ¡Inevitable!

fotos del muro
Etiquetar foto
Opiniones
Compartir
Me gusta

### Dejale lentar!!

CON TODAS NUESTRAS VARIEDADES DE QUESO DUROS Y SEMIDUROS, ELABORADOS CON 100% LECHE PASTEURIZADA DE CABRAS SANNEN, SIN CONSERVANTES.

"La Griselda" ....  
Puro sabor mendocino!

**Tambo caprino "La Griselda"**  
9 de septiembre de 2011

El tambo caprino "La Griselda" se encuentra ubicado en el distrito "El Retiro", departamento de Lavalle, provincia de Mendoza, en una propiedad rural de 100 Ha, localizada sobre la ruta Provincial N° 34 s/n (carril El Progreso o carril Costa Araujo).

Podes encontrar todos nuestros productos en hipermercado Jumbo, queverías especializadas "Torrent", "Granja Benedetti", "La Picada" y "Sabores de Campo".

Me gusta · Comentar · Compartir

A 8 personas les gusta esto.

Escribe un comentario...

---

**Anuncios**

**The Bag Belt en Dafiti**

Carteras y Calzados? Comprá con Envío y Cambio Gratis!

A Carolina Bietti le gusta Dafiti Argentina.

**Anúnciate en Facebook**

Promociona tu negocio a más de 750 millones de usuarios activos en Facebook. Desarrolla tu marca en línea conectando con tu público.

### Pura nutrición, puro sabor ...

ESTABLECIMIENTO CAPRINO  
**La Griselda**

**Tambo caprino "La Griselda"**  
9 de septiembre de 2011

El tambo caprino "La Griselda" se encuentra ubicado en el distrito "El Retiro", departamento de Lavalle, provincia de Mendoza, en una propiedad rural de 100 Ha, localizada sobre la ruta Provincial N° 34 s/n (carril El Progreso o carril Costa Araujo).

Podes encontrar todos nuestros productos en hipermercado Jumbo, queverías especializadas "Torrent", "Granja Benedetti", "La Picada" y "Sabores de Campo".

Me gusta · Comentar · Compartir

A 8 personas les gusta esto.

Escribe un comentario...

---

**Anuncios**

**The Bag Belt en Dafiti**

Carteras y Calzados? Comprá con Envío y Cambio Gratis!

A Carolina Bietti le gusta Dafiti Argentina.

**Anúnciate en Facebook**

Promociona tu negocio a más de 750 millones de usuarios activos en Facebook. Desarrolla tu marca en línea conectando con tu público.



### Características de twitter:

Lanzado por la startup californiana Obvious Corp. en octubre de 2.006, Twitter comenzó a convertirse en el nuevo boom de la Web 2.0 en marzo de 2.007.

Twitter es una aplicación web de microblogging<sup>78</sup>, una mezcla de blogging<sup>79</sup> con red social y mensajería instantánea de 140 caracteres (denominada: Twitt).

Twitter es una red social basada en la promoción de los contenidos a través de su difusión y viralidad<sup>80</sup> ilimitada, es decir, es una plataforma en la que los usuarios son los que deciden el tipo de información que quieren compartir, lo que establece las nuevas tendencias de la información global. El peso específico de Twitter radica en la calidad y cantidad de los seguidores.

<sup>78</sup> El **microblogging**, también conocido como **nanoblogging**, es un servicio que permite a sus usuarios enviar y publicar mensajes breves (alrededor de 140 caracteres), generalmente sólo de texto. Las opciones para el envío de los mensajes varían desde sitios web, a través de SMS, mensajería instantánea o aplicaciones ad hoc. Estas actualizaciones se muestran en la página de perfil del usuario, y son también enviadas de forma inmediata a otros usuarios que han elegido la opción de recibirlas. El usuario origen puede restringir el envío de estos mensajes sólo a miembros de su círculo de amigos, o permitir su acceso a todos los usuarios, que es la opción por defecto.

<sup>79</sup> Un **blog**: sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.

<sup>80</sup> Viralidad: El **marketing viral** es un término empleado para referirse a las técnicas de marketing que intentan explotar redes sociales y otros medios electrónicos para producir incrementos exponenciales en "reconocimiento de marca" (*Brand Awareness*), mediante procesos de autorreplicación viral análogos a la expansión de un virus informático. Se suele basar en el boca a boca mediante medios electrónicos; usa el efecto de "red social" creado por Internet y los modernos servicios de telefonía móvil para llegar a una gran cantidad de personas rápidamente.



La fortaleza de ésta red social radica en los 58 millones de usuarios con intercambio continuo de información en diferentes formatos: links de video, fotos y gráfica en general, relacionados a hechos y noticias en tiempo real, centrados en aspectos profesionales y de actualidad. El público objetivo es homogéneo, con edades comprendidas entre los 20 y los 45 años y vinculados a la creatividad, las comunicaciones y las tecnologías de la información.

En argentina, actualmente existen alrededor de 400.000 usuarios, entre personajes y personalidades públicas (políticos, actores, músicos) que utilizan ésta red social para general opinión. Éstas de ser populares a nivel mundial serán *trending (tendencias) topics*, es decir, los temas más mencionados, posibilitando mayor reconocimiento y publicidad.

### Twitter propuesto:



**En conclusión,** si el establecimiento caprino “La Griselda” a través de una correcta gestión e interacción con los usuarios de twitter, logra generar opinión sobre las características y cualidades del queso caprino en un 1% del total de los usuarios en Argentina, estaría abarcando a un promedio de 4.000 usuarios, valor muy significativo para la inserción y reconocimiento del mismo.

### **3.4. Operaciones sobre la optimización de las condiciones de la cadena de distribución propia:**

El posicionamiento efectivo de cada uno de los productos, depende de la logística implementada desde la salida del producto elaborado hasta su consumo.

La necesidad de contar con un servicio de distribución el cual garantice la inocuidad, calidad y características propias de los productos, como así también colocarlos a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesita, y en el lugar donde desea adquirirlo, es menester para cualquier organización.

#### **3.4.1. Diagnóstico y procedimiento:**

En la actualidad, según el destino, “La Griselda” realiza su distribución en forma tercerizada, en el caso de largas distancias por ejemplo Buenos Aires, a través de la empresa de transporte “San Diego”. Para distancias menores, es decir dentro de la provincia, se realiza con un rodado propio marca Renault kangoo-Express-Furgón, en el cual se ingresan cajas térmicas con hielo seco para la preservación de las características propias del producto.

#### **Datos del vehículo:**

Modelo: Renault Kangoo – Express – Furgón.

Año: 2.009.

Capacidad útil: 800 kg.

Motorización: Nafta 1.6 - 16 válvulas.

Consumo en ciudad: 9,5 litros.

Consumo en ruta: 6 litros a 90 Km/h.



Siendo esta forma de distribución permitida, carece del cumplimiento en su totalidad de la reglamentación vigente establecida por SENASA para el traslado de lácteos. Los requisitos son<sup>81</sup>:

---

<sup>81</sup> ANEXO N° XII: Requisitos para el transporte de productos perecederos. SENASA - Decreto 4.238: capítulo XXVIII: transportes. Pág. 219

- ✓ Habilitación local para el transporte de sustancias alimenticias en general.
- ✓ Carnet de sanidad para el conductor.
- ✓ Habilitación del **SENASA** para transporte de lácteos, quién emite las placas de identificación y dominio del vehículo.
- ✓ Inscripción de habilitación en las bodegas o cajas y Certificado de desinfección de la bodega.

Para obtener dichas habilitaciones el rodado debe incluirse en la categoría A, dando cumpliendo a las siguiente exigencias: caja con aislamiento térmico (isotermo) y con equipo mecánico de frío (termoquín) que mantenga a los quesos a una temperatura entre 0 a 4°C, con revestimiento interior hermético e impermeable, de superficie lisa, de fácil higienización. La caja no tendrá comunicación directa con la cabina del conductor. El piso será de características similares al revestimiento y además antideslizante. Las puertas cerrarán herméticamente. La iluminación interior de la caja de carga deberá tener una intensidad suficiente para permitir la correcta visualización de los productos transportados. Debe estar provisto de un sistema de lectura de la temperatura interior, que sea perfectamente visible desde fuera de la caja de carga.

Por ello, la propuesta se basa en redefinir dentro de la estrategia de marketing-mix, el canal de distribución, el cual a mediano plazo representaría menores costos para un nivel de servicio de excelencia, más adecuado y coherente con las definiciones del producto (entrega oportuna y conservación de la cadena de frío de los quesos) y mercado objetivo, permitiendo aplicar en él medios publicitarios como ploteo, que caracterice a los productos/institución, permitiendo mayor reconocimiento y posibilidades de compra

Para una simple visualización del mismo se propone una muestra en la siguiente figura:





**Cava refrigerada**

### 3.4.2. Medio publicitario: ploteo

Una vez cumplido este requisito, el mismo podría ser utilizado como medio publicitario en la vía pública, que permita activar la marca e imagen de la empresa, a través de un ploteo original que transmita una identificación directa y rápida del producto. Esta es una oportunidad de promoción innovadora, eficiente y económica.



### 3.4.3. Beneficios:

El empleo de ambas propuestas, resaltaría el valor unitario que poseen los quesos caprinos, en cuanto:

- Al resguardo y protección de las características y cualidades exclusivas de los quesos.

- Seguridad de compra por parte de los distribuidores en cumplimiento taxativo de normas de higiene y preservación de los productos
- Acentuación de la imagen institucional dirigida a mercados como retails, queserías de primera línea, hoteles, empresas de catering permitiendo mayor flexibilidad, grado de cobertura y tiempos de respuesta.
- Mayor presencia y reconocimientos por parte de los consumidores actuales y potenciales.

#### 4. RENDIMIENTO DE LA INVERSION

##### 4.1. Análisis proyectado:

El análisis y las propuestas del proyecto se realizan para un establecimiento caprino ya existente y en marcha, por lo que es conveniente hacer una comparación entre la situación actual (sin proyecto) y la situación ampliada con proyecto. El mismo se efectuará a largo plazo (5 años).

El análisis de la situación actual sin proyecto comprende los ingresos por kilo vendido y los costos anuales fijos y variables que incurre el establecimiento para la producción de éstos.

La situación con proyecto, prevé la comercialización del 40% del stock inmovilizado (7.200 kilos) de quesos blandos, semi – duros y duros en las cámaras frigoríficas, equivalente a 2.880 kilos en el primer periodo y posteriormente se calcula un crecimiento en promedio un 20% anual representando 4.320 kilos en el segundo periodo, 5.760 en el tercer periodo, 7.200 en el cuarto periodo, por lo que para el subsiguiente, es decir el quinto periodo, se deberá evaluar la necesidad de aumentar el plantel caprino en producción.

Permitiendo una proyección a partir de la situación actual más el incremental (con proyecto), estimado en el flujo de fondos diferencial.

<b>INGRESOS POR VENTAS – Periodo 2.011</b>			
<b>MENSUALES EN PROMEDIO</b>		<b>ANUAES PROMEDIO</b>	
<b>Valor</b>	<b>Kilos</b>	<b>Valor</b>	<b>kilos</b>
<b>\$ 140.000</b>	<b>1.400</b>	<b>\$ 1.680.000</b>	<b>16.800</b>

<b>EGRESOS ANUALES – Periodo 2.011</b>	
<b>TOTAL COSTOS FIJOS:</b>	<b>\$ 1.015.878</b>
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES:</b>	<b>\$ 146.400</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.162.278</b>

#### **4.2. Inversión inicial:**

La puesta en marcha el proyecto, demandará inversiones y recursos, los cuales serán cubiertos con los ingresos generados con la ejecución de las diferentes acciones comerciales. Para efectuar dicho análisis, en forma dinámica, se han detallado y descriptos los diferentes rubros que compondrán dichas inversiones:

<b>OPTIMIZACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN PROPIA</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>VALOR</b>
Instalación del equipo de frío	<b>Fríootherm – Stern</b> (garantía 1 año)	<b>\$ 20.000</b>
Tramite habilitante	<b>SENASA</b>	<b>\$ 204</b>
Ploteo publicitario	<b>OLIVER PRINT SA</b>	<b>\$ 2.000</b>
<b>TOTAL:</b>		<b>(\$ 22.204)</b>

<b>OPERACIONES COMERCIALES</b>		
<b>Propuesta</b>	<b>Área</b>	<b>ANUAL</b>
<b>Renovación de la pagina Web</b>	<b>Empresa del medio</b>	<b>\$ 2.000</b>
<b>TOTAL:</b>		<b>(\$ 2.000)</b>

<b>TOTAL</b>	<b>(\$ 24.204)</b>
--------------	--------------------

### SITUACIÓN CON PROYECTO

#### VENTAS MENSUALES Y ANUALES ESTIMADAS CON PROYECTO:

Las mismas se calculan aprovechando la

<b>Ventas en promedio para el 1° año (40%)</b>			
<b>Mensuales</b>		<b>Anuales</b>	
Valor	Kilos	Valor	kilos
24.000	240	288.000	2.880

<b>Ventas en promedio para el 2° año (60%)</b>			
<b>Mensuales</b>		<b>Anuales</b>	
Valor	Kilos	Valor	kilos
36.000	360	432.000	4.320

<b>Ventas en promedio para el 3° año (80%)</b>			
<b>Mensuales</b>		<b>Anuales</b>	
Valor	Kilos	Valor	kilos
48.000	480	576.000	5.760

<b>Ventas en promedio para el 4° año (100%)</b>			
<b>Mensual</b>		<b>Anual</b>	
Valor	Kilos	Valor	kilos
60.000	600	720.000	7.200

<b>Ventas en promedio para el 5° año (120%)</b>			
<b>Mensual</b>		<b>Anual</b>	
Valor	Kilos	Valor	kilos
72.000	720	864.000	8.640

#### COSTOS ANUALES ESTIMADOS CON PROYECTO<sup>82</sup>:

<b>EGRESOS ANUALES PROYECTADOS</b>	
<b>TOTAL COSTOS FIJOS:</b>	<b>\$ 1.248.644</b>
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES:</b>	<b>\$ 146.400</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.395.044</b>

<sup>82</sup> ANEXO N° XII: DESCRICION DE LOS COSTOS FIJOS CON PROYECTO. Pág. 221



**INGRESOS POR TOTAL POR VENTAS PROYECTADAS EN EL 1° AÑO:**

1° periodo		2° periodo		3° periodo		4° periodo	
Venta anual promedio		Venta anual promedio		Venta anual promedio		Venta anual promedio	
Valor	kilos	Valor	kilos	Valor	kilos	Valor	kilos
\$ 1.968.000	<b>19.680</b>	\$ 2.112.000	<b>21.120</b>	\$ 2.256.000	<b>22.560</b>	\$ 2.400.000	<b>24.000</b>

**4.3. Flujo de fondos. Indicadores: VAN y TIR:**

El flujo de fondos sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del análisis, por un periodo de 5 años.

Otra premisa fundamental en la elaboración flujo de fondos, es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos de fondos. Esto significa que sólo se computan los ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados. Dicho en otras palabras, se tienen en cuenta sólo los billetes que ingresen o egresen de la caja.

Algunos indicadores financieros<sup>83</sup> que se analizaran serán los siguientes:

- **Valor Actual Neto (VAN):** Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa (20,50%), que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Es un indicador de cuanto más rico será a valores actuales de llevarse a cabo el proyecto.

Para el proyecto el VAN será de **\$ 861.792** lo que conviene realizar el mismo.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** Iguala la inversión con el flujo actualizado de los beneficios netos, es decir, es aquella tasa que si se calcula el VAN el mismo es igual a cero. Es endógena a cada flujo de fondos y no depende del costo de oportunidad del inversor. El supuesto implícito es que los beneficios netos de cada periodo se reinvierten a la TIR.

---

<sup>83</sup> SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos (Chile, MC-Graw Hill,2000) Pág 236.

La TIR tiene la ventaja de dar a simple vista una idea de rentabilidad del proyecto. Se dice que es sólo una idea aproximada, porque la TIR sólo sería la rentabilidad del proyecto sólo si los beneficios netos de cada periodo pudieran ser capitalizados a la TIR, lo cual no siempre es posible.

En el caso del proyecto, este será de 410%.

<b>FLUJO DE FONDOS DIFERENCIAL</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Excedente kilos 7.200</b>		<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>	<b>120%</b>
<b>Cantidad de kilos anuales</b>		<b>2.880</b>	<b>4.320</b>	<b>5.760</b>	<b>7.200</b>	<b>8.640</b>
<b>Beneficios</b>						
Ingresos Adicionales		\$ 288.000	\$ 432.000	\$ 576.000	\$ 720.000	\$ 864.000
<b>Costos</b>						
Inversiones	<b>-\$ 24.204</b>					
Egresos adicionales en capital de trabajo (recursos humanos)		-\$ 123.686	-\$ 123.686	-\$ 123.686	-\$ 123.686	-\$ 123.686
Egresos adicionales en activos fijos (Comercialización)		-\$ 99.876	-\$ 99.876	-\$ 99.876	-\$ 99.876	-\$ 99.876
<b>BENEFICIOS NETOS</b>	<b>-\$ 24.204</b>	<b>\$ 64.438</b>	<b>\$ 208.438</b>	<b>\$ 352.438</b>	<b>\$ 496.438</b>	<b>\$ 640.438</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 861.792</b>					
<b>TIR</b>	<b>410%</b>					

## **5. CONCLUSIÓN:**

Al efectuar los diferentes análisis, se puede concluir que el establecimiento caprino “La Griselda”, se beneficiará notablemente, tanto en lo institucional como comercialmente, aplicando lo propuesto.

Las diferentes acciones comerciales, permitirán llegar al mercado objetivo con mayor información, persuasión, comunicación del producto e imagen renovada. Esto se logrará a través de un accionar activo del encargado de marketing, publicidad en revistas y página web atractiva. Como así también una presencia activa y original en el mercado a través la optimización de la cadena de distribución, que permite al cliente tener mayor accesibilidad y conocimiento sobre los productos. Todo ello, logrará una mayor competitividad en el mercado, consolidando su participación, respaldada por la relación precio – calidad.

Las estrategias dirigidas a aumentar el volumen de ventas de las diferentes líneas de quesos, llevarán implícito una disminución del stock en las cámaras de frío, permitiendo una reactivación de los procesos productivos en el establecimiento.

El proyecto se puede llevar a cabo requiriendo de una baja inversión y con indicadores económicos-financieros positivos y atractivos. Lo que permitirá un mayor desarrollo tecnológico y mejoramiento de la infraestructura de la empresa.

Denotando que la incorporación del área comercial permitirá la penetración del producto en el mercado, ideando estrategias, dándole seguimiento a las mismas, advirtiendo los cambios y detectando oportunidades, tendrán por fin el beneficio total del establecimiento.

## 6. BIBLIOGRAFIA:

### Libros:

- FARRES CAVAGNARO, Juan. Metodología Administrativa. (Buenos Aires, Dipalma, 1.982) Pág. 232
- FRASCARA, Jorge. Diseño grafico para la gente, comunicación de masa y cambio social.(Buenos Aires, INFINITO, 2.001) Pág.: 19 -81
- KINNEAR, Diego y Taylor, James. Investigación de Mercados un enfoque aplicado. (Mc Graw Hill, México.1.998).
- PILDITCH, James. El vendedor silencioso. (España, E.D.O.S.A., 2.001) Pág.: 9-54
- PORTER, Michel: Estrategia competitivas. (Buenos Aires, Rei Argentina, 1.993)
- PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. (Buenos Aires, Rei Argentina, 1.991)
- THOMPSON, Arthur A. y STICKLAND A. Administración Estratégica. (México, Mc Graw Hill, 3° Edición, 2.004)

### Revistas:

- MINISTERIO DE ECONOMÍA; SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, PESACA Y ALIMENTACION; SUBSECRETARIA DE ECONOMIA AGROCUPERIA Y REGIONAL. 12 años en el desierto 1993 – 2.005. (Zeta editores; Mendoza Junio de 2.006
- ZONA CAPRINA, Programa de desarrolla caprino – lechero en Santiago del Estero en revista de capacitación de FUNDAPAZ, El Liberal, año 3, número 4. (Santiago del Estero, 1.999)

### Internet:

- ✓ [www.alimentosargentinos.gov.ar](http://www.alimentosargentinos.gov.ar)

- ✓ [www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoalimentario](http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoalimentario)
- ✓ [www.asociacioncaprina.com.ar](http://www.asociacioncaprina.com.ar)
- ✓ [www.cabras-argentinas.com.ar](http://www.cabras-argentinas.com.ar)
- ✓ [www.capraispana.com](http://www.capraispana.com)
- ✓ [www.estoesmarketing.com](http://www.estoesmarketing.com)
- ✓ [www.fao.org](http://www.fao.org)
- ✓ [www.farmquip.com.ar](http://www.farmquip.com.ar)
- ✓ [www.fonaf.com.ar](http://www.fonaf.com.ar)
- ✓ [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)
- ✓ [www.infogranjas.com.ar](http://www.infogranjas.com.ar)
- ✓ [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar)
- ✓ [www.lacabra.org](http://www.lacabra.org)
- ✓ [www.made-in-argentina.com/alimentos/lacteos/leche.htm](http://www.made-in-argentina.com/alimentos/lacteos/leche.htm)
- ✓ [www.mapasderecursos.org.ar](http://www.mapasderecursos.org.ar)
- ✓ [www.mendozacuyo.com.ar](http://www.mendozacuyo.com.ar)
- ✓ [www.mendoza.gov.ar](http://www.mendoza.gov.ar)
- ✓ [www.minagri.gob.ar](http://www.minagri.gob.ar)
- ✓ [www.portalpymes.mendoza.gov.ar](http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar)
- ✓ [www.proinder.gov.ar](http://www.proinder.gov.ar)
- ✓ [www.quesosargentinos.gob.ar](http://www.quesosargentinos.gob.ar)
- ✓ [www.redgrafica.com/Elementos-del-diseno-web-estilos](http://www.redgrafica.com/Elementos-del-diseno-web-estilos)
- ✓ [www.rutadelqueso.com.ar](http://www.rutadelqueso.com.ar)
- ✓ [www.sagpya.gov.ar](http://www.sagpya.gov.ar)
- ✓ [www.senasa.gov.ar](http://www.senasa.gov.ar)
- ✓ [www.tiendacabra.com](http://www.tiendacabra.com)
- ✓ [www.todoagro.com.ar](http://www.todoagro.com.ar)
- ✓ [www.viarural.com.ar](http://www.viarural.com.ar)
- ✓ [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

## 7. ANEXOS:

### ANEXO N°I: DEFINICION Y CARACTERIZACION DEL GANADO CAPRINO

Los ganados<sup>84</sup> más importantes en número a nivel mundial son los relacionados con la ganadería BOVINA, OVINA y PORCINA, los segundos en relevancia son el CAPRINO y EQUINO, como así también la cunicultura, la avicultura y la apicultura, los cuales varían de acuerdo al nivel de desarrollo tecnológico, económico y aspectos geográficos que permitan desarrollar una actividad u otra.

#### **El ganado caprino:**

Los **caprinos** (*Capra*)<sup>85</sup> son un género de mamíferos artiodáctilos (cuyas extremidades terminan en un número par de dedos) de la familia bóvidos que suelen conocerse comúnmente como cabras. Éstas<sup>86</sup> han acompañado al hombre desde su domesticación, aproximadamente unos VIII milenio A.C. en las montañas de Zagros, al oeste de Irán, y se considera que fue el segundo animal domesticado después del perro y el primero para consumo.

Desde entonces, prácticamente en todas las civilizaciones desde las más antiguas hasta nuestros días, la cabra ha ocupado un lugar importante como objeto mitológico, religioso, de supervivencia y económico.

Basta mencionar a la mítica cabra Amaltea a quien se le atribuye haber amamantado a Júpiter, el Zeus griego. Desde su centro de origen, la cabra fue dispersándose siguiendo la trayectoria de las poblaciones humanas, a las que proveía carne y leche para la alimentación, pelo para la confección de ropas y tiendas y cueros para múltiples usos, especialmente para la fabricación contenedores de líquidos en los que se transportaba agua, leche y vinos.

En el siglo XV siguiendo las rutas de la conquista llega a América y Oceanía, siendo utilizada no solo como animal para asegurar manutención a las futuras poblaciones, sino como fuente de leche fresca durante las largas travesías.

A la cabra, habitualmente se la ha asociado a condiciones de pobreza, aunque es más correcto relacionarla a condiciones ambientales extremas y difíciles.

Uno de los principales atributos de esta especie, que cuenta con más de 570 razas, es su capacidad de adaptación a los más diversos sistemas de producción, situaciones agroecológicas y niveles de intensificación productiva.

---

<sup>84</sup> [www.wikipedia.org.es](http://www.wikipedia.org.es).

<sup>85</sup> [www.es.wikipedia.org/wiki/Capra](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Capra)

<sup>86</sup> [www.produccion-animal.com.ar](http://www.produccion-animal.com.ar); **El rol social del ganado caprino:** Bedotti, F. 2008. Conferencia 31º Congreso Argentino de Producción Animal, Potrero de los Funes, San Luís, 15-17 de octubre de 2008.

Es así que se encuentran cabras desde las regiones frías y desérticas hasta los trópicos cálidos, húmedos y subhúmedos y desde alturas de 3.000 a 6.000 metros como en los Himalayas hasta regiones que se encuentran a nivel del mar. Pero es sin duda, en las zonas áridas y semiáridas (33% de la superficie mundial y el 75% del territorio de la República Argentina) donde las cabras hacen su mayor contribución al hombre.

Son animales gregarios que viven en manadas pero, al contrario que sus próximos parientes las ovejas, las cabras son animales adaptados a comer arbustos y matas correosas propias de medios secos y/o montañosos. Suelen ser animales ágiles, capaces de trepar con facilidad por pendientes sumamente empinadas y saltar de un risco alejado a otro. Las especies salvajes presentan un marcado dimorfismo sexual, manifestándose grandes diferencias de talla, color y cornamenta entre machos y hembras; sin embargo las diferentes razas domésticas tienden a suavizar estas diferencias.

De la misma manera, la cabra es capaz de producir desde sistemas altamente estabulados y de una especialización productiva extrema hasta sistemas totalmente extensivos sedentarios o nómades, brindando al ser humano, distintos productos como carne, leche, pelo, cuero y abono o guano.

**Los términos usados para referirse al ganado caprino son:**

<b>CRIAS:</b>	<b>HEMBRAS:</b>	<b>MACHOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cabrito/a mamón</b><sup>87</sup>: 30 a 120 días de nacido, que solo ha sido alimentado con leche de su madre. Con un peso vivo de 10 a 12 kilos.</li> <li>• <b>Cabrito/a:</b> Cría de la cabra de 120 a 180 días de edad, con un peso medio de 30 kilos vivo que no se usa como reproductor.</li> <li>• <b>Chivo/a:</b> Cría de la cabra desde el destete hasta que llega a la edad reproductiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cabra:</b> Hembra en la edad reproductiva.</li> <li>• <b>Cabra seca:</b> Hembra fuera de la etapa reproductiva.</li> <li>• <b>Cabra lactante:</b> Cabra en periodo de amamantamiento.</li> <li>• <b>Cabra gestante:</b> Cabra en periodo de embarazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Chivato:</b> Macho adulto y viejo.</li> <li>• <b>Cabrón:</b> Macho de la cabra. Es vulgar, por lo que, corrientemente, se dice "<b>macho cabrío</b>".</li> </ul>

**ANEXO N° II: CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA GANADERA:**

La industria ganadera clasifica al ganado de acuerdo a los sistemas de explotación y fines productivos según los productos que genera y la intensidad del uso de suelo.

**1. Según los productos que generan**

- **Ganado pie de cría:** El ganado (conjunto de animales machos y hembras) es seleccionado para la reproducción, priorizando principalmente las aptitudes productivas y reproductivas (precocidad, fertilidad, proliferación, velocidad de crecimiento, adaptación al medio, fortaleza física, buena aceptación a los tratamientos médicos, mayor producción y rendimiento). La aptitud productiva, es el conjunto de características que determinan la "utilidad económica" de un animal. La misma depende del objetivo productivo y de la industria a desarrollar.
- **Ganado de engorde a corral o feedlot:** El ganado es alimentado a corral, lo cual permite simplificar el manejo de la invernada en pastoreo, en momentos de baja producción de forraje (invierno), para el mantenimiento de altas cargas en primavera o lograr una mejor y más homogénea

<sup>87</sup> DICCIONARIO: EL PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. (9<sup>na</sup> edición, 2.003). Pág. 178.

terminación de los animales colas de la invernada tradicional. Como así también, permite liberar superficie para otras actividades y aumenta el ritmo de engorde del ganado.

- **Ganado lechero:** Conjunto de animales que se seleccionan para la producción de leche a través de un proceso de ordeño.

## 2. Según la intensidad del uso del suelo: Ganadería extensiva, intensiva y semi – intensiva:

- **Ganadería intensiva:** El ganado se encuentra estabulado con manejo individual o por lotes; el tamaño de explotación por lo general debe ser grande para lograr economías de escala; con el objetivo principal de incrementar la producción en el corto plazo se manipulan las condiciones de temperatura, luz y humedad; los animales se alimentan principalmente de alimentos concentrados, de gran valor proteico y energético. Esta industria requiere una gran inversión en instalaciones, tecnología, mano de obra y alimento, entre otros, pero facilita el manejo de los animales y se consiguen mejores resultados; se utilizan por lo general, cuando el fin principal de la explotación es la producción de carne o leche. La misma, posee como ventajas; la eficiencia, en cuanto a que se obtiene la máxima producción con el dinero invertido en el menor tiempo; la adaptación a la demanda del mercado, la cual se ajusta a la demanda de los consumidores; y la homogeneidad, en cuanto al producto que permite satisfacer las necesidades de la distribución y comercialización a gran escala.

Y como desventajas; se pueden considerar el gran consumo de energía, generalmente de procedencia energía fósil, en ocasiones hasta 20 kilojulios por kilojulio en el alimento obtenido; la extrema contaminación, debido a la acumulación de masas de deyecciones, que no pueden ser recicladas en los agrosistemas convencionales, provocando contaminación atmosférica, del suelo y de las aguas con metales pesados, fármacos etc., y por último es una actividad efímera, la cual no es perdurable, indefinidamente en el tiempo.

- **Ganadería extensiva, tradicional o convencional:** Se caracteriza por formar parte de un ecosistema natural modificado por el hombre, es decir, un agroecosistema. Se tiene como objetivo, la utilización del territorio de manera perdurable en el tiempo, respetando los ciclos naturales de la tierra, y manteniendo un nivel de producción sin perjudicar al medio ambiente o al ecosistema. Los animales se alimentan pastando a voluntad en tierras de propiedades privadas o comunales, en forma seminómada o sedentaria; requiere de amplias extensiones de terreno.

Este sistema tiene la ventaja de representar un bajo costo tanto en alimentación (pastoreo diario, sin recibir complemento alguno) como en instalaciones (precarias, poco operativas e inadecuados), el escaso aporte de energía fósil, en ocasiones se requiere 0,1 kilojulio o menos para obtener 1 kilojulio de alimento en la mesa del consumidor; contribuye a mantener los agroecosistemas de los que forman parte, manteniendo los naturales del entorno, como la biodiversidad; en climas áridos o semiáridos, favorecen al mantenimiento de la cubierta vegetal, es decir, evitar la erosión y previenen los incendios forestales mediante el control arbustivo, la reducción de biomasa combustible, etc.

Los inconvenientes que se presentan son: inexistencia de controles sanitarios, lo cual provoca mortalidades elevadas y baja productividad y eficiencia; falta de control en las cubriciones ya que los machos permanecen junto a las hembras y de tecnificación lo que conlleva a no pueden ajustarse fácilmente a la demanda de los consumidores y no permite proporcionar productos tan homogéneos como solicita la distribución y el mercado de las grandes superficies comerciales.

- **Ganadería semi – intensiva:** Es un método de crianza intermedio; así, los animales pastorean durante el día y en las noches se les encierra y se les proporciona algún suplemento alimenticio. Es frecuente que los recursos económicos que generan estos sistemas, permitan mayor tecnificación e integración en la producción, lo cual asociado a la calidad de la nutrición permite una productividad por animal más elevada que los sistemas extensivos y programar la actividad reproductiva a través del año, sin aumentar mucho los costos de producción. La caprinocultura es muy favorecida con este tipo de método. Generalmente se posee ordeño mecánico, técnicas de inseminación artificial, alojamientos adecuados e



instalaciones funcionales, tener controles sanitarios. Lo cierto es que en función del grado de tecnificación que posea el recinto, este estará más cerca del sistema extensivo o modelo intensivo.

**PARÁMETROS TÉCNICOS POR SISTEMAS DE EXPLOTACIÓN GANADO CAPRINO:**

PARAMETROS TECNICOS	SISTEMAS DE PRODUCCION		
	EXTENSIVO	INTENSIVO	SEMI-INTENSIVO
Fertilidad (%).	46 – 50	80 – 95	70 - 80
Partos por año.	1	1,5	1
Edad a la pubertad.	14	8	12
Prolificidad (%).	1 – 1,1	1,5 – 1,7	1,2 – 1,3
Edad al primer servicio (meses).	14	8 – 9	12
Peso al primer servicio (Kg).	30 – 35	35 – 40	35 - 40
Edad al primer parto (meses).	19	12 – 13	17
Edad al destete.	45 – 90	35 – 45	45 - 60
Peso al nacer.	1,5 – 2	3 – 3,5	2,5 - 3
Velocidad de crecimiento (g/días)	40 – 50	100 – 120	70 - 80
Edad al sacrificio, cabrito (días)	45 – 90	35 – 45	45 - 60
Peso promedio al sacrificio (Kg)	4,5 – 6	7 – 12	6 – 8
Rendimiento en canal (%)	48	48 – 55	48 - 50

**ANEXO N° III: DERIVADOS DE LA CABRA.**

**LA RELACIÓN DE LA CABRAS CON EL HOMBRE<sup>88</sup>:**

A la cabra se la conoce como un animal proveedor de carne, leche, pelo, guano y cueros, los cuales en muchos casos son materia prima para derivados como embutidos, cremas, yogurt, quesos, indumentarias, abono o fertilizantes orgánicos, entre otras.

→ **LA CARNE:**

La producción mundial de carne caprina es de aprox. 4.2 millones de toneladas aproximadamente, lo que no representa más del 2% del total de carnes producidas mundialmente. Esto se debe a que el consumo de estos productos se produce principalmente en áreas marginales, donde difícilmente prosperan otros rumiantes.

Actualmente, en base a la realización de investigaciones, se comprobó que la carne caprina es un producto natural, que posee menos contenido de grasas saturadas que las demás carnes rojas (vacuna-porcina) y aún menos que el pollo, ello ha motivado un aumento en el interés por su consumo en los países de mayor ingreso relativo, donde la preocupación por la calidad nutricional es un tema cada vez más relevante.

Si se compara el potencial de producción de carne de varias especies, se observa que en condiciones semiáridas, el caprino produce mayor cantidad de carne en relación a la biomasa considerada. Esto significa que, a medida que se eleva el nivel nutricional, aumenta entonces la velocidad de crecimiento, esto incrementará la formación de carne, o bien, hacia dónde esté orientada la producción (por ejemplo: leche). La rapidez de crecimiento, depende de otras variables, tales como: edad, el peso vivo, sexo y raza y destino

<sup>88</sup> www.produccion-animal.com.ar; **EL ROL SOCIAL DEL GANADO CAPRINO:** Bedotti, F. 2008. Conferencia 31º Congreso Argentino de Producción Animal, Potrero de los Funes, San Luís, 15-17 de octubre de 2008

del mismo, o sea producción o mantenimiento, siendo más alta cuando el animal tiene menor edad, y así disminuye progresivamente al aumentar la misma. Esto en la práctica significa que el rendimiento de los cortes es menor a mayor peso y edad, por lo tanto, mientras más viejo es el animal, mayor es la deposición de grasa y la proporción de hueso en la canal.

En cuanto al nivel de alimentación propiamente dicho, ocurre que a mayor cantidad de proteínas en relación a la energía, la carne será más magra. Por ello, se puede concluir que un animal precoz, puede acumular eficazmente grasa y músculo al mismo tiempo.

La carne caprina, puede ser comercializada en diversas formas. Entre ella y la más tradicional, como cabrito mamón, el cual se ofrece en el mercado en forma íntegra. La segunda forma es a través de cortes comerciales de animales adultos, como por ejemplo lomo, costillares, etc., o bien estos mismos, pero procesados y transformados en fiambres o embutidos preparados frescos o con procesos tales como el ahumado o adicionado con diferentes condimentos. Es por ello, que este tipo de producto puede conllevar a la elaboración de infinidad de derivados.

### Calidad de la carne:

- **Aspectos cualitativos:** Las cualidades de la carne caprina poseen una gran diversidad de controversias, ya que varían respecto al gusto, costumbres, épocas, religiones, formas de preparación, edad, método de realización de la matanza, presentación en el mercado, etc.; pero principalmente se juzga su ternura, en primer lugar; la distribución de grasa y músculo, en segundo y por último, el sabor, color y aroma. Para juzgar estas características, los mercados prefieren las carnes con origen y denominación de origen conocidos provenientes de sistemas de crianza y terminación que aseguren a las mismas.

Los métodos de faena y los tratamientos post-mortem influyen principalmente en la dureza de la carne; y la cantidad de agua libre del corte, se manifiesta en la jugosidad de la carne cocida. En esta especie, el color de grasa y músculo no influye en el sabor, pero sí es de gran importancia por parte del consumidor, observada en su presentación.

- **Valor nutritivo:** La carne caprina es una excelente fuente de proteínas, dado que su composición en aminoácidos está adecuadamente balanceada, y es muy similar a la de otras especies, pero con valores de grasa intramuscular y colesterol más bajo. Es naturalmente dietética e hipocalórica. Así mismo, cubre los requerimientos en minerales, hierro, calcio y fósforo necesarios para el ser humano. La composición de la carne en 100 gr. es la siguiente:

ESPECIE	CALORIAS	TOTAL DE GRASAS	GRASAS SATURADAS	PROTEINAS
CABRA	122	2,58	0,79	23
VACUNO	245	16	6,8	23
PORCINO	310	24	8,7	21
OVEJA	235	16	7,3	22
POLLO	120	3,5	1,1	21

FUENTE: Meat Goat Production in North Carolina, Universidad Estatal de Carolina del Norte, 1.999

En la Universidad de Carolina del Norte, EE.UU. se realizó una investigación en la cual se demostraron las siguientes propiedades de la carne caprina, evaluando muestras de 85 gramos de carne cocida con diferentes tipos:

Lo cual, demuestra que la carne de cabra<sup>89</sup> tiene menos contenido de grasa que el pollo y que las carnes rojas comúnmente consumidas, además posee una inmejorable relación en los polinsaturados a saturados, lo que convierte a la carne en una excelente elección nutricional.

Esto, se debe a que el metabolismo de los caprinos deposita primero la grasa internamente, antes de hacerlo externamente. Además, en la faena, la grasa interna es extraída junto con los órganos y menudencias, razón por la cual dicha grasa no llega al consumidor. La pequeña cobertura de grasa externa sobre sus músculos, evita que la carne se deshidrate rápidamente. La carne no tiene el marbledo o grasa dispersa en el interior del músculo, como la pueden tener las carnes vacunas. Por ello, ésta es considerada “magra” y dietética.

### **Tipos<sup>90</sup>:**

Al no existir tipificación de las canales caprinas, la misma podría basarse en la división por edad de faena. La primera es el cabrito mamón o chivito; éste se vende al destete en edades de entre 30 y 60 días, su peso varía entre los 6 y 13 kilos y se prefieren los más gordos y alimentados exclusivamente con leche materna. En algunos países se vende el cabrito recién nacido, producto de parto mellicero. Otro tipo, es el cabrito castrado de 6 a 8 meses de edad y de un peso vivo de entre 25 y 35 kilos; es desconocido en los países como el nuestro. Esta canal es similar al novillo, además presenta mayor rendimiento debido a que se aprovecha mejor la curva de crecimiento. Tercera categoría a mencionar son los animales adultos de desecho. No obstante se deben castrar unos meses antes de la faena. Se utilizan mayormente para la fabricación de embutidos. La ablación testicular, principalmente se produce, ya que evita la producción de testosterona, hormona masculina responsable del olor y sabor fuerte o desagradable de la carne de los machos enteros o castrados tardíamente.

### **Clases<sup>91</sup>:**

La carne puede dividirse en 2 clases: la de cabrito y la de animales de mayor edad. Por cabrito se entiende la cría que no se usa como reproductor, sino se destina al consumo, entre los 15 y 75 días de edad. Existen tres clases de cabritos:

- **Cría gemelar:** El cual se vende a los 15 días de edad con un peso vivo de 2 a 2,5Kg. Así, su hermano puede tomar toda la leche. Cuando la producción de leche de la madre es suficiente para los dos y o se practica la ordeña, generalmente se deja a ambas crías durante un periodo de 30 a 45 días.
- **Cría macho:** Destinada al consumo a una edad entre 30 y 60 días. Su peso vivo es aproximadamente de 6Kg. a los 30 días, de 8Kg. a los 45 días y de 10Kg. a los 60 días de edad. El rendimiento de la canal es algo superior al 50% del peso vivo.
- **Cabrito de segunda:** Es la cría de mayor de dos meses de edad. Éste ya ha consumido forraje. Los animales de mayor edad, son los capones y los animales de desecho:
- **Capones:** Son los machos castrados que se destinan a la engorda. Su alimentación es principalmente a base de forraje. Se le debe castrar antes de los 3 meses de edad. Estos animales se venden a los 6 meses y hasta los 2 años de edad, con un peso vivo de 35 a 55 kg. El rendimiento de su canal varía de 40 al 50%.
- **Animales de desecho:** Son los machos y las hembras mayores a 6 años de edad. es recomendable castrar a los machos algunos meses antes del sacrificio, para evitar que su carne tenga mal sabor y olor. El rendimiento de la canal de este tipo de animales es bajo, varía entre 33 y 46%.

La producción de carne caprina en Argentina<sup>92</sup>: está orientada principalmente a la obtención del cabrito mamón o chivitos para consumo, que representa el producto tradicionalmente comercializado.

---

<sup>89</sup> Informe sobre Caprinos. <http://www.asociacioncaprina.com.ar/articulos-asociacion-caprina.asp>

<sup>90</sup> Cardellino, Rovira. Manejo genético Animal. FAO, Estudio sobre Cabras. Federación Lanera Argentina (1997).

<sup>91</sup> [www.geocities.ws/vidianne\\_mx/prodcaprinos.pdf](http://www.geocities.ws/vidianne_mx/prodcaprinos.pdf)

Este es un animal criado en base a leche materna que, dependiendo de la zona de cría, alcanza un peso de faena de 10-12 kg entre los 45 a 90 días de vida. De ésta forma, se obtiene una carcaza de 4 a 6 Kg limpios, de bajo contenido graso y alta calidad nutricional.

Los sistemas de producción son netamente extensivos, a base de forraje natural y la producción es de tipo estacionaria, con una gran parición en primavera-verano y otra menor durante el invierno. Consecuentemente la faena se concentra principalmente entre los meses de noviembre y enero, con un pico máximo en diciembre. Esta distribución en la faena, coincide con la mayor demanda de cabrito que se produce a fin de año, debido a las fiestas. Las principales razas utilizadas para producir carne en el país son la Criolla, Anglo Nubian y la Boer. La faena de caprinos se consigna alrededor de 108.053 cabezas y 1.700.000 cabezas sacrificadas y comercializadas en forma clandestina.

### → LA LECHE:

Según CAA (Código Alimentario Argentino) en su Art 554 - (Res 22, 30.01.95) "Con la denominación de Leche sin calificativo alguno, se entiende el producto obtenido por el ordeño total e ininterrumpido, en condiciones de higiene, de la vaca lechera en buen estado de salud y alimentación, proveniente de tambos inscriptos y habilitados por la Autoridad Sanitaria Bromatológica Jurisdiccional y sin aditivos de ninguna especie. La leche proveniente de otros animales, deberá denominarse con el nombre de la especie productora".

La leche es un alimento básico<sup>93</sup> y primordial, que satisface los requerimientos nutricionales esenciales; es un factor y modulador del crecimiento del ser humano. Ello se produce principalmente por la mezcla en equilibrio de proteínas, grasa, carbohidratos, sales y otros componentes menores dispersos en agua. Es un líquido segregado por las glándulas mamarias de hembras sanas bien alimentada, sin calostro, de composición compleja, color blanco y opaco, de sabor ligeramente dulce y de pH casi neutro. Se puede definir la leche de varias maneras, de las cuales, las más acertadas son:

- **Biológica:** Es una sustancia segregada por la hembra de los mamíferos con la finalidad de nutrir al crío.
- **Legal:** Producto de la ordeña de un hato sano y que no representa un peligro para el consumo humano.
- **Técnica o físicoquímica:** Sistema en equilibrio constituido por tres sistemas dispersos: solución, emulsión y suspensión.

En otras palabras, es una combinación de diferentes suspensiones; contiene coloides<sup>94</sup> de pequeñas partículas sólidas de caseína, más conocidas como micelas<sup>95</sup>, una emulsión de glóbulos de grasa y de vitaminas liposolubles en suspensión, una solución de lactosa, proteínas solubles en agua, sales minerales y otras sustancias. Las micelas y los glóbulos de grasa son las que otorgan a la leche la mayor parte de sus características físicas. Existe una relación directa entre la cantidad de grasa y la de proteína; cuanto mayor cantidad de grasa existe, habrá también mayor cantidad de proteínas. Las proteínas constituyen entre el 3 y 4% del peso total de la leche y se clasifican en dos grandes grupos: caseína (80% de las proteínas - micelas) y proteínas séricas (o no caseína).

---

<sup>92</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA. Presidencia de la Nación. Boletín de difusión de la actividad Caprina y Ovina (2.009). [www.minagri.gob.ar/SAGPyA/ganaderia/caprinos](http://www.minagri.gob.ar/SAGPyA/ganaderia/caprinos).

<sup>93</sup> [www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/leche](http://www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/leche)

<sup>94</sup> **Coloides:** Es un sistema físicoquímico formado por dos o más fases, principalmente: una *continua*, normalmente fluida, y otra *dispersa* en forma de partículas; por lo general sólidas. La fase dispersa es la que se halla en menor proporción. El nombre de coloide proviene de la raíz griega *kolas* que significa *que puede pegarse*. Este nombre hace referencia a una de las principales propiedades: su tendencia espontánea a agregar o formar coágulos. Aunque el coloide por excelencia es aquel en el que la fase continua es un líquido y la fase dispersa se compone de partículas sólidas, pueden encontrarse coloides cuyos componentes se encuentran en otros estados de agregación.

<sup>95</sup> **Micelas:** complejos o grupos de varias moléculas de caseína unidas entre sí por fosfato de calcio u otras sales).

## **LA LECHE CAPRINA (leche no tradicional):**

La leche de cabra es un líquido blanco mate (por la ausencia de  $\beta$ -carotenos) que se encuentra compuesta principalmente por agua, materia grasa, proteínas, hidratos de carbono (lactosa) y calcio. La misma y sus derivados en el mundo son considerados productos sensorialmente atractivos, inocuos, muy nutritivos y accesibles. La producción de ésta es de 13,8 millones de toneladas aprox., lo que representa alrededor de un 2,10% del total de la producción de leche en el mundo.

Como todo producto natural, la composición de la misma, olor, sabor; puede variar según la raza, la zona de producción, la estación del año, la etapa de lactancia, la alimentación, el clima, el manejo, la sanidad, estado fisiológico, sistema de ordeño y manipulación posterior, etc. Como así también, comparando el potencial de producción de leche, existen algunas razas de cabra que pueden llegar a producir hasta el 10% de su peso.

### **Los factores que influyen en la cantidad y calidad de la leche de cabra:**<sup>96</sup>

Existen 6 factores que influyen en la producción de leche caprina.

1. Raza y sistema de producción: Existen razas que genéticamente se encuentran más predispuesta a la producción de un propósito (leche, carne, pelo) o razas con doble propósito (carne y leche), que influyen significativamente en la calidad y cantidad de leche, carne o pelo producido. Además, ello va ligado a los sistemas de producción (extensivo, intensivo o semi-intensivo) aplicados y el área de ubicación de la actividad.
2. Época de parto: En general, con un ritmo reproductivo de un parto al año, la época en que se producen los partos afecta la producción total de leche y a las cantidades de grasas, proteínas y extractos secos. Es decir, en verano el rendimiento lechero es alto, pero no así, el contenido de proteínas y materias grasas y en invierno es a la inversa
3. Edad y número de lactación: La edad de la cabra, expresada generalmente por el número de lactación, influye sobre la cantidad de leche producida y sus componentes, en el sentido de que las mayores cantidades de leche, grasa, proteínas y extractos secos producidos se consiguen alrededor de la sexta lactación.
4. Estado de la lactación: La producción de leche diaria y su composición no permanecen constantes a lo largo de la lactación. La curva de la misma presenta:
  - a. Una fase inicial o ascendente cuyo máximo se sitúa entre la 4<sup>o</sup> y 7<sup>o</sup> semana posparto.
  - b. Una fase de meseta o de producción máxima de corta duración (1 o 2 semanas).
  - c. Una fase descendente progresiva y lenta (pérdida del 5 al 10% mensual) hasta el secado

Sin duda estas cifras varían ostensiblemente, de acuerdo al nivel nutricional obtenido por el animal en el momento del parto, al sistema de explotación, a la edad y n<sup>o</sup> de partos de la hembra, entre otros. La lactosa es el componente más estable, pues permanece prácticamente constante en el curso de la lactación.

5. Tipo de parto: Los volúmenes de producción de leche aumentan en el caso de partos múltiples, debido principalmente al estímulo producido en las glándulas mamarias por mayor número de cabritos lactantes y también por el aumento de la placenta que produce un incremento del lactógeno placentario, que es quien favorece al desarrollo del tejido glandular de la ubre, por el contrario, no así de las proteínas y grasas.
6. Estado sanitario de las glándulas mamarias: La primera consecuencia de la mastitis (inflamación de la mama por la presencia de microorganismos patógenos) repercute directamente con una disminución de producción de leche, afectando a la coagulación (para quesos), sabor y olor.

---

<sup>96</sup> Zootecnia. Bases de producción animal. Tomo IX. Producción caprina. Buxadé Carlos. Ediciones MUNDI-prensa. Madrid. Barcelona. Mexico. (1996)

### Características y ventajas nutricionales de la leche de cabra en comparación con la vacuna y humana:

Los componentes<sup>97</sup> en términos generales más importantes de la leche caprina en comparación con la vacuna (leche entera) y humana varían de la siguiente manera:

DIFERENCIAS	HUMANA	CABRA	VACA
<b>APORTE NUTRIONAL DE LA LECHE (100 ml.)</b>			
<b>CALORIAS</b>	69 (Kcal)	71 (Kcal)	65 (Kcal)
<b>AGUA</b>	88%	87,5%	87,7%
<b>CARBOHIDRATOS</b>	3,5%	4 a 4,7%	4,8 A 5%
• Lactosa	7,0 gr.	3,8 gr.	4,8 gr.
<b>MATERIA GRASA/ ACIDOS GRASOS</b>	4,1 gr.	4 – 5,5 gr.	3,5 a 4 gr.
<b>Saturados</b>			
• Butírico (C4)	0,4	2,8	2,6
• Caproico (C6)	0,1	2,3	1
• Caprílico (C8)	0,3	2,7	1,2
• Cáprico (C10)	--	--	--
• Entre otros	--	--	--
<b>Insaturados</b>			
• Oleico	36,4	27	32,2
• Linoleico	8,3	2,6	1,6
• Linolenico	0,4	--	--
• Entre otros.	--	--	--
Tamaño de los glóbulos grasos	1 a 10 micras	4 a 10 micras	2 a 3,5 micras
<b>PROTEINAS</b>	1,3 gr.	3,3 gr.	3,3 gr.
– Caseína	0,4 gr.	2,2 – 2,5 gr.	2,5 – 2,8 gr.
1. Alfa S1	22%	5%	35%
2. Alfa S2	20%	25%	10%
3. Beta	25%	50%	40%
4. Kappa	09%	20%	15%
Relación caseínas/lactoalbúmina	40/60	83/17	82/18
– Lactalbumina	0,3 gr.	0,3 a 0,4 gr.	0,3 a 0,4 gr.
<b>MINERALES</b>	0,21 gr.	0,77 gr.	0,72 gr.
Sodio (Na)	15 mg.	41 mg.	58 mg.
Potasio (K)	58 mg.	180 mg.	150 mg.
Calcio (Ca)	34 mg.	130 a 200 mg.	120 mg.
Hierro (Fe)	0,07 mg.	0,04 mg.	0,05 mg.
Cobre (Cu)	0,04 mg.	0,05 mg.	0,02 mg.
Fosforo (P)	12 mg.	75 a 150 mg.	95 mg.
Magnesio (Mg)	3 mg.	20 mg.	12 mg.
Yodo (I)	0,007 mg.	--	0,021 mg.
Zinc (Zn)	0,28 mg.	0,30 mg.	0,35 mg.
<b>VITAMINAS</b>			
A (I.U./g de grasa)	190	191	148
B1 (ug/100ml)	52	68	45
B2	0,1	0,15	0,2
B6	0,001 mg.	0,001 mg.	0,035 mg.
B12	0,03 mcg.	0,02 mcg.	0,50 mcg.
C	4 mg.	2 mg.	2 mg.
D (I.U.)	1,4	2,3	2
ACIDO PATOTÉNICO	0,2 mg.	--	0,35 mg.
ACIDO FÓLICO	0,2 mcg.	0,2 mcg.	2 mcg.

\*mcg: microgramo.

\*mg: miligramo.

<sup>97</sup> [www.capraispana.com/destacados/hombre/hombre.htm](http://www.capraispana.com/destacados/hombre/hombre.htm)

En Argentina y en la mayoría de los países de nuestro entorno, la leche de cabra se utiliza en su mayoría en la producción de quesos, por ello dicha leche se aprecia fundamentalmente por sus aptitudes queseras, las cuales dependen de su composición y de la calidad higiénica, que varían de acuerdo, como se ha analizado anteriormente, al genotipo (razas) y al medio (estación, alimentación, parición, etc.)

### **Aspectos nutricionales más importantes de la leche caprina:**

- **Calorías:** Es la cantidad de energía calorífica necesaria para la vida, la cual se obtiene de los alimentos. La leche de cabra es más calórica que otras leches.
- **Carbohidrato (Azúcares):** La lactosa es un carbohidrato, única azúcar que se encuentra presente en la leche en cantidad importante y actúa principalmente como fuente de energía. Tiene un efecto estimulante en la absorción de calcio y otros elementos minerales de la leche.

El contenido de lactosa en la leche caprina es aproximadamente 10% menor que en caso de la leche vacuna, el cual varía de acuerdo al periodo de lactación de los animales. Ello, puede ser considerado como una alternativa para aquellas personas que padecen una “intolerancia a la lactosa”. Ésta, se manifiesta en aproximadamente un 10% de la población, dado que no producen una enzima denominada “lactasa” quien es la que se encarga de la digestión de dicha azúcar. Los síntomas más visibles son; alteraciones cutáneas, reacciones como exantemas, bronco espasmos hasta los trastornos nutricionales por absorción deficiente. Ésta genera riesgos muy importantes en la población femenina, adultos, y especialmente en población de edad avanzada, donde el aporte de calcio es clave para prevenir la osteoporosis.

Es por ello, que la leche de cabra generalmente es mayormente tolerada. Lo mismo sucede con productos de leche fermentada con bacterias vivas, como por ejemplo el yogurt.

- **Materia grasa:** La gran ventaja de la leche de cabra es su mayor digestibilidad, debido a las características propias de la grasa (glóbulos grasos pequeños), la proteína y del coágulo que se forma en el estómago (cuajada más fina).

La leche de cabra (4% a 5,5%) suele tener una mayor cantidad de grasa que la vaca (3,5%); estas diferencias pueden ser mayores o menores dependiendo de la raza caprina de la que se trate. La principal diferencia no radica en la cantidad sino en la calidad.

Los lípidos o grasas, figuran entre los constituyentes más importantes de la leche por sus aspectos nutritivos y por las características físicas y organolépticas que se deben a ellos. Los componentes fundamentales de la materia grasa son los ácidos grasos<sup>98</sup> (ácidos orgánicos), los cuales pueden ser saturados e insaturados. Los primeros se presentan en estado sólido; por ejemplo: Caprónico, Caprílico, Cáprico, palta, coco, entre otros y los segundos se encuentran en estado líquido; como es el caso de aceites de origen vegetal, pescados, etc. Los que principalmente le transfieren el sabor único a la leche

Éstos, no contienen aglutinina que es una proteína cuya función es la de agrupar los glóbulos grasos para formar estructuras de mayor tamaño. Comparativamente los glóbulos grasos de la leche caprina tienen menor tamaño que los de la leche vacuna. Lo cual en igualdad de concentración de grasa, la leche de cabra tiene el doble de glóbulos grasos, pero con un diámetro medio inferior de 2 a 3,5 micras, mientras que la vaca es de 4,5 a 10 micras, aprox. Por lo que los glóbulos quedan en suspensión en vez de flotar hacia la superficie y formar la nata. Por tanto la leche de cabra no necesita ser homogeneizada.

Dicha situación es de interés en el campo de la nutrición, ya que al ser el glóbulo graso más pequeño, su tiempo de residencia en el tracto gastrointestinal es menor y con ello se favorece su absorción hacia el

---

<sup>98</sup> [www.zonadiet.com/nutricion/acgraso.htm](http://www.zonadiet.com/nutricion/acgraso.htm)

torrente circulatorio, resultando una digestión más liviana, ágil y fácil. Lo cual no favorece al momento de realizar descremados, ya que los mismos tardan más tiempo en separarse.

La leche caprina contiene más ácidos grasos esenciales (linoleico, linolénico y araquidónico) que no son sintetizados<sup>99</sup> por el organismo humano y una proporción mayor de cadenas cortas y medianas de ácidos grasos que la leche de vaca haciéndola más cardiosaludable. Esto le permite tener una inigualable habilidad metabólica de proveer energía así como también permitir bajar el colesterol<sup>100</sup> en el suero, inhibiendo y limitando los depósitos de colesterol en los tejidos corporales y contribuye al buen funcionamiento fisiológico para el crecimiento.

Una particularidad es que la leche caprina no cuenta con caroteno, pero sí con vitamina A (incolores) disponible directamente para su asimilación, lo que le da a la misma un color completamente blanco; a diferencia de la de vaca que contiene el mismo, confiriéndole una leve pigmentación amarillenta a su grasa y que a través de las glándulas tiroideas se transforma en vitamina A.

Los ácidos grasos y consecuentemente la grasa, son los componentes de la leche más influidos por la alimentación de los animales, pudiéndose modificar cambiando los ingredientes de la ración que se les ofrece. Dicha modificación ocasiona una composición de ácidos grasos diferente y por lo tanto un efecto sobre las propiedades tecnológicas de la leche caprina. Si por ejemplo aumenta la ingesta de harinas de oleaginosas la grasa láctea será más blanda, en tanto que si se alimenta al ganado con pradera la grasa será más dura.

En conclusión: La cantidad de grasa de la leche de cabra supera a la de la vaca, siendo su composición muy similar a la de la mujer, especialmente en el grado de emulsión y en el tamaño de los glóbulos grasos (más chicos que los de la vaca). Por esta razón esta grasa es rápidamente metabolizable, produciendo energía de forma inmediata. Por otro lado, se ha demostrado que la leche de cabra baja el colesterol y favorece la absorción de grasa, proteínas, calcio y otros minerales necesarios en la dieta

- **Proteínas:** Son imprescindibles para el crecimiento y estabilización del organismo. Realizan funciones diferentes, entre ellas: estructural (factor y modulador del crecimiento), inmunológica (anticuerpos), enzimática (sacarasa y pepsina), contráctil (actina y miosina), homeostática (colaboran en el mantenimiento del pH), transducción de señales (rodopsina), protectora o defensiva (trombina y fibrinógeno). Están formadas por aminoácidos, capaces de cubrir las necesidades básicas del hombre. Las proteínas son las responsables de la alergenicidad de la leche. Se clasifican en: las caseínas y proteínas del suero.

Las caseínas representan aproximadamente el 80% de las proteínas de la leche. Es un factor ligado a la genética y no a la alimentación del animal, es decir dependiendo de la raza y de otros factores, el contenido promedio de proteína de la leche de cabra es similar a la vacuna (3,3 gr.), pero no así de la leche de la mujer (1,3 gr.), la cual se encuentra muy por debajo de éstas. Dada su elevada concentración no se recomienda el consumo en niños antes de los 6 meses de edad.

Son las encargadas de formar la cuajada cuando se hace queso; algo similar ocurre en nuestro estómago cuando se bebe leche y toma contacto con el jugo gástrico. El coágulo al ser más suave provoca que éste se rompa y se divida más fácilmente, lo que facilita la digestión enzimática en el intestino.

Las caseínas están constituidas por cuatro fracciones principales: alfa caseína (S1 - S2), betacaseína y kappacaseína. Las mismas son coagulables y termoresistentes.

---

<sup>99</sup> **Sintetizados:** Que no son producidos por el cuerpo humano, por lo cual debe ser absorbido a través de la ingesta de alimentos.

<sup>100</sup> **Colesterol:** es un esteroide (lípidos) que se encuentra en los tejidos corporales y en el plasma sanguíneo de los vertebrados. Se presenta en altas concentraciones en el hígado, médula espinal, páncreas y cerebro.



Las proteínas del suero de la leche es una colección de proteínas globulares que pueden ser aisladas físicamente del suero de la leche, se denominan seroproteínas, representan casi un 2% en la composición total de la leche. Las mismas son proteína hidrosolubles, termosensibles y no coagulables, se obtienen durante el proceso de elaboración del queso y se desnaturalizan por los tratamientos térmicos para la conservación de la leche. Durante mucho tiempo se consideró un "residuo o deshecho" hasta que se descubrió su alto valor nutritivo. Se encuentran constituidas, principalmente por Betalactoglobulina, Alfalactoalbumina, Seroalbumina, Inmunoglobulinas, entre otras.

- **Minerales:** El calcio (Ca) y el fósforo (P) intervienen en la coagulación, en los equilibrios salinos, en la aptitud de la leche a la ultrafiltración y en su estabilidad frente al calor.

El consumo adecuado de Calcio proveniente de la leche y sus subproductos en niños y adolescentes es un factor decisivo para obtener una máxima masa de hueso en el estado adulto y con ello prevenir los problemas causados por la osteoporosis. La recomendación del consumo de calcio es de 1.200 mg/día para los grupos de edades entre 10 y 24 años. El pico de masa del hueso se alcanza entre los 25 y 30 años de edad, luego del cual dependiendo del calcio que se consuma se inicia el proceso biológico normal de disminución del tamaño del hueso.

Actualmente se están cambiando los hábitos de alimentación para utilizar mayores consumos de leche a efecto de que sirva como primera línea de prevención. La combinación de calcio con fosfatos, fluoruros y vitamina D son muy importantes.

La leche de cabra naturalmente presenta aproximadamente un 13% más de calcio y un 20% menos en hierro que la leche vacuna, pero ello en la actualidad no es una diferencia sustancial entre ellas, ya que por los avances tecnológicos, estos compuestos pueden ser adicionados en diferentes magnitudes y en combinaciones con otros minerales como por ejemplo el magnesio, vitamina C, entre otros. Con respecto a los demás minerales más importantes se puede agregar que a diferencia de otras leches posee un 134% más potasio (K), 4 veces más alta en cobre (Cu) y un 30% menos que la vacuna de sodio (Na).

- **Vitaminas.** Las vitaminas son compuestos orgánicos que realizan funciones esenciales en el organismo. Ayudan a sintetizar grasas, a producir hormonas, a conservar fuentes de los huesos, a asimilar las proteínas y transformar las grasas y carbohidratos en energías.

Una particularidad de la leche de cabra es la ausencia de beta caroteno, lo que le da su color completamente blanco (a diferencia de la de vaca que contiene el mismo, confiriéndole una leve pigmentación amarillenta color a su grasa). El caroteno es el promotor de la vitamina A que debe ser convertido por el organismo en la glándula tiroides. En la leche de cabra no encontramos caroteno sino directamente vitamina A completamente disponible para su asimilación, sin intervención de dicha glándula. Esto es muy importante para los bebés, porque su actividad tiroidea está apenas desarrollada.

La vitamina B ayuda a la formación del material genético (ADN y ARN), a producir glóbulos rojos, y a mantener un buen funcionamiento del sistema nervioso. Si bien el contenido de vitaminas B6 y B12 es más bajo que la leche de vaca, comparando con la leche humana es similar, por lo que es adecuada para la nutrición de infantes.

- **Ácido fólico:** El contenido del mismo es considerablemente más bajo que en leche de vaca. Esta diferencia se deberá tener en cuenta si la leche de cabra es el único componente lácteo en una dieta, para ser complementada de otro modo.

### **Desventajas de la leche de cabra:**

Una de las desventajas, es que si bien es cierto que la leche caprina como otras, puede transmitir una cantidad de enfermedades al hombre, como tuberculosis, linfadenitis, leptospirosis, brucelosis, todas ellas se pueden evitar con una simple pasteurización de la misma. De allí la importancia de asegurarse que el producto que se consuma proceda de elaboraciones con leche pasteurizada, o si son de elaboración casera con unos minutos de hervor.

Actualmente, la leche de cabra que se comercializan formalmente ya no suele presentar ningún problema sanitario, ya que los productos suelen cumplir con las legislaciones sanitarias y técnicas y están térmicamente tratadas.

Otra desventaja, se puede considerar su bajo contenido en vitaminas (B6-B12) y ácido fólico, los cuales pueden ser complementados con el consumo de otros alimentos o bien, a través de tecnologías, ser adicionado en diferentes magnitudes.

### **Las afecciones ligadas al consumo de lácteos y en los que la leche de cabra es una alternativa:**

- La alergia a la leche de vaca es una respuesta del organismo a las proteínas que la componen se manifiesta entre el 2,5 a 5% de la población sobre todo en niños ya que suele ser la primera proteína extraña con la que toman contacto, desgraciadamente estos niños en un 50% desarrollan además otros tipos de alergias alimentarias (huevos, frutos secos, etc.) y entre un 50 al 80% alergias por inhalación (ácaros, pólenes, etc.). Puede aparecer en edades adultas pero es mucho menos frecuente.

La alergia se produce por la producción en el organismo de Inmunoglobulinas E IgE al entrar en contacto con las proteínas. Las alfa-lactoalbúminas y beta-lactoglobulinas que son proteínas que se encuentran en la fracción acuosa de la leche (el suero) son menos problemáticas de cara a la producción de reacciones alérgicas ya que son alterables por la acción del calor (termo sensibles) y por lo tanto su poder alérgico se inactiva en productos tratados térmicamente como son leches en polvo o de larga duración tipo UHT (Ultra pasteurización).

La otra fracción proteica de la leche, las caseínas son termoestables y por lo tanto las personas sensibles a ellas reaccionarán ante cualquier producto que las contengan aunque haya sido tratado térmicamente. Este tipo de individuos alérgicos presentan reacciones cruzadas de alergia con los diferentes tipos de leche vaca, oveja y cabra, solo los que presentan alergia a las caseínas alfa1 y a algún tipo de caseína beta se ven beneficiados por la leche de cabra, al tener esta mucha menor proporción. Estos individuos representan aproximadamente el 40% de los niños alérgicos a la leche de vaca.

- La intolerancia a la lactosa (azúcar) de la leche: Esta enfermedad es de origen genético y está muy ligada a grupos étnicos. Como ejemplo se puede poner a Dinamarca donde solamente la sufren un 2% de la población y en el otro extremo están Japón, China y los aborígenes Australianos que la sufren casi un 100% en mayor o menor medida. Se cree que hay una relación directa entre la enzima lactasa que hidroliza la lactosa y la melanina responsable del color de piel. Cuanto mayor sea la concentración de melanina, menor es la de lactasa.

Antes de ser absorbido por el intestino delgado y pasar a la sangre, este azúcar complejo tiene que descomponerse en azúcares simples (glucosa y galactosa). Este paso se realiza por medio de una enzima llamada lactasa, que determina la capacidad de digestión de la leche. Si la insuficiencia de lactasa es grande, el azúcar de la leche se acumula en el intestino, fermenta y produce gas. Más tarde será evacuada mediante deposiciones líquidas (diarreas).

La leche de cabra contiene lactosa como todas pero en una menor proporción que la de vaca aproximadamente un 1% menos, además de poseer glóbulos grasos más pequeños que favorecen su digestibilidad puede ser mayormente tolerada por algunos individuos. Conviene recordar que los productos lácteos derivados de cualquier leche pero que hayan sido sometidos a la fermentación (yogures, quesos, etc.) no contienen lactosa ya que esta ha sido transformada en sus azúcares de origen, y si estos además son de leche de cabra gozan de una mayor tolerancia.

En conclusión: Se puede decir que la leche de cabra tienen características cualitativas y cuantitativas diferenciales a otras leches, ofreciendo las ventajas de una mayor asimilación y rapidez de digestión, siendo recomendable para aquellas personas que tienen perturbaciones gastrointestinales o mala absorción como úlceras, gastritis, trastornos hepáticos (por sus cualidades neutralizantes de acidez), problemas de nutrición (glóbulos más pequeños, más rápidamente metabolizable), problemas de colesterol, intolerancia a la lactosa (por ser una leche isómero y fácil digestibilidad), y una composición mineral más completa. Es por todo ello que es de gran interés desde el punto de vista médico por cuanto son los únicos que pueden causar beneficios naturalmente en las enfermedades metabólicas humanas

Respecto a su uso en individuos alérgicos e intolerantes hay que evaluar cuidadosamente el tipo de alergia y el grado de intolerancia a la lactosa de cada individuo para aplicarla como alimento de elección. En el caso de la intolerancia a la lactosa el consumo de productos lácteos fermentados de leche de cabra ofrece doble ventaja respecto a los homólogos de leche de vaca.

### **Los principales derivados lácteos:**

La leche de cabra y sus derivados son recursos alimentarios que han recibido en los últimos años mayor atención mundial. La producción que se ha incrementado notablemente en las últimas décadas, es la del queso y por ello se ha comenzado a contribuir para mejorar la economía de productores, industriales y a incrementar el aporte nutrimental en varios sectores de consumidores.

- **Leches:** La misma puede ser encontrada en el mercado en forma: líquida entera (pasteurizadas, UTH), evaporadas, en polvo, con diferentes aditivos, calcio, hierro, saborizadas, entre otras.
- **Mantequillas:** Salada, liviana, entre otras.
- **Yogurt:** pueden encontrarse de manera: natural, con frutas, de diferentes sabores, bebibles, entre otras.
- **Postres:** transformados en helados, postres, tartas, entre otros.
- **Quesos:** elaborados en diferentes consistencias, maduraciones como: frescos, maduros, duros, semiduros, ahumados/adobados, entre otros.

### **El “queso” su principal derivado:**

Según el CAA, en el art. **605** - Se entiende por “**Queso**” el producto fresco o madurado que se obtiene por separación parcial del suero de la leche o leche reconstituida (entera, parcial o totalmente descremada), o de sueros lácteos, coagulados por la acción física, del cuajo y/o de enzimas específicas, de bacterias específicas, de ácidos orgánicos, solos o combinados, todos de calidad apta para uso alimentario; con o sin el agregado de sustancias alimenticias y/o especias y/o condimentos, aditivos específicamente indicados, sustancias aromatizantes y materiales colorantes. Se entiende por Queso Fresco el que está listo para el consumo poco después de su fabricación. Se entiende por Queso Madurado el que ha experimentado los cambios bioquímicos y físicos necesarios y característicos de la variedad de queso.

### **Categorías de quesos de cabra:**

En la actualidad existen más de 2.000 variedades de queso, entre las que se encuentran algunas variaciones sobre los tipos originales. A pesar de su origen animal, los quesos pueden dividirse en dos categorías básicas: naturales y procesados.

- **Quesos procesados:** Un adelanto reciente es la fabricación de quesos procesados, producidos a partir de uno o más tipos de quesos naturales, añadiendo emulsionantes, agua, nata y aromas de jamón, frutas, nueces o especias. Se conservan más tiempo que los quesos naturales y su valor nutritivo es casi el mismo. No obstante, se pierde el carácter único del queso original.
- **Quesos naturales:** Existen miles de variedades de quesos naturales, aunque pueden clasificarse en siete categorías básicas según su textura o grado de humedad y el tipo de corteza, criterios ambos que se emplean para juzgarlos y determinar sus características básicas.

El código alimentario argentino, no posee una clasificación para el queso de cabra. El INTI lácteos, actualmente ha desarrollado un proyecto de clasificación, en cual establece seis categoría.

### **Quesos de cabra producidos en argentina<sup>101</sup>:**

- PROVOLONE HILADO
- QUESILLO (Queso regional del noroeste argentino)
- QUESO DE CABRA DE PASTA BLANDA (En forma natural y saborizados)
- QUESO DE CABRA DE PASTA DURA
- QUESO DE CABRA DE PASTA SEMIDURA
- QUESO FETA

Actualmente, existe una fusión entre los procedimientos artesanales y una elevada tecnología, que han dado origen a quesos caprinos inigualables. Estos tienen la característica de ser muy sabrosos y aromáticos, capaces de acompañar y darle un toque de excelencia a una gran variedad de platos y bebidas. Se pueden presentar con diferentes texturas: blandos, duros y semi-duro y los mismos, combinados con diferentes aceites y hierbas, haciéndolos aún más apetecibles y peculiares.

Existen tres pasos fundamentales en la elaboración de los quesos:

#### **1. Cuajado:** Consiste en la coagulación de la leche

En la composición de la leche existe una fracción proteica que es de máxima importancia en la elaboración del queso. Mediante el proceso de cuajado lo que se va a realizar es un proceso de solidificación y precipitación de estas proteínas que se encuentran disueltas en la leche líquida por medio de la acción química del cuajo. Las proteínas de la leche o caseínas se agrupan formando una especie de entramado semi-sólido a modo de esponja que retiene el suero líquido. Este proceso de solidificación se puede obtener por medio de dos vías diferentes, por fermentación láctica (Es la más común para fabricar los quesos de pasta blanda, se lleva a cabo de forma natural por medio de las bacterias lácticas que viven en la leche) y cuajo (que se obtiene del estómago de los rumiantes jóvenes que todavía se alimentan a base de leche, como así también existen cuajos de tipo vegetal y de origen microbiano). Ambos fenómenos suceden simultáneamente pero con predominio de uno u otro según la materia base que se desee producir.

---

<sup>101</sup> [www.quesosargentinos.gov.ar](http://www.quesosargentinos.gov.ar)

2. **Desuerado:** Perdido de parte del suero contenido en la leche.

Este proceso consiste en el drenaje de la fracción líquida producida durante la coagulación. La cantidad y la composición del suero varían en función del tipo de queso que se realice y por lo tanto del tipo de cuajado al que se halla sometido la leche. Es una etapa primordial en la elaboración del queso ya que se encuentra íntimamente relacionada con la calidad de la consistencia del producto resultante. Los factores que favorecen el desuerado son el mantenimiento; de la temperatura ambiente en la que se introdujo la cuajada en el molde y la acidez, de acuerdo al método de solidificación utilizada.

3. **Maduración:** Proceso microbiano por el cual se transforma la cuajada.

Excepto los quesos que se consumen frescos en los días siguientes a su fabricación, el resto se someten a maduración. Esta fase influye en la composición, la apariencia, la consistencia, el cuerpo y el sabor del queso. En la actualidad, se desconoce con exactitud todos los complejos procesos que se llevan a cabo, pero esencialmente afectan a tres compuestos fundamentales:

- **Carbohidratos:** La lactosa es la única azúcar, la cual es fermentable, se convierte en ácido láctico durante la fase de maduración gracias a la acción bacteriana y es de gran importancia a la hora de determinar la consistencia blanda del queso al contrario de las proteínas.
- **Materia grasa:** Es objeto de profundas transformaciones durante la maduración, que contribuyen a conferir a cada tipo de queso sus características peculiares, pero quizás la mayor importancia de su contenido, es que influyen en el rendimiento y aroma del queso.
- **Proteína - Caseína:** Es la fracción que se ve más afectada durante el proceso de maduración relacionándose directamente con la consistencia, textura, aroma y sabor del queso. Son la combinación de las diferentes enzimas microbianas las que degradan la caseína en distintos compuestos, a este proceso se le conoce como proteólisis. La degradación de la caseína es más importante cualitativamente que cuantitativamente puesto que se ha comprobado que en los quesos de pasta blanda, por ejemplo actúa solamente sobre el 25-30% del total de la proteína.

Todo ello, permite obtener un producto de excelencia con aroma, textura y sabor peculiar, característico del queso de cabra.

→ **EI GUANO O ESTIERCOL:**

La recolección del estiércol<sup>102</sup> caprino de los corrales de manejo y su posterior comercialización ocasionan un gran beneficio económico. Éste es usado como abono orgánico, especialmente indicado para suelos arcillosos e irrigados, tiene mayor duración o efecto que el resto de los estiércoles obtenidos de otras especies animales.

Este producto es muy valorizado en algunos países y comunidades, como por ejemplo:

- En Guatemala, en los sistemas de producción de carne-estiércol, donde aporta un 65% de los ingresos económicos del sistema.
- Algunas comunidades de los valles interandinos de Bolivia, valoran el estiércol de cabra como su principal producto por sobre la carne y la leche, utilizándolo como abono para cultivos como la papa y el maíz.
- En Argentina, el guano adquiere relevancia en provincias como San Juan, Mendoza y La Pampa, en la producción de cultivos intensivos, donde es considerado como un gran fertilizante orgánico.

---

<sup>102</sup> Cardellino, Rovira. Manejo genético Animal. FAO, Estudio sobre Cabras. Federación Lanera Argentina (1997).

Se considera que la producción media anual es de 600 kg. por cabeza, dependiendo del peso y de la edad del animal.

→ **EL PELO:**

En nuestro país, la producción de pelo de cabra se desarrolla principalmente en el sur de la Patagonia (Neuquén, Río Negro y Chubut). Existen alrededor de cinco mil (5.000) productores que desarrollan dicha actividad.

La raza productora de este tipo de fibra a nivel mundial es la Angora. En Argentina, la cantidad de caprinos de esta raza se estima en 550.000, las que producen unos 825.000 Kg. de Mohair, ubicando a la Argentina en el 4º lugar a nivel mundial.

La fibra de cashmere se caracteriza por ser una fibra fina y suave, de hasta 19 micrones. Los principales productores son China (60-65%), Mongolia (20-25%), Irán y Afganistán (15%). En Argentina se produjo durante el año 2.009, 150.000 kg.

El cashmere Neuquino se caracteriza por poseer un diámetro medio de 17 a 19 micrones, largo de fibra de 3,5 a 4 cm, con una producción individual promedio de 130 g. de colores blanco, beige y gris.

Uno de los grandes inconvenientes que posee este tipo de actividad, son los grados de cruzamientos de la raza, ya sea para mejorarla genéticamente y/o proporcionarle mayor rusticidad y adaptación al medio argentino. Es por ello, que la fibra producida en el país, en menor escala, posee algunos defectos como presencia de fibras meduladas y coloreadas, disminuyendo notablemente su calidad y rendimiento en promedio (cruza: entre 0,8g a 1,2 kg por animal; Angora pura: 5 kg de vellón por animal).

Otro de los productos que la cabra brinda es el pelo o mohair<sup>103</sup>, el mismo es producido por la raza “Angora”, la cual es originaria de Turquía, precisamente del distrito de Ankara. El mismo es similar a la lana de las ovejas (ovinos) por su composición química, pero difiere en cuanto, a su delgadez, firmeza, brillo, alisado y facilidad de teñido.



Existen varios tipos de pelo de origen caprino, desde la fibra burda hasta las finas. En el caso de las fibras burdas, que constituyen el tipo de pelo que tiene la mayoría de la población caprina, son utilizadas para la realización de pinceles o brochas finas. En el caso de fibras finas, existen dos vellones muy utilizados en la elaboración de prendas finas de vestir: el Cashmere y el Mohair.

- El Cashmere o Pashmina es producido por las cabras de Pashmina o Cachemira. Esta, emerge de los folículos secundarios, es muy delgado y en promedio mide 13 micras de grosor y crece alrededor de 6 cm al mes realizándose dos cortes al año. También se le conoce como Tiflit o Pashum.
- El Mohair es una fibra fina, de lujo y rara con una excepcional duración, es producido por la cabra de Angora<sup>104</sup>. La producción de este pelo, representa menos del 1% de la producción mundial total de fibras naturales.



Esta es un animal que tolera temperaturas extremas (frío o calor), pero sufre con elevado porcentaje de humedad, es poco prolífica, sus crías son delicadas y poco resistentes. Tienen una producción de leche de

<sup>103</sup> El término **mohair** se refiere al material que proviene del pelo de la *Capra hircus*, el nombre se le atribuye a la palabra turca (*mukhya*), cuyo significado es (*el mejor vellón*) y con la palabra árabe (*mukhayyar*), que significa (*un paño de pelo de cabra*).

<sup>104</sup> **Cabra Angora:** principal raza productora de Mohair. En la República Argentina (Patagonia) existen animales mestizos de criollos con Angora, con vellones blancos y variable calidad de fibra.

entre 0,5 ml a 1 litro diarios, la cual en muchos casos, no alcanza en ocasiones ni para una cría. Es de talla pequeña blanca con bucles que miden entre 200-250 mm de lago, presenta una cubierta de pelo uniforme, sedoso, brillante que crece continuamente de 20 a 30 cm al año pero depende que se estimule con la trasquila continuamente.

Este procedimiento es el más crítico de la producción, en este momento se clasifican los vellones por edad, parte del animal y finura para obtener las distintas calidades de mohair. Esta puede efectuarse en forma anual o semestral, dependiendo del destino de la producción. Para la industria la esquila deberá hacerse 2 veces por año (una en invierno-primavera y la segunda en verano-otoño), para artesanías puede efectuarse anualmente.

El crecimiento del vellón es de 2.5 cm por mes, ya que es muy cerrado, la esquila de invierno que se realiza en la primavera (principios) es de longitud uniforme, el diámetro de las fibras de animales adultos es de 2 micras menos que la fibra del verano. A partir del cuarto año aumenta la textura, el grosor y aspereza, por tanto la calidad del pelo va disminuyendo con la edad de los animales. Las regiones superiores del tronco albergan el pelo de mejor calidad; la cabeza, vientre, extremidades tienen el vello mas corto.

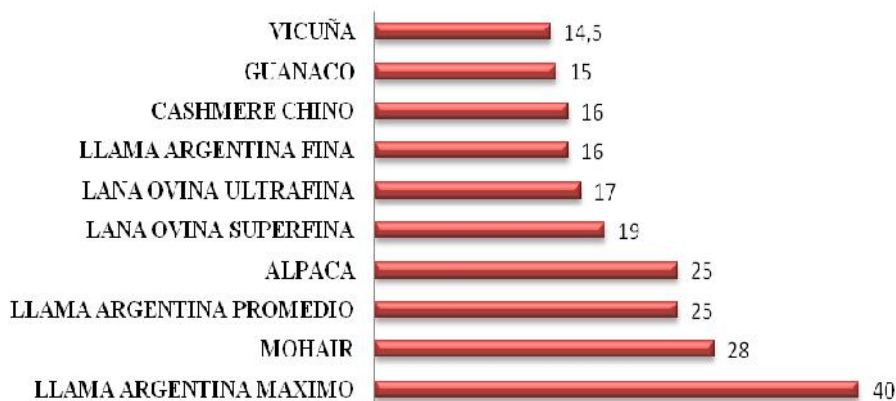
El diámetro de la fibra **mohair** se encuentra entre las 23 micras en la primera esquila hasta las 43 micras en los animales adultos.

DIAMETROS COMPARATIVOS ENTRE DIFERENTES TIPOS DE PELO EN MICRAS		
	JOVEN	ADULTOS
MOHAIR	23	43
PASHUM	14,5	16,5
LANA	16	34
KEMP	30	80
CABELLO HUMANO	58	60

En el caso de las esquilas en los sementales se obtienen en promedio 8 Kgs. en las 2 esquila. En el caso de las hembras adultas se obtienen de 2 a 5 kgs. en las 2 esquila. El vellón de las hembras es de mejor calidad que el del macho.

### Comparación de fibras especiales producidas mundialmente.

#### ESQUEMA DE FINURAS DE DISTINTAS FIBRAS



En cuanto al Mohair<sup>105</sup> existe un antagonismo entre la producción de éste y la fertilidad, reproducción, y prolificidad. Algunos factores que limitan la producción de pelo fino:

- Estacionalidad reproductiva.
- Estacionalidad en la producción de la fibra.
- Nutrición (los requerimientos energéticos y proteicos en caprinos productores de pelo son mayores que en los de leche o los de carne).
- En cuanto al Mohair existe un antagonismo entre la producción de éste y la fertilidad, reproducción y prolificidad.
- A mayor producción de mohair, menor período sexual y aumentan los requerimientos extra de la ración alimenticia.

Una vez obtenida, luego de esquila a los animales, la fibra se procede a hilar, el cual puede ser efectuado con técnicas artesanales, es decir mano a mano en husos o ruecas por artesanas expertas o aplicando diferentes tecnologías con maquinas industriales y manos de obra calificada para la producción de artículos de lujo y distinguidos.

Algunos usos de estas fibras son: Hilos, telas, (sábanas de alta calidad, chaquetas, abrigos), tapicería durable (alfombras, asientos), pelucas, imitaciones de astracán. Es una fibra muy absorbente de humedad, resistente al fuego y a las arrugas, de gran suavidad, brillo, baja retención de humedad y alto poder de abrigo.

#### → **EL CUERO:**

A comienzos del siglo XVIII y mediados del XIX, el cuero constituía un producto predominante. En ocasiones, tanto era el ganado existente, que se sacrificaba solo por su cuero.

Actualmente, los cueros y pieles se producen principalmente como subproductos de la industria de la carne. Es una industria que posee grandes dificultades para su comercialización, por falta de organización y establecimientos de curtiembres de cueros chicos; no obstante la producción de cueros de cabritillas<sup>106</sup>, es un mercado altamente cotizado y valorado comercialmente para la producción de pergaminos y encuadernaciones finas, zapatos finos, cuero imitación antílope, gamuzas, abrigos, guantes deportivos o de vestir, entre otros.

Por consiguiente, los productos o subproductos tienen, por lo general, poca elasticidad a los cambios de la demanda. Los desequilibrios producidos entre la oferta y la demanda de cueros y pieles provocan fluctuaciones considerables en los precios. El valor que se estipula en el mercado que es del 15 % del peso vivo aproximado, en el se observa primordialmente la suavidad, tersura y laceraciones posibles, teniendo mayor aceptación las pieles de cabritos que la de los animales adultos. Ello es lógico, ya que de las mismas se pueden obtener prendas de vestir o accesorios muy finos que alcanzan precios elevados en el mercado como lo son los guantes, bolsos de noche, cinturones, llaveros, incrustaciones para chamarras de piel o sacos de vestir, calzado fino, sombreros, gorras, etc. En el caso de animales adultos o que tengan imperfecciones en la estructura de la piel, se utilizan para generar productos que salgan de la misma pieza, ya que las mismas poseen distintas afinidades hacia los colorantes o tintes, como lo pueden ser calzados.

Otro factor que influye, es su extrema heterogeneidad, en cuanto a sus colores, texturas, calidades relacionadas principalmente con la raza del animal, forma de matanza del mismo, manipulación del cuero, forma de secado y elementos utilizados para ello, entre otros.

---

<sup>105</sup> [http://www.geocities.ws/vidianne\\_mx/prodcaprinos.pdf](http://www.geocities.ws/vidianne_mx/prodcaprinos.pdf)

<sup>106</sup> Piel curtida de un animal pequeño, como el cordero o el cabrito; es muy blanda y suave.



## Características:

Aunque similar en grosor al cuero de ovino, la estructura de las pieles de cabra es mucho más firme. El cuero caprino, es de gran flexibilidad, suavidad y resistencia por lo tanto, es apto para la fabricación de artículos que exigen distintas propiedades físicas, tales como calzados, prendas de vestir, ropa de protección, revestimiento (como tapicerías, alfombras) y artículos de cuero (como botas para bebidas, mates, lazos, rebenque y fusta, pretal, guardamontes, cinchas, riendas y cabestro, bozales y cabezadas, botas de potro entre otros).

### • Extracción y procesos de curtidos:

El desollado, manipuleo y conservación son prioritarios y dependen directamente de la forma en como se maneja el animal y de la calidad posterior del cuero. Toda la piel tiene que sufrir un proceso de curtido para que no se pudra y conserve la flexibilidad. Las sustancias que se le aplican para conseguir ese efecto condicionan el resultado final.

Los procedimientos de curtido no son excluyentes, a menudo se mezclan los diversos elementos curtientes para obtener un producto final intermedio. Estos, se encuentran dirigidos para proporcionar mejoras y generar propiedades especiales, ya sea del lado de la flor<sup>107</sup> o el de la carne. Los acabados proporcionan al cuero protección contra los daños mecánicos, humedad, resistencia, suciedad; como así también los efectos de moda deseado, (brillo, mate, doble tono, etc.). Estos se efectúan para igualar o aumentar de intensidad las tinturas desiguales, para ocultar defectos de flor o para dar un determinado tacto.

### • Tipos de curtidos:

- **Cuero crudo:** Para este tratamiento no se emplea ningún químico para la conservación del cuero, salvo en ocasiones sal. En el caso de utilizarla, lo habitual es hacerla inmediatamente después de desollar la piel, extendiendo una capa sobre la cara interior y enrollándola sobre sí misma durante varios días. Posteriormente, se descarna la piel, se lava y se estira mientras se seca. Siguiendo el proceso, se llega al descartillado, en el cual se afinan los bordes para poder trabajarlos sin lesionarse las manos. El mismo, puede ser cortado en lonjas, realizando una circunferencia en el centro del cuero y a partir de allí cortarlo en espiral. También puede cortarse en cuartos, si no se necesitan tientos largos. Una vez cortado, se extiende y se lo debe humedecer durante algún tiempo. Corresponde en este momento sacarle el pelo y sobarla. El cuero con este proceso queda rígido y quebradizo. Es utilizado principalmente para la fabricación de tambores tradicionales, cordeles o juguetes para perro.
- **Curtido con sesos:** Es un proceso complejo y laborioso, consiste en saturar la piel de aceites emulsionados, a menudo obtenidos a partir de cerebros animales y estirla mientras se seca, actualmente no se emplea de forma industrial. Las pieles obtenidas por este sistema reciben el nombre de gamuza, que posee las características de suavidad, flexibilidad, resistencia al desgaste, absorbentes y pueden lavarse.
- **Curtido vegetal:** El cuero se curte usando tanino y otros ingredientes de origen vegetal. El resultado es un cuero suave y de color marrón; el tono varía dependiendo de la mezcla de ingredientes empleada en el curtido y del color original de la piel. El tanino se oxida con el aire y la luz, por lo que un cuero curtido con materias vegetales irá oscureciéndose con el tiempo de forma similar a una pieza de madera, solo que más rápidamente. Este tipo de cuero no es estable en el agua, tiende a decolorarse, y si se empapa y se deja luego secar se endurece y se vuelve más áspero y duro. Sometido a alta temperatura, las fibras de colágeno se contraen, se endurece drásticamente y se

---

<sup>107</sup> CAPA FLOR: es a parte de un cuero o una piel comprendida entre la superficie que queda al descubierto al eliminar el pelo o la lana y la epidermis hasta el nivel de las raíces de los mismos.

vuelve rígido y quebradizo. Actualmente ese tipo de curtiduría se destina principalmente a talabartería, cuero para artesanía y como pre-curtido en la curtición por cromo.

- **Curtido al alumbre o al aluminio:** El cuero se curte usando como ingrediente principal alumbre (una sal de aluminio). Con esta técnica se consigue un cuero muy blanco, pero las pieles curtidas con aluminio se descurten con facilidad en el agua. Tradicionalmente se utilizaba este sistema para la fabricación de pergaminos.
- **Curtido al cromo:** Es el procedimiento más moderno, se inventó en 1858, y el más extendido actualmente. El curtido se realiza utilizando sales y ácidos de cromo. A las piezas de cuero teñidas por este procedimiento se les llama también "cuero azul", por el tono gris-azulado que da al cuero antes del teñido. El cuero obtenido es suave, flexible, resistente al agua (no se mancha ni pierde ni el color o la forma al mojarse), y permite el teñido posterior con toda la gama de colores imaginables. La mayoría de las tenerías trabajan actualmente con este método, y es por el que se obtiene la mayoría del cuero actualmente utilizado para vestimenta y tapicería. Como gran desventaja, es el sistema de teñido, el cual causa gran contaminación.

- **Tratamiento post-curtido:**

- **Cuero cocido:** Cuero endurecido por el sistema de introducirlo en agua, cera o grasa hirviendo. Por este procedimiento las fibras de colágeno se acortan, y la pieza de cuero se encoge, adquieren rigidez y dureza. Si se emplea solamente agua, el resultado es quebradizo, pero si se emplea cera o grasa, esta empapa la pieza y el resultado es más resistente. En los escasos minutos en que la pieza se enfría, resulta muy moldeable, manteniendo después la forma obtenida una vez que se endurece. No todo el cuero curtido sirve para esta práctica, habitualmente se emplea el cuero de curtido vegetal. Históricamente este procedimiento se empleaba para fabricar armaduras de cuero, encuadernación de libros o la fabricación de pequeños muebles o cofres. Actualmente se utiliza en artesanía, recreacionismo, rol en vivo e incluso para esculturas.
- **Cuero engrasado:** Esta técnica se utiliza para aumentar su resistencia al agua. Esto repone los aceites naturales que permanecen en el cuero después del proceso de curtido, que se pierden con el uso continuo. Todo cuero curtido puede recibir tratamiento de grasa, aunque los cueros curtidos con productos naturales, al ser más porosos absorben mejor la grasa. El engrasado frecuente mantiene el cuero flexible, impide que se vuelva quebradizo y alarga sensiblemente su conservación.
- **Cuero teñido:** Este procedimiento se basa en la utilización de colorantes para conseguir tonos decorativos. Todos los tipos de curtido se pueden teñir. Para teñir los cueros en artesanía se utilizan tintes de anilina disueltos en alcohol, aplicados con un algodón o tela o bien pinturas acrílicas aplicadas habitualmente con pincel. Las primeras proporcionan unos colores translúcidos, similares a los obtenidos al pintar sobre cartulina con acuarela. Los acrílicos, por el contrario, proporcionan un color uniforme. En el cuero de uso industrial se emplean todo tipo de pinturas y disolventes, dependiendo del tipo de cuero que se quiera obtener como resultado final, aplicándose habitualmente por procedimientos de inmersión.
- **Charol:** Es el cuero cubierto con una o varias capas de barniz de poliuretano que le da un brillo característico. Este tratamiento impermeabiliza el cuero y lo hace más resistente.

→ **OTROS DERIVADOS:**

- **Carga:** La cabra es utilizada en algunos países de Centroamérica por ejemplo, como animal de carga
- **Harina:** Es también proveedor de sangre, huesos, pelo y cuernos para la fabricación de harinas.
- **Fertilizantes:** Fertilizantes de buen valor comercial.
- **Industria farmacéutica:** Algunas glándulas tiroides y cálculos biliares se utilizan en la industria farmacéutica.
- **Sebo o grasa:** Para la industria jabonera;

- **Vísceras:** Como el intestino de animales pequeños y adultos, para la fabricación de hilos de sutura, cuerdas para instrumentos musicales y para raquetas.
- **El Cuajo:** Para la industria láctea.
- **Pezuñas:** Para fabricar aceites usados en artículos de precisión.
- **Suplementos alimenticios:** Como lo son las capsulas para el cuidado de la piel, balance intestinal y suplementos nutricionales.
- **Productos de higiene personal y cuidados de la piel:** Jabones (líquidos o en barra), shampoo y acondicionador para el cabello, cremas humectantes, leche para el baño, entre otros

De todo esto se desprende que las cabras proporcionan alrededor de veintisiete (27) subproductos factibles de comercializar.

#### **ANEXO N° IV: CATEGORÍAS DE QUESOS DE CABRA:**

En la actualidad existen más de 2.000 variedades de queso, entre las que se encuentran algunas variaciones sobre los tipos originales. A pesar de su origen animal, los quesos pueden dividirse en dos categorías básicas: naturales y procesados.

- **Quesos procesados:** Un adelanto reciente es la fabricación de quesos procesados, producidos a partir de uno o más tipos de quesos naturales, añadiendo emulsionantes, agua, nata y aromas de jamón, frutas, nueces o especias. Se conservan más tiempo que los quesos naturales y su valor nutritivo es casi el mismo. No obstante, se pierde el carácter único del queso original.
- **Quesos naturales:** Existen miles de variedades de quesos naturales, aunque pueden clasificarse en siete categorías básicas según su textura o grado de humedad y el tipo de corteza, criterios ambos que se emplean para juzgarlos y determinar sus características básicas.

El código alimentario argentino, no posee una clasificación para el queso de cabra. El INTI lácteos, actualmente ha desarrollado un proyecto de clasificación, en cual establece seis categoría.

#### **QUESOS DE CABRA PRODUCIDOS EN ARGENTINA<sup>108</sup>:**

- **PROVOLONE HILADO**



Queso madurado de baja humedad o pasta dura graso o semigraso cuya masa fue hilada, salada y madurada, elaborado con leche entera o estandarizada, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coagulada por cuajo de cabrito, cordero y/o enzimas específicas. Son quesos de tamaño mediano, de maduración entre 2 y 3 meses.

**Características:** El tipo de leche utilizada puede ser de vaca o cabra. El queso puede ser de: Baja Humedad o pasta Dura (Hasta 35,9% de agua); Mediana Humedad o Pasta Semidura (Entre 36% a 45,9% de agua); y Grasos (Entre 45% y 59,9% de Materia Grasa en extracto seco)

**Aspecto: forma:** Generalmente de forma cilíndrica; **peso:** Hormas de 4 a 8 Kg.; **corteza:** Natural o color amarilla; **pasta:** Blanco-amarillenta uniforme. No presenta ojos.

**Estacionalidad productivas:** En las cuatro (4) estaciones del año.

<sup>108</sup> [www.quesosargentinos.gov.ar](http://www.quesosargentinos.gov.ar)

**Maduración o afinado:** Hormas hasta 4 Kg.: mínimo 3 meses; hormas de 4 a 8 Kg.: mínimo 5 meses; y hormas de más de 8 Kg.: mínimo 8 meses

**Conservación para el consumo:** Temperatura no mayor a 7°C (refrigeración)

**Área de producción:**



**Región Pampeana/Nordeste**

Provincia de Santa Fe	Provincia de Buenos Aires
Provincia de Formosa	Provincia de La Pampa (centro, norte y sur)
Provincia de Santiago del Estero (norte, centro y sudeste)	Provincia de San Luis (centro y sur)
Provincia de Córdoba (noreste)	Provincia de Río Negro (noreste)
Provincia de Tucumán (noreste)	Provincia de Chaco
Provincia de Salta (este)	

• **QUESILLO (Queso regional del noroeste argentino)**



Queso fresco obtenido por coagulación de la leche pasteurizada de vaca y/o cabra 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.



**Características:** El tipo de leche utilizada puede ser de vaca o cabra. El queso puede ser de: Pasta blanda o quesos frescos (45-55% de agua); Graso (más de 40% y hasta 59,9% de Materia Grasa en extracto seco), Semigraso (entre 25% y 39,9% de Materia Grasa en extracto seco)

**Aspecto: forma:** Se presenta en planchas elongadas y planas (30-60 cm de largo y 10-15 cm de ancho);

**peso:** 300-800 gramos; **corteza:** No posee; **pasta:** Blanda, de color blanco, blanco-amarillento, o amarillento. No presenta ojos (agujeros).

**Estacionalidad productivas:** En las cuatro (4) estaciones del año.

**Maduración o afinado:** No se madura, es un queso fresco que se envasa y se puede consumir inmediatamente.

**Conservación para el consumo:** Temperatura entre 4 y 8°C (en refrigerador).

**Área de producción:**

**Región Nordeste**



Provincia de Jujuy
Provincia de Salta (oeste)
Provincia de Tucumán (noroeste)
Provincia de Catamarca (norte)

• **QUESO DE CABRA DE PASTA BLANDA**



Queso de pasta blanda, semigraso a graso, elaborado con leche de cabra entera pasteurizada, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por acción enzimática o láctica. Existen variedades con corteza lavada, pintada y enmohecida, como así también de masa condimentada con provenzal (con ajo y perejil), tomillo y albahaca. La forma más estacionada requiere un mínimo de maduración de 30 días. Se los utiliza para acompañar ensaladas y comidas frías, y también como integrante de bandejas o tablas de quesos.

**Características:** El tipo de leche utilizada puede ser de vaca o cabra. El queso puede ser de: Pasta blanda o quesos frescos (45-55% de agua); Semigraso (entre 25% y 39,9% de Materia Grasa en extracto seco); Graso (más de 40% y hasta 59,9% de Materia Grasa en extracto seco)

**Aspecto: forma:** Generalmente cilíndrica aplanada; **peso:** Hormas de aprox. 300 gr. y 200 gr. para las variedades Untables; **corteza:** Incolora o enmohecida. En algunos casos se encuentra cubierta con film plástico termocontraído al vacío; **pasta:** Blanca uniforme. No posee ojos.

**Estacionalidad productivas:** Verano, Otoño y Primavera.

**Maduración o afinado:** Quesos untables: 2 a 3 días; Quesos de corteza lavada: 7 días; Quesos de coagulación láctica: mínimo 20 días; Quesos de corteza enmohecida: 30 días

**Conservación para el consumo:** Temperatura entre 4 y 7°C (en refrigerador).

**Área de producción:**



**Noroeste/Noreste/Cuyo/Pampeana**

Provincia de Jujuy	Provincia de Santa Fé
Provincia de Salta	Provincia de Córdoba
Provincia de Tucumán	Provincia de Buenos Aires
Provincia de Catamarca	Provincia de La Pampa
Provincia de Formosa	Provincia de La Rioja
Provincia de Chaco	Provincia de San Luis
Provincia de Santiago del Estero	

• **QUESO DE CABRA DE PASTA DURA**



Queso de pasta dura, graso, prensado, madurado, elaborado con leche de cabra entera pasteurizada, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por acción enzimática. Existen variedades con corteza natural y pintada. Este queso de fuerte aroma y sabor se presenta en hormas cilíndricas y se lo consume en las tradicionales "picadas" (comida liviana compuesta por distintos bocadillos), bandejas o tablas de quesos y también rallado.

**Características:** El tipo de leche utilizada es de cabra. El queso puede ser de: Pasta dura (27-35% de agua) y Graso (más de 40% y hasta 59,9% de Materia Grasa en extracto seco).

**Aspecto: forma:** Cilíndrica, generalmente aplanada; **peso:** Hormas de 1 a 4 Kg.; **corteza:** Natural incolora o pintada; **pasta:** Blanca amarillenta uniforme. No posee ojo.

**Estacionalidad productivas:** Verano, Otoño y Primavera.

**Maduración o afinado:** Mínimo 3 meses.

**Conservación para el consumo:** Temperatura no superior a 20°C

**Área de producción:**



**Noroeste/Noreste/Cuyo/Pampeana**

Provincia de Jujuy	Provincia de Santa Fé
Provincia de Salta	Provincia de Córdoba
Provincia de Tucumán	Provincia de Buenos Aires
Provincia de Catamarca	Provincia de La Pampa
Provincia de Formosa	Provincia de La Rioja
Provincia de Chaco	Provincia de San Luis
Provincia de Santiago del Estero	

## • QUESO DE CABRA DE PASTA SEMIDURA



Queso de pasta semidura, graso, en ocasiones prensada, madurada, elaborado con leche de cabra entera pasteurizada, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por acción enzimática. Existen variedades con corteza natural y pintada, como así también de masa condimentada con provenzal, pimienta, finas hierbas, orégano y ají. Este tipo de queso es comercializado en buena parte del territorio argentino y en el exterior. Es de buen aroma y sabor, se presenta en hormas tradicionales y se lo consume en las tradicionales "picadas", bandejas o tablas de quesos.

**Características:** El tipo de leche utilizada es de cabra. El queso puede ser de: Pasta semidura (36-44% de agua) y Graso (más de 40% y hasta 59,9% de Materia Grasa en extracto seco)

**Aspecto: forma:** Generalmente redonda o cilíndrica aplanada; **peso:** Hormas de aprox. 300 a 500 grs.;

**corteza:** Incolora o pintada. En algunos casos se encuentra cubierta con envase plástico termocontraído al vacío; **pasta:** Blanca uniforme. No posee ojo.

**Estacionalidad productivas:** Verano, Otoño y Primavera.

**Maduración o afinado:** Mínimo 45 días.

**Conservación para el consumo:** Temperatura a 10°C (en refrigerador).

**Área de producción:**



### Noroeste/Noreste/Cuyo/Pampeana/Centro

Provincia de Jujuy	Provincia de Córdoba
Provincia de Salta	Provincia de Buenos Aires
Provincia de Tucumán	Provincia de La Pampa
Provincia de Catamarca	Provincia de La Rioja
Provincia de Formosa	Provincia de San Luis
Provincia de Chaco	Provincia de Mendoza
Provincia de Santiago del Estero	Provincia de San Juan
Provincia de Santa Fé	

## • QUESO FETA



Queso de pasta blanda, graso, elaborado con leche de cabra entera pasteurizada, acidificada por cultivo de bacterias lácticas, coagulada por acción enzimática y masa afinada en salmuera. Presenta corteza lavada. Basado en la elaboración del queso Feta griego, este queso se presenta en hormas tradicionales, piezas fraccionadas o en frascos de vidrio de forma hexagonal conteniendo el queso trozado (175 gramos) en aceite vegetal con especias. Es común encontrar referencias de su fabricación con leche de vaca y también de oveja (Bulgaria, Dinamarca y Grecia). En nuestro país se lo produce con leche de cabra y se lo consume en las tradicionales "picadas" o acompañando ensaladas y platos fríos.

**Características:** El tipo de leche utilizada es de cabra. El queso puede ser de: Pasta blanda o quesos frescos (45-55% de agua) y Graso (más de 40% y hasta 59,9% de Materia Grasa en extracto seco).

**Aspecto: forma:** Paralelepípedo; **peso:** Hormas de aproximadamente 200 gramos; **corteza:** Incolora, lavada. En algunos casos cubierta con envase plástico termocontraído al vacío; **pasta:** Blanca uniforme, en ocasiones quebradiza. No posee ojos.

**Estacionalidad productivas:** Verano, Otoño y Primavera.

**Maduración o afinado:** Mínimo 7 días.

**Conservación para el consumo:** Temperatura a 7°C (en refrigerador).

**Área de producción:**



**Cuyo/Pampa/Centro/Noreste**

Provincia de Formosa	Provincia de Catamarca
Provincia de Salta	Provincia de La Rioja
Provincia de Chaco	Provincia de San Juan
Provincia de Santa Fe	Provincia de San Luis
Provincia de Santiago del Estero	Provincia de Buenos Aires
Provincia de Córdoba	Provincia de La Pampa
Provincia de Tucumán	Provincia de Mendoza

## **ANEXO N° V: DESCRIPCION DEPARTAMENTAL – “LAVALLE”.**

El Departamento de Lavalle se encuentra ubicado en el sector noreste de la Provincia de Mendoza a unos 36 kilómetros de la Ciudad Capital de Mendoza. Limita al norte con la provincia de San Juan, al este con la provincia de San Luis, al oeste con el departamento de Las Heras y al sur con los departamentos de Santa Rosa, La Paz, San Martín, Maipú y Guaymallén. El mismo cuenta con una superficie de 10.212 km<sup>2</sup>, lo que representa un 6,8% de la superficie total de la Provincia.



Posee clima templado y seco. En verano las temperaturas son altas (45°C) debido a la gran irradiación solar y la presencia de suelos arenosos y salinos que favorecen la absorción y las precipitaciones son escasas. En época de invierno se registran temperaturas muy bajas con fuertes heladas (-7°C). Con frecuencia sopla viento cálido del norte y viento zonda. El clima árido influye en su organización territorial y en los patrones de asentamiento de su población. Su suelo presenta características de una amplia llanura con pendiente noreste. La porción que cuenta con riego artificial es fértil y apta para la actividad agropecuaria, la explotación ganadera caprina y el desarrollo de la apicultura ecológica.

Cuenta con 32.129 habitantes<sup>109</sup>, del cual el 30% habita en zonas urbanas y 70% en zonas rurales. Este es uno de los aspectos característicos del departamento, el cual define en gran parte las principales actividades económicas, culturales y sociales.

El factor ambiental más importante y crítico, es el recurso hídrico. El cual determina en gran medida el desarrollo poblacional del departamento.

El mismo se divide en dos grandes áreas, las zonas irrigadas (3% de la superficie departamental) y las del secano o no irrigadas (97% de la superficie departamental). En primera zona, conformada por áreas urbanas y rurales, se concentra el 88% poblacional; y en la segunda, el 12%.

Políticamente el departamento se divide en los siguientes distritos: Villa Tulumaya (principal zona urbana del departamento y sede del gobierno municipal), Jocolí, Tres de Mayo, Jocolí Viejo, El Chilcal, La Pega, El Vergel, Las Violetas, Paramillo, La Holanda, El Carmen, Ingeniero Gustavo André, Costa de Araujo, San Francisco, La Asunción, Lagunas del Rosario, San Miguel, La Palmera, El Plumero y San José.

<sup>109</sup> [www.accionesciudadanas.org.ar/textos/destacados/4/Informe\\_Descriptivo\\_Lavalle\\_final.pdf](http://www.accionesciudadanas.org.ar/textos/destacados/4/Informe_Descriptivo_Lavalle_final.pdf)

El desarrollo económico del departamento de Lavalle se basa principalmente en la producción agrícola (vitivinicultura, horticultura (ajo, cebolla, melón, sandía y tomate), fruticultura (ciruelos, peras, duraznos, membrillos, damascos, etc.), apicultura, entre otras) y ganadera caprina.

La minería no se practica; el sector servicios y comercio está limitado a los dos centros urbanos de escasa complejidad y el sector industrial está representado por las agroindustrias, destacándose básicamente las bodegas, con predominio de establecimientos de pequeña y mediana escala de producción. El turismo rural es una actividad económica que se está explotando recientemente.

## ANEXO N° VI: DESCRICION DE LOS COSTOS VARIABLES Y FIJOS.

### COSTOS VARIABLES O INDIRECTOS ANUALES SIN IVA:

INSUMOS DE PRODUCCION			
<b>Cantidad de quesos en promedio por mes en Kilos:</b>	<b>1.100</b>		
<b>Costos</b>	<b>Cant. Litros</b>	<b>Importe unitario</b>	<b>Sub Total</b>
<b>Materia prima - Litros</b>	11.000	\$ 20,00	\$ 220.000,00
<b>Insumos previos a la elaboracion</b>	/////	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
<b>Insumos de packaging</b>	/////	\$ 2,00	\$ 2.200,00
<b>COSTO TOTAL MENSUAL</b>			<b>\$ 12.200</b>
<b>COSTO TOTAL ANUAL</b>			<b>\$ 146.400</b>

### COSTOS FIJOS O DIRECTOS ANUALES SIN IVA:

SERVICIOS TERCERIZADOS		MENSUAL	ANUAL
Asesoría contable - administrativa	Liquidación de sueldos e impuestos, análisis contables, etc	\$ 3.500	\$ 42.000
VETERINARIO	Servicios y honorarios	\$ 2.500	\$ 30.000
<b>TOTAL:</b>		<b>\$ 6.000</b>	<b>\$ 72.000</b>

SERVICIOS + IMPUESTOS				
* Electricidad (EDEMESA)	\$ 5.500	Bimestral	\$ 33.000	Anual
* Gas envasado	\$ 3.000	Mensual	\$ 36.000	Anual
* Teléfono	\$ 100	Mensual	\$ 1.200	Anual
* Impuestos y tasas municipales	\$ 1.000	Bimestral	\$ 6.000	Anual
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.600</b>	<b>PERIODO</b>	<b>\$ 76.200</b>	<b>ANUAL</b>

INDUMENTARIA DE REPOSICION ANUAL			
CANTIDAD	ITEM	PRECIO X UNIT.	SUB TOTAL
6	Pares de Botas PVC 1/2 caña	\$ 100	\$ 600
4	Pares guantes	\$ 15	\$ 60
4	Delantales PVC reforzados	\$ 65	\$ 260
4	Lentes envolventes	\$ 50	\$ 200
3	Gardapolvos y pantalón	\$ 190	\$ 570
3	Cofia	\$ 42	\$ 126
<b>TOTAL:</b>			<b>\$ 1.816</b>



<b>DISTRIBUCION</b>		<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Propia	Seguro	\$ 150	\$ 1.800
	Impuesto del Automotor	\$ 60	\$ 720
	Combustible	\$ 700	\$ 8.400
	Estacionamientos	\$ 50	\$ 600
	Costos de mantenimiento (Neumáticos, aceite, correas, filtros, etc)		\$ 5.500
Tercerizada (150 viajes anuales)	Empresa de transporte "San Diego"	\$ 150	\$ 22.500
<b>TOTAL:</b>		<b>\$ 1.110</b>	<b>\$ 39.520</b>

<b>COSTOS EN COMERCIALIZACION</b>	<b>ITEM</b>	<b>VALOR</b>	<b>ANUAL</b>
Eventos de degustacion y promocion en bodegas	Stands con productos	\$ 5.000	\$ 4.500
Exposicion nacional de quesos en Buenos Aires	Stands con productos	\$ 7.000	\$ 6.000
Feria de vinos de alta gama o Premium en Córdoba	Stands con productos	\$ 5.000	\$ 4.500
<b>TOTAL:</b>			<b>\$ 15.000</b>

<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS (librería)</b>	<b>ITEM</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
INSUMOS DE OFICINA	Art. de librería: papelería, cartuchos, lapiceras, etc	\$ 200	\$ 2.400
ANALISIS BIOQUIMICOS (Tramites)	Analisis de acidez, composición, contaminación microbiana, impurezas, tenor graso, densidad, entre otros.	\$ 1.000	\$ 12.000
GASTOS VARIOS		\$ 300	\$ 3.600
<b>TOTAL:</b>			<b>\$ 18.000</b>

<b>MANTENIMIENTO GENERAL DE FABRICA</b>		<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Mantenimiento de maquinaria	Ordeñadora, tina quesera, prensa hidraulica, etc	\$ 3.000	\$ 36.000
Articulos de limpieza e higiene	Detergentes alcaninos, neutros, cloro, etc.	\$ 700	\$ 8.400
<b>TOTAL:</b>		<b>\$ 3.700</b>	<b>\$ 44.400</b>

<b>COSTOS GENERALES DE FINCA O CAMPO</b>		<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Combustible	Tractor, segadora, etc	\$ 6.500	\$ 78.000
Articulos de limpieza e higiene	Detergentes, cloro, entre otros.	\$ 700	\$ 8.400
Mantenimientos de infraestructura ganadera	Tractor, mixer, segadora, alambrados, cabrerizas, bebederos, comederos, etc.	\$ 3.000	\$ 36.000
<b>TOTAL:</b>		<b>\$ 10.200</b>	<b>\$ 122.400</b>

**SUELDOS:**

**CONVENIO N° 130/75 - EMPLEADO DE COMERCIO**

AGRUPAMIENTO	CATEGORIA	cantidad de empleados	Sueldo Basico	No Remunerativo - Junio 2.011	Jubilación		Ley 19.032		Obra Social - OSECAC		Sueldo Neto	S.A.C.	CONTRIBUCIONES (16% Jubilacion - 6% Obra social - 1% F.N. desempleo)		ART	
					11%	\$	3%	\$	3%	\$			3%	\$	23%	\$
AUXILIAR ESPECIALIZADO	A	1	\$ 3.092,65	\$ 927,80	11%	\$ 340,19	3%	\$ 92,78	3%	\$ 92,78	\$ 3.494,70	\$ 3.092,65	23%	\$ 711,31	3%	\$ 92,78
	B	2	\$ 3.142,23	\$ 943,15	11%	\$ 345,65	3%	\$ 94,27	3%	\$ 94,27	\$ 3.551,20	\$ 3.142,23	23%	\$ 722,71	3%	\$ 94,27

<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 14.629,26</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 184.928,21</b>

**RESOLUCIÓN DE LA COMISIÓN NACIONAL DE TRABAJO AGRARIO N° 71/11**

AGRUPAMIENTO	CATEGORIA	Cantidad de empleados	Sueldo Basico	Antigüedad		Jubilacion		Ley 19.032		Obra Social - OSPRERA		sueldo Neto	SAC	CONTRIBUCIONE S (16% Jubilacion - 6% Obra social - 1% F.N. desempleo)		ART	
				1%	\$	11%	\$	3%	\$	3%	\$			3%	\$	23%	\$
ESPECIALIZADOS	Peones que trabajan en el cultivo del arroz, peones de Haras, peones de cabañas (Bovinos, Ovinos y Porcinos)	4	\$ 2.842,08	1%	\$ 28,42	11%	\$ 312,63	3%	\$ 85,26	3%	\$ 85,26	\$ 2.330,51	\$ 2.842,08	23%	\$ 653,68	3%	\$ 85,26
	Ordeñadores en explotaciones tamberas	1	\$ 2.967,48	1%	\$ 29,67	11%	\$ 326,42	3%	\$ 89,02	3%	\$ 89,02	\$ 2.433,33	\$ 2.967,48	23%	\$ 682,52	3%	\$ 89,02
	Conductores Tractoristas, Maquinista de Máquinas Cosechadora y Agrícola	2	\$ 3.077,53	1%	\$ 30,78	11%	\$ 338,53	3%	\$ 92,33	3%	\$ 92,33	\$ 2.523,57	\$ 3.077,53	23%	\$ 707,83	3%	\$ 92,33
PERSONAL JERARQUIZADO	Capataces	1	\$ 3.360,08	1%	\$ 33,60	11%	\$ 369,61	3%	\$ 100,80	3%	\$ 100,80	\$ 2.755,27	\$ 3.360,08	23%	\$ 772,82	3%	\$ 100,80
	Encargados	1	\$ 3.544,48	1%	\$ 35,44	11%	\$ 389,89	3%	\$ 106,33	3%	\$ 106,33	\$ 2.906,47	\$ 3.544,48	23%	\$ 815,23	3%	\$ 106,33
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>															

<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 34.518,23</b>
----------------------	---------------------

TOTAL ANUAL	\$ 441.614,17
-------------	---------------

## **ANEXO N°VII: CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DE LOS PRINCIPALES AGENTES POLITICOS.**

### **CITIL: Centro de Investigaciones Tecnológicas de la Industria Láctea**

**Misión:** Promover el desarrollo tecnológico de la industria priorizando la innovación tecnológica, optimizando la calidad de sus productos y la eficiencia de los procesos productivos, procurando su adecuación a las exigencias del mercado nacional y su inserción en los mercados internacionales de alto nivel competitivo.

#### **Campos de acción:**

1. Tecnología de Leche, Productos Lácteos e Insumos.
2. Calidad.
3. Productos de limpieza y sanitización.
4. Aguas.
5. Análisis sensorial de productos lácteos.
6. Sistema de gestión ambiental.

**Disponibilidades:** El **CITIL** dispone, en la ciudad de Rafaela (Santa Fe) de una planta piloto para la Investigación, Desarrollo e industrialización de productos lácteos; Laboratorio de Ensayos físicos y químicos; Laboratorio de microbiología; Laboratorio de Cromatografía; Laboratorio de servicios de control de calidad de leche; Laboratorio de evaluación de productos de limpieza; Laboratorio de preparación de patrones; Área de Asistencia, Técnica y Capacitación. En el Parque Tecnológico Miguelete. San Martín (Buenos Aires) cuenta con Laboratorio de ensayos físicos y químicos; Laboratorio de microbiología; Laboratorio de cromatografía y ensayos especiales; Area de promoción y comercialización y Biblioteca especializada.

**INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria:** El mismo, posee estaciones experimentales diseminadas en varias provincias. En las cuales se realiza tanto actividades de investigación como de experimentación y extensión en aspectos técnicos y económicos. Sus objetivos principales son:

- En Investigación: Genética animal, alimentación y manejo del ganado.
- En Asistencia técnica: Programas para pequeños productores y empresarios.

**INTI: Instituto Nacional de investigación de Tecnología Industrial:** Dependiente del ministerio de Industria, realiza investigaciones y estudios con e fin de mejorar las técnicas de elaboración y proceso de las materias primas; estimular a los industriales del país para que emprendan tales estudios, mantener estrecha vinculación con los industriales de todo el país; y tener relación con las Universidades de la república y con organismos estatales y privados de investigación.

**CERELA: Centro de Referencia para Lactobacilos:** Es un instituto de investigaciones de nivel superior dedicado al estudio de bacterias lácticas (BAL) en dos grandes áreas: **alimentos y salud humana y animal**. Fue creado a través de un convenio del que participaron tres organismos: el **CONICET**, la **Fundación Miguel Lillo** y la **Fundación para la Educación, la Ciencia y la Cultura (FECIC)**. El Convenio Marco firmado entre el CONICET y la Universidad Nacional de Tucumán (UNT) permitió optimizar el uso de infraestructura y compartir recursos humanos, además de la formación de profesionales especializados en el área de microbiología y biotecnología de bacterias lácticas. Sus objetivos principales son:

- **Institucionales:** Orientadas a promover su aplicación en alimentos, agroindustria y área médica; formación y capacitación de investigadores, profesionales y técnicos en las áreas: Microbiología, Fisiología, Biología Molecular, Inmunología y Tecnología de BAL.; acuerdos y convenios de

cooperación e intercambio científico y tecnológico con universidades, instituciones académicas y organismos nacionales y/o extranjeros; transferencia de resultados al sector productivo; y realización de Servicios Tecnológicos de Alto Nivel (STAN).

- **Académicos:** Enriquecimiento de la colección de cultivos. Protección de la biodiversidad; metabolismo, fisiología y biología molecular de bacterias lácticas con aplicación biotecnológica. Bacterias lácticas como vectores de vacunas; diseño y formulación de alimentos funcionales y productos farmacéuticos con efecto probiótico, de aplicación en salud humana y animal y bioconservación de alimentos.

**SAGPyA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación:** Es un organismo que depende del Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina. Es responsable de:

- Elaborar y ejecutar planes, programas y políticas de producción, comercialización, tecnología, calidad y sanidad en materia agropecuaria, pesquera, forestal y agro industrial, coordinando y conciliando los intereses del Gobierno Nacional, las Provincias y los diferentes subsectores.
- Promover la utilización y conservación de los recursos naturales destinados a la producción agrícola, frutihortícola, ganadera, forestal y pesquera a fin de acrecentar el capital productivo del país y el desarrollo económico del sector.
- Realizar el seguimiento de la producción de los mercados nacionales e internacionales y de los programas, proyectos y actividades de su competencia.
- Efectuar el seguimiento del accionar de los organismos descentralizados del sector, a fin de evaluar su desempeño y realimentar los procesos de formulación de políticas y toma de decisiones.

**SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria:** Es un organismo sanitario rector de la República Argentina, cuyo objetivo principal es la fiscalización y certificación de los productos y subproductos de origen animal y vegetal, sus insumos y residuos agroquímicos, así como la prevención, erradicación y control de enfermedades animales, incluyendo las transmisibles al hombre, y de las plagas vegetales que afectan a la producción agropecuaria del país.

Para implementar y promover la acción sanitaria y fitosanitaria, elabora normas y controla su cumplimiento, asegurando la aplicación del Código Alimentario Argentino, dentro de las normas internacionales exigidas. Asimismo, planifica, organiza y ejecuta programas y planes específicos que reglamentan la producción, orientándola hacia la obtención de alimentos inocuos para el consumo humano y animal.

EL SENASA depende de la Secretaría de Agricultura Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA) de la República Argentina y a su vez, del Ministerio de la Producción.

**Acciones del SENASA:** Para lograr la garantía de calidad, que comprende la inocuidad y eficacia de la sanidad animal y vegetal, el SENASA realiza las siguientes acciones:

1. Fiscaliza y certifica la calidad de los productos destinados al diagnóstico, prevención y tratamiento de enfermedades y/o plagas que afectan a la sanidad y a la calidad de los animales y vegetales, así como de la prevención y tratamiento de los efluentes y residuos resultantes de su producción.
2. Establece zonas y/o fronteras epidemiológicas, adoptando y ejecutando las técnicas apropiadas, inclusive el sacrificio de animales y/o destrucción de vegetales, para salvaguardar el patrimonio sanitario animal y vegetal.
3. Registra, habilita clausura y fiscaliza las plantas de procesamiento, acondicionamiento, transporte y comercialización de los productos del área de su competencia.

4. Controla el Tráfico Federal (mercado interno con tránsito provincial y/o federal), las importaciones y exportaciones de los productos y subproductos y derivados de origen animal y vegetal, productos agroalimentarios, fármacos-veterinarios y agroquímicos, fertilizantes y enmiendas.
5. Registra, autoriza o prohíbe los agroquímicos.

**INAAL: Instituto Nacional de Alimentos:** En el ámbito de competencia de la ANMAT, se encarga de registrar y controlar los alimentos acondicionados, sus insumos, los productos de uso doméstico y los materiales que entran en contacto con los alimentos. Estas tareas implican la coordinación de acciones con las provincias, así como también la asistencia técnica para la fiscalización sanitaria.

Realiza tareas de vigilancia de los productos de su competencia y da respuestas a las inquietudes y reclamos recibidos, elabora recomendaciones y emite alertas sanitarias ante situaciones de riesgo motivadas por productos o procedimientos potencialmente peligrosos. Sobre la base de esa información, realiza acciones tendientes a:

- a. Identificar en forma temprana los alimentos que no cumple con los requisitos del Código Alimentario Argentino (CAA)
- b. Retirar del mercado los productos contaminados.
- c. Corregir las malas prácticas de elaboración en los establecimientos y en los hogares.
- d. Realizar acciones tendientes a la prevención y el control de las Enfermedades de Transmisión Alimentaria (ETA).
- e. Evaluar la efectividad de programas y normas alimentarias.
- f. Otorga y certifica: a los establecimientos que elaboran productos alimentarios o de suplementos dietarios para su/sus establecimientos elaboradores, fraccionadores, depósitos, etc. Dicho certificado es una constancia de que la empresa ha sido inscripta en el Registro Nacional de Establecimientos (RNA) y habilita a dicho establecimiento para desarrollar la actividad declarada (elaboración, fraccionamiento, depósito, etc.) y es requisito para el posterior registro de sus productos (RNPA)

**ANMAT: Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica:** Es un organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional, creado mediante decreto 1.490/92. Colabora en la protección de la salud humana, asegurando la calidad de los productos de su competencia: medicamentos, alimentos, productos médicos, reactivos de diagnóstico, cosméticos, suplementos dietarios y productos de uso doméstico. Su jurisdicción abarca todo el territorio nacional. Fue creado en agosto de 1.992. Desde entonces, un cuerpo de profesionales y técnicos trabajan con tecnología moderna para cumplir eficazmente con los procesos de autorización, registro, normatización, vigilancia y fiscalización de los productos que se utilizan en medicina, alimentación y cosmética humana.

Depende técnica y científicamente de las normas y directivas que le imparte la Secretaria de Políticas, Regulación e Institutos del Ministerio de Salud, con un régimen de autarquía económica y financiera.

En este marco, la ANMAT tiene como objetivo principal; garantizar que los medicamentos, alimentos y dispositivos médicos a disposición de la población, posean eficacia (cumplimiento del objetivo terapéutico, nutricional o diagnóstico) seguridad (alto coeficiente beneficio/riesgo) y calidad (respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía).

**COPROSAMEN: Comisión Provincial de Sanidad Animal Mendoza:** La Fundación Coprosamen, es una entidad que tiene como objetivo llevar adelante las campañas de vacunación antiaftosa y brucelosis. Este ente sanitario provincial, es único en el país, porque además de su misión sanitaria aporta un trabajo constante al desarrollo del sector ganadero poniendo programas tales como, plan toro, plan selección de vientres, plan cepo a disposición.

Desde abril del 2.002, esta Fundación por convenio con el Gobierno de la Provincia de Mendoza efectúa controles de calidad de los productos, lácteos cárnicos y sus derivados que ingresan a la Provincia. Tiene puestos de inspección en: Desaguadero, San Rafael, Gral. Alvear y Gran Mendoza.

## ANEXO N° VIII: DESCRIPCIÓN PROVINCIAL - SITUACION CAPRINOCULTURA REGIONAL:

La provincia de Mendoza, ubicada en el sector centro-oeste de la República Argentina. Posee una superficie de 148.827 km<sup>2</sup>. Forma parte de la región cuyana. La misma, limita al norte con San Juan, al este con San Luis y La Pampa; al sur con La Pampa y Neuquén; y al oeste con la República de Chile. Se divide administrativamente en 18 departamentos, siendo su capital “Mendoza”. En 2.001 la población total era de 1.579.651 habitantes: 769.265 varones y 810.386 mujeres. Con una densidad de población 10,6 h/km<sup>2</sup>. Actualmente, posterior al Censo Nacional efectuado en el 2.010<sup>110</sup>, la población total de la provincia ha ascendido a 1.741.610 habitantes: 848.823 varones y 892.787 mujeres. El departamento con mayor cantidad de personas son: Guaymallén con 280.880, Las Heras con 203.507, San Rafael con 191.323, Godoy Cruz con 189.578 y Maipú con 172.861. La producción caprina de la provincia de Mendoza es fundamentalmente de carne (cabrito lechal) y para autoconsumo. El stock de cabezas caprinas es de alrededor de **672.460** cabezas<sup>111</sup> y está en manos de 200 productores, que en su gran mayoría son minifundistas, lo que representa el 16,56% del total del país.



### Existencia por composición del hato por departamento. Año 2.002<sup>112</sup>

DEPARTAMENTO	Cabritos y Cabritas menores de 6 meses	Cabrillas de meses hasta la 1° parición.	Cabras (después de la 1° parición)	Capones	Machos, cabríos y chivatos (reproductores)
GENERAL ALVEAR	2.923	1.999	7.649	290	496
GODOY CRUZ	103	4	339	-	29
GUAYMALLEN	410	87	677	52	51
JUNIN	19		17		3
LA PAZ	5.150	1.370	8.570	89	334
LAS HERAS	2.464	1.080	7.636	274	276
LAVALLE	31.347	12.926	49.695	866	1.916
LUJAN DE CUYO	3.229	1.129	5.200	16	161
MAIPU	98	89	44	-	14
MALARGÜE	7.189	74.792	278.317	25.301	6.341
RIVADAVIA	381	55	617	110	43
SAN CARLOS	4.868	752	6.534	145	223
SAN MARTIN	516	339	1.130	54	69
SAN RAFAEL	1.449	19.703	65.870	4.348	1.772
SANTA ROSA	5.413	1.741	8.025	61	280
TUNUYAN	-	442	1.012	-	41
TUPUNGATO	1.721	239	3.110	137	203
<b>TOTAL</b>	<b>67.280</b>	<b>116.747</b>	<b>444.442</b>	<b>31.743</b>	<b>12.252</b>

FUENTE: DIRECCIONNDE ESTADISTICAS E INVESTIGACIONES ECONOMICAS SOBRE LA BASE DEL CNA 2.002

<sup>110</sup> [www.mendozacuyo.com.ar/noticias/censomendoza.html](http://www.mendozacuyo.com.ar/noticias/censomendoza.html)

<sup>111</sup> SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTOS. BOLETIN DE INFORMACION CAPRINA. ANUARIO 2.008. [www.minagri.gov.ar/SAGPyA/ganaderia/caprilinos](http://www.minagri.gov.ar/SAGPyA/ganaderia/caprilinos).

<sup>112</sup> [www.minagri.gov.ar](http://www.minagri.gov.ar)

Entre las razas existentes en nuestra provincia predominan los tipos criollos por las condiciones imperantes en nuestros montes y pastizales naturales. En el área de bajo riego existen razas bien definidas con distintos propósitos productivos, como Anglo Nubian de doble propósito (leche-carne), la Saanen de características más específicamente lecheras y en menor medida otras razas como también sus respectivas cruza. Se presenta una marcada característica regional relacionada con el entorno ecológico, sistema de producción y aspectos de mercado asentados en su mayoría en:

- Áreas bajo riego: Zonas de oasis con derecho de riego, en la cual la producción caprina, podrá estar dirigida a todos aquellos emprendimientos a nivel empresarial, ya sea para la crianza de cabras lecheras, doble propósito (carne-leche), o tal vez proyectos de feed-lot caprinos para la producción de carnes de alta "calidad, cantidad y continuidad".
- Áreas de pastizales naturales, es decir zonas de secano, donde el aporte de agua es realizado por las precipitaciones. La misma cuenta con disímiles regiones de diferentes realidades productivas. Ésta, puede dividirse en tres grandes zonas:
  - **Zona Pedemontaña:** Comprende la precordillera y el pedemonte, donde el sistema de manejo de trashumancia<sup>113</sup> estacional predomina. En esta zona el agua es abundante, de buena calidad y el recurso forrajero invernal depende sobre todo de las lluvias estacionales. Por el manejo de veranadas e internadas, en esta área el estacionamiento de los servicios es una norma de manejo tradicional. Esta zona tiene sectores con importantes procesos de degradación de los recursos forrajeros.
  - **Zona Sur Patagónica:** Es una región típicamente patagónica, tanto en su clima como en la vegetación del lugar. Es el caso del Departamento de Malargüe y el resto del territorio provincial dentro del área de la región de monte. Como característica general, es de escasa vegetación arbustiva con disponibilidad de agua limitada y en general también se estacionan los servicios por el movimiento que se realiza con los animales en busca de veranadas.
  - **Zona Centro Norte:** Es un área que comprende parte de la región geográfica del monte y terminación del monte chaqueño, con buena vegetación arbustiva y estrato herbáceo con grandes variaciones en cuanto a cobertura debido a procesos de degradación. En general los productores tienen hatos pequeños, con servicios no estacionados, marcada consanguinidad, en algunos casos hay problemas de cantidad y calidad de agua.

El común denominador de estas regiones son las escasas precipitaciones y pastizal natural del desierto, característica que se manifiesta ante los errores de manejo o falta de conocimiento por parte del hombre en conjunto con sus animales en pastoreo, produciendo la degradación, lo cual trae aparejado una disminución de forraje por hectárea y mayor susceptibilidad a efectos erosivos.

Estas condiciones, generalmente desfavorables son muy bien aprovechadas por las cabras las cuales se adaptan a condiciones donde otro tipo de animal no podría sobrevivir. Ésta es animal esencialmente ramoneador<sup>114</sup>, por lo cual no tiene dificultades para explorar el estrato vegetal hasta 1,80 metros de altura por su capacidad de verticalizar el cuerpo, apoyándose en el tren posterior y así satisfacer sus necesidades alimenticias mejor que otras especies.

---

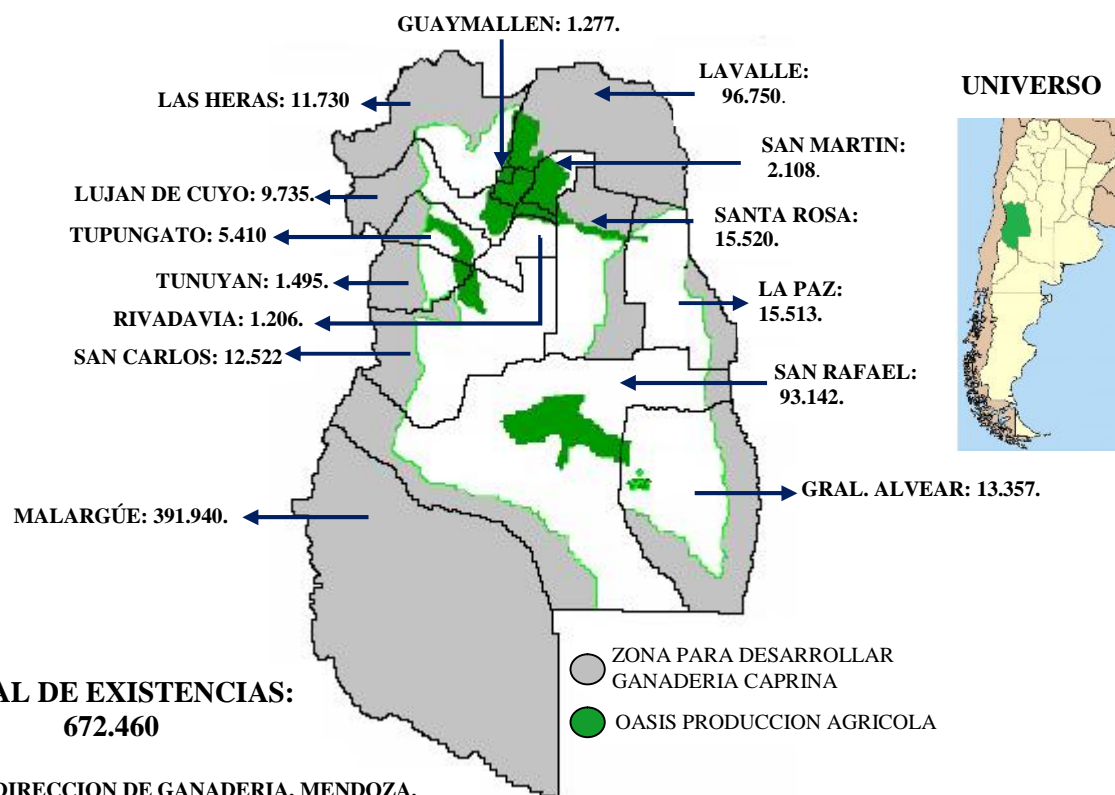
<sup>113</sup> **Trashumancia:** Tipo de pastoreo en continuo movimiento, adaptándose en el espacio a zonas de productividad cambiante.

<sup>114</sup> **Ramoneo:** Cortar las puntas de las ramas de los árboles en altura. DICCIONARIO: EL PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. (9<sup>ma</sup> edición, 2.003). Pág. 652.



**Existencias caprinas provincial:**

**Mapa descripción de zonas productoras de ganado caprino.**



**TOTAL DE EXISTENCIAS:  
672.460**

FUENTE: DIRECCION DE GANADERIA, MENDOZA.  
CENSO NACIONAL AGROPECUARIO - 2.002 -

DEPARTAMENTOS	CABEZAS <sup>115</sup>	EAPs <sup>116</sup>
GENERAL ALVEAR	13.357	105
GODOY CRUZ	475	6
GUAYMALLEN	1.277	15
JUNIN	35	2
LA PAZ	15.513	102
LAS HERAS	11.730	69
LAVALLE	96.750	504
LUJAN DE CUYO	9.735	49
MAIPU	245	8
MALARGÜE	391.940	1.040
RIVADAVIA	1.206	10
SAN CARLOS	12.522	49
SAN MARTIN	2.108	23
SAN RAFAEL	93.142	493
SANTA ROSA	15.520	98
TUNUYAN	1.495	6
TUPUNGATO	5.410	48
<b>TOTAL</b>	<b>672.460</b>	<b>2.627</b>

<sup>116</sup> EAP: Explotación agropecuaria. Censo Nacional Agropecuario 1988. Manual del censista. pp. 9.

## ANEXO N° IX: LAS PRINCIPALES CUENCAS Y SU CARACTERISTICAS.

- **Santiago del Estero:** La provincia de Santiago del Estero posee la mayor cantidad de caprinos y explotaciones de pequeños productores minifundistas del NOA. Se trata de la primera experiencia a nivel nacional donde se desarrolló una cuenca lechera apuntando a la producción industrial de quesos de cabra.

La mayor parte de la actividad lechera se encuentra en la zona irrigada del Río Dulce, en los departamentos de Robles, Capital y Banda. La zona de secano de Quimilí cuenta con producción lechera y, de manera incipiente, también en el área de Frías –al sur de la provincia– ha comenzado a desarrollarse la actividad. El sistema de producción es, en general, extensivo, realizado a campo abierto utilizando los forrajes naturales como base de la alimentación. Es por ello que este sector presenta una serie de limitantes tanto tecnológicas (de alimentación, manejo, sanidad, productividad de las majadas, abastecimiento y distribución de agua), como referidas a la organización de los productores, especialmente en materia de comercialización de los productos. El inicio de la actividad de lechería caprina para la elaboración industrial de quesos data de fines de la década de los 80', cuando comienza a funcionar FUNDAPAZ en la localidad de Forres –una ONG cuyo objetivo fue fomentar el desarrollo rural de estas economías de subsistencia– sentando las bases de la cuenca lechera provincial<sup>117</sup>.

Otros programas e instituciones tuvieron relevancia en la provincia, en la asistencia a los productores cabreros: el Programa Social Agropecuario (PSA) –dando apoyo a grupos productores de leche– la sede local del INTA, la Universidad Nacional de Santiago del Estero y el Plan Caprino Provincial.

A partir del 2003 las instalaciones industriales de FUNDAPAZ son explotadas industrialmente por La Salamandra, una empresa privada de Buenos Aires elaboradora de productos de la lechería vacuna, con marcas establecidas y reconocidas en la elaboración de dulce de leche y muzzarella. Esta firma se provee de los productores lecheros de la zona; mientras que otra empresa arrienda el tambo de FUNDAPAZ, y vende la materia prima a La Salamandra. Aunque los productores que conforman la cuenca lechera –quienes cuentan con una majada del orden de las 25 a 50 cabras en ordeño– han sufrido fuertemente los efectos de las discontinuidades en materia de venta de leche, los niveles de precios pagados en la zona por esta firma (\$1 por litro de leche, datos para la primavera de 2003) fueron considerados suficientemente altos como para estimular la permanencia y desarrollo de la actividad. La Salamandra podría transformarse en el agente articulador de la cuenca, en reemplazo de la acción ejercida anteriormente por FUNDAPAZ.

Por otro lado, cuando FUNDAPAZ disminuyó la compra de leche, algunos empresarios que en distinta medida se articulaban como proveedores con la ONG –básicamente pyme familiares se desvincularon de ella, aunque continuaron en el sector–. Algunos de estos productores empresariales adoptaron estrategias de integración, –como es el caso de la empresa Cabras Argentinas instalada en Quimilí, fuera del área de riego– que desarrolló sus propios productos con el apoyo de instituciones oficiales (CITIL), encarando procesos de reconversión o innovación productiva para la producción comercial de leche y quesos de cabra.

- **Catamarca:** La provincia de Catamarca posee características agroecológicas favorables para la cría de cabras, tanto para la obtención de leche como carne, ubicándose la mayor parte de la producción lechera alrededor del área irrigada del Valle Central y sobre los Valles Calchaquies. En efecto, el Valle Central es la zona con mayor potencial para el desarrollo de la lechería caprina; históricamente allí se asentó la zona tambera catamarqueña.

---

<sup>117</sup> Esta ONG contaba con tambo propio, y también operaba con subsidios a los productores que la proveían de leche caprina, y se ocupaba de la recolección y procesamiento de la leche. Esto fortaleció a la actividad y propició el surgimiento de otros emprendimientos vinculados a esta institución. La capacitación y asistencia técnica de la ONG permitió el crecimiento organizacional de los productores vinculados a ella.

En general, se trata de explotaciones de pequeñas superficies que actualmente se encuentran desarticuladas. Técnicos de la región señalan que existen importantes potencialidades para el desarrollo de cuencas caprinas, ya que hay superficies con acceso al riego (de explotaciones de tambo bovino que se desactivaron) donde se podrían cultivar parcelas con forrajeras para la alimentación del ganado caprino.

A fines de la década del noventa se incorporan a la producción de lechería caprina de la provincia nuevos emprendimientos. Tres de ellos –las empresas Ampilico (1.998), Cabravita y Granja Ecológica (2001) – se realizan a partir del régimen de Diferimiento impositivo, o financiamiento público, mientras que un cuarto, la empresa Cabramarca fue desarrollado a partir de capitales propios, en el año 1.999.

Estos casos son empresas integradas con tambo y planta elaboradora de quesos. Ampilico instaló el mayor emprendimiento de la provincia, y contó con técnicos queseros especializados; celebró un convenio con Arla Foods para la distribución de su producción a escala nacional. Las empresas surgidas al amparo de la promoción impositiva registraron inconvenientes de distinta índole –desde sobredimensionamiento hasta problemas de comercialización y mercado que dificultaron su puesta en funcionamiento–, mientras que “Cabramarca” ha mantenido una estrategia productiva relativamente estable y con importante presencia en los grandes mercados de consumo llegando, inclusive, a realizar exportaciones a Estados Unidos.

En términos de desarrollo de infraestructura institucional, cabe destacar que la Estación Experimental del Inta de Catamarca localizada en la capital provincial es el lugar donde se centraliza el Programa Caprino del NOA, de manera que desde allí se coordinan acciones de apoyo a la producción tanto de esta provincia como de la región.

El gobierno provincial elaboró recientemente un Plan Caprino Provincial para atender las necesidades de los pequeños productores minifundistas, el que se encuentra aún en proceso de formulación e incipiente implementación.

- **Jujuy:** La Región de la Quebrada concentra la mayor parte de la majada caprina de la provincia, que se destina mayoritariamente a la producción de carne, en condiciones de subsistencia, para autoconsumo o comercialización de algunos productos a nivel local.

Los derivados de la leche de cabra representan una de las actividades más tradicionales de la provincia, aunque sólo destinadas al autoconsumo o la venta en mercados regionales. La reducida actividad lechera empresarial se encuentra localizada en las inmediaciones de la capital provincial.

En esta provincia se localiza La Carolina, empresa láctea integrada que fue instalada a partir de un diferimiento impositivo. Esta firma comenzó a desarrollar la actividad con mayor dinamismo a partir de un cambio en su propiedad ocurrido hace tres años. Existen, ligados a esta empresa, tambos con gerenciamiento de tipo empresarial. Las actividades de apoyo a la producción –investigación y extensión– son llevadas adelante por la Estación Experimental del Inta de Cerrillos de Salta, que tiene a su cargo el tema ganadero de su región de influencia.

- **Salta:** Al igual que en Jujuy, en la provincia de Salta es importante la producción caprina para la obtención de leche, carne y quesos, en tanto actividad de subsistencia de un gran número de productores minifundistas.

Hacia fines de la década del noventa surgieron –en momentos de auge de la lechería caprina– emprendimientos de tipo empresarial de pequeña escala, (La Flor del Pago, Corral de Cabras, Cabaña Los Valles, Finca La Canaria, Cabras de Cafayate, Alimentos del Valle), pero sólo se mantuvieron en el mercado unos pocos que siguieron teniendo producción casi artesanal o bien vincularon esta actividad a circuitos turísticos y otras estrategias de comercialización. Entre ellos se destaca Cabras Cafayate, donde

la producción de quesos forma parte de la estrategia de producción y comercialización de la bodega de la misma empresa. La Flor de Pago, que llegó a cubrir más del 50% de la producción provincial, con cabaña, tambo y planta procesadora, no pudo sostenerse en el mercado.

Hacia fines de la década del noventa la provincia registraba un número significativo de plantas procesadoras de leche caprina, de pequeña escala, pero que cubrían con creces la escasa oferta local de materia prima. Esta alta dispersión de la producción con altos costos no logró sostenerse ante la crisis y hacia fines del año 2001 varias plantas habían cerrado sus puertas y los rebaños se encontraban dispersos.

Esta provincia, como se señaló más arriba, es alcanzada por las acciones del Inta Cerrillos. En este marco, durante el año 2.003 se inauguró un establecimiento modelo donde se experimentará en relación con los rindes, la calidad de la leche y la sanidad animal. El emprendimiento incluye 40 cabras, un tambo y la producción de quesos destinados a la comercialización.

- **Chaco:** En la provincia del Chaco, el incipiente desarrollo de la actividad de producción de leche y quesos de cabra de tipo industrial es el resultado de acciones de política del gobierno provincial destinadas a atender las necesidades del campesinado de la zona del noroeste de la provincia.

El gobierno provincial ha llevado adelante diferentes obras para estimular el desarrollo de emprendimiento cooperativos. A instancias del gobierno se ha firmado un convenio con la provincia italiana de Trento, por el cual se financió la construcción de un frigorífico, mientras que el gobierno provincial financió la planta de fabricación de quesos de cabra, la Cooperativa Valzugana Chaqueña.

Se encuentra en marcha un programa lanzado por la provincia (Proyecto Ganadero de Noroeste Chaqueño (PROGANO)) donde se intentan articular diferentes dimensiones tanto productivas, organizativas, institucionales como de comercialización.

- **Córdoba:** La actividad caprina en la provincia de Córdoba reconoce una larga trayectoria en la producción de cabritos para consumo de carne. También en este caso la actividad lechera y quesera se establece sobre una histórica tradición cabritera como alternativa productiva y estrategia de diversificación.

En el Departamento Cruz del Eje hacia 1.999 existían más de 40 mil cabezas de ganado caprino y en Traslasierra unas 30 mil. En la actualidad la cría de caprinos en esta región tiene como objetivo fundamental la producción de carne, en tanto que la leche excedentaria es poco utilizada o desperdiciada<sup>118</sup>

Entre los emprendimientos pyme de queso de cabra en la provincia se encuentra Nuñez (1.982), empresa que fue pionera en esta producción en el país, con marcas reconocidas a nivel nacional. Otras pyme de la región mantienen una estrecha vinculación con sus clientes locales, (grandes cadenas hoteleras), realizando una producción “a medida” de sus clientes. En la configuración de esta trama regional ha resultado decisiva la acción institucional llevada a cabo por el gobierno provincial: brinda asistencia técnica a través de la Agencia Córdoba Ciencia; implementa un Plan Caprino Provincial; ha instalado dos plantas elaboradoras de leche en las localidades de Rayo Cortado y San José en el marco de un convenio con la región italiana del Piamonte, que cofinancia los proyectos, para producir queso y leche larga vida.

Por su parte, desde el sector privado se está implementando el “Proyecto de Leche Caprina” (LECHECAP) vinculado a la Cooperativa de Productores Capricultores del Valle de Punilla Ltda. fundada en el año 2.000, (Dpto. Punilla y Cruz del Eje). El objetivo fundamental de este proyecto “es

---

<sup>118</sup> Extraído de la página de internet del INTA: Proyecto Producción Sustentable de Carne y Leche Caprina (Sede AER Dean Funes - Córdoba).

propiciar las condiciones productivas, tecnológicas y comerciales para la constitución de una cuenca de leche caprina, principalmente en los Dptos. Punilla y Cruz del Eje. La cooperativa agrupa a 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 con el fin de abastecer los requerimientos de una empresa láctea caprina de San Juan (Lácteos Artesanales), que solicita una provisión de 8.000 lt. diarios que serían secados en una planta a instalarse en Cruz del Eje. Este proyecto recibe la apoyatura técnica de diversas entidades y programas y nacionales y provinciales, articulándose con el INTA Cruz del Eje, Cambio Rural, el Programa Social Agropecuario, la Agencia Córdoba Ciencia, los Municipios locales y la Universidad Nacional de Córdoba a través de los docentes de los departamentos de Producción Animal y Desarrollo Rural de la Facultad de Ciencias Agropecuarias que colaboran en la capacitación de técnicos y productores.

En el área de capacitación y formación de recursos, la provincia de Córdoba cuenta un establecimiento para formar técnicos en elaboración de queso. Se trata de la Escuela Superior de Industrias Lácteas (ESIL), la que, si bien surgió vinculada a la capacitación para la producción de queso elaborado con leche de vaca, es una institución clave para la trama caprina, ya que no existen más instituciones de formación de técnicos queseros que las dos instaladas en la provincia de Santa Fe y ésta de Córdoba.

- **San Luis:** En la provincia de San Luis existen alrededor de 2.600 productores caprinos. Las explotaciones son de tipo familiar y se concentran en los departamentos de Ayacucho y San Martín. La situación social de los productores es variada. Algunos son asalariados o peones de una gran propiedad y disponen de una pequeña majada propia. Sin embargo, la mayoría son pequeños productores independientes y poseen entre 30 y 200 cabras que pastorean en tierras fiscales donde han asentado sus viviendas, tienen escasos recursos y su subsistencia depende de esta actividad. La producción más estable es la de aquellos productores que poseen hasta 100 hectáreas de su propiedad y crían cabras junto a bovinos, siendo característica predominante la cría extensiva de cabritos mamonos.

La producción de leche y sus derivados generalmente se realiza a través del ordeño manual. La leche obtenida se destina al procesamiento industrial cuando los tamberos están incorporados a una usina láctea o bien a la elaboración artesanal de quesillos o quesos tradicionales en moldes. En términos generales, la producción de derivados de leche de cabra en la provincia de San Luis resulta una extensión de actividades cabriteras tradicionales. La mayor parte de los establecimientos detectados son microemprendimientos o esquemas productivos de subsistencia familiar.

En Villa de la Quebrada, Departamento de Belgrano, la Dirección Provincial de Planes Productivos con el financiamiento de la Secretaría de Ciencia y Técnica, en la década de los noventa, ha impulsado un programa para el desarrollo del sector de leche y quesos de cabra, con la instalación de un tambo piloto y una quesería. Participa un equipo de técnicos y paratécnicos provinciales utilizando, además los servicios del Centro Regional de Estudios Avanzados Científicos y Tecnológicos (CERIDE) para los controles periódicos de calidad de leche y producto (Boletín de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Nación, Año 3 N° 4).

- **San Juan:** En la provincia de San Juan, y de manera más pronunciada aún que en Catamarca, la producción de leche y queso de cabra es resultado de los estímulos a la producción en el marco de la Ley de Diferimiento impositivo. Allí se ha localizado un emprendimiento integrado de gran magnitud, Lácteos

Artesanales, con producción de leche a partir de cabras propias, equipamiento de tambo e industrial importado de última generación y fuertes inversiones. Esta empresa se propone exportar y reposicionarse

en el mercado interno; cuenta con un gerenciamiento del tipo de las grandes empresas modernas<sup>119</sup>. Con empresas lácteas ovinas y caprinas de la provincia de Buenos Aires ha conformado una cámara empresarial (PROLACO), radicada en Capital Federal.

- **Buenos Aires:** La provincia de Buenos Aires presenta una situación fuertemente contrastante con las regiones del NOA, ya que se trata de una región de histórica vocación agropecuaria, en tierras de alta fertilidad, dedicadas a la agricultura y la ganadería vacuna. Los desarrollos en lechería caprina son recientes, de tipo empresarial, con producciones a veces combinadas con la elaboración de quesos de vaca y oveja.

Entre estos emprendimientos se encuentra Piedras Blancas (1993), pyme empresarial integrada, y con proveedores independientes, en el departamento de Suipacha; Los Tres Luises, en Luján, tambo y cabaña de gran escala; y otras pyme elaboradoras de quesos y otros productos (dulce de leche). En los alrededores de la zona de Abasto se han venido desarrollando unas pocas empresas de escala relativamente importante y señalaron el comienzo incipiente de una cuenca lechera.

La SAGPyA, a través de la Dirección de Ganadería, ha implementado recientemente un programa de asistencia técnica a 17 productores de leche caprina de la zona del Abasto de la provincia de Bs. As., que conformaron la Asociación de Productores de Leche Caprina de la provincia de Buenos Aires. Esta es un área de desarrollo incipiente donde a partir de pequeñas superficies se han realizado inversiones para la producción caprina. Los productores son en su mayoría inversores fuera del ámbito rural con tambos promedio de 60 a 80 vientres que en muchos casos no alcanzan a configurar una unidad económica<sup>120</sup>. Los tambos tienen un sistema de alimentación pastoril, abandonando el sistema de estabulado debido a los altos costos de los granos. Muchos de estos productores han sido proveedores de Piedras Blancas, empresa que durante el año 2.002 y el invierno del 2.003 pagó precios elevados (en la primavera del 2.002 pagó alrededor de \$1 por litro y en el invierno de 2.003 llegó a abonar \$1,4 por litro). Con posterioridad, la empresa disminuyó sus compras de materia prima y los tamberos se encontraron con una producción de leche excedentaria, lo que impulsó la integración de la etapa de elaboración (a través, por ejemplo, de producción a façon); algunos productores están elaborando producciones artesanales (quesos y dulce de leche fundamentalmente) y están evaluando distintas posibilidades para enfrentar la situación, como la elaboración conjunta o venta a otras empresas.

## **ANEXO N° X: ENFERMEDADES QUE PUEDE TRANSMITE LA CABRA**

### **Desventajas de la leche de cabra:**

Una de las desventajas, es que si bien es cierto que la leche caprina como otras, puede transmitir una cantidad de enfermedades al hombre, como tuberculosis, linfadenitis, leptospirosis, brucelosis, todas ellas se pueden evitar con una simple pasteurización de la misma. De allí la importancia de asegurarse que el producto que se consuma proceda de elaboraciones con leche pasteurizada, o si son de elaboración casera con unos minutos de hervor. Otra desventaja, se puede considerar su bajo contenido en vitaminas (B6-B12) y ácido fólico, los cuales pueden ser complementados con el consumo de otros alimentos o bien, a través de tecnologías, ser adicionado en diferentes magnitudes.

---

<sup>119</sup> Por cuestiones asociadas a los elevados costos de producción de leche con cabras estabuladas (que es el sistema que implementa), ha evaluado la conveniencia de desarrollar una cuenca lechera para proveerse de parte de la materia prima que necesita para posibles incrementos en el volumen procesado, y para ello ha tomado contacto con productores del Noreste (NE) de la provincia de Córdoba.

<sup>120</sup> En esta área con tambos con un sistema de alimentación basado en pasturas y suplementación, la escala económica, está determinada por el tipo de empresa. Según información brindada por el Dr. Correa, quien tiene a su cargo el programa mencionado de asistencia técnica, si se trata de un tambo familiar con administración y trabajo personal, una unidad económica debería contar con 80 a 100 vientres, mientras que si se trata de tambos empresarios con administración externa y trabajo asalariado, la unidad sería de alrededor de 200-250 vientres.

Actualmente, la leche de cabra que se comercializan formalmente ya no suele presentar ningún problema sanitario, ya que los productos suelen cumplir con las legislaciones sanitarias y técnicas y están térmicamente tratadas.

### **TUBERCULOSIS:**

La **tuberculosis** (abreviada **TBC** o **TB**), llamada antiguamente **tisis** (del griego a través del latín *phthisis*), es una infección bacteriana contagiosa que compromete principalmente los pulmones, pero puede propagarse a otros órganos como sistema nervioso central, el sistema linfático, circulatorio, genitourinario, gastrointestinal, los huesos, articulaciones y aun la piel. La enfermedad se caracteriza por el desarrollo de granulomas (tumores granulares) en los tejidos infectados. La bacteria vive en el suelo y entra al organismo con el forraje a través de lesiones de la mucosa bucal, o directamente por heridas de la piel que se contaminan con tierra. Una vez ingresado al organismo, vía vasos linfáticos, el germen se localiza en los ganglios más cercanos a la puerta de entrada provocando en ellos una inflamación y posteriormente necrosis. La transmisión puede realizarse por personas que tengan activa la enfermedad, a través de partículas expelidas por el paciente bacilífero (con TBC activa) cuando estornuda, tose, etc. También puede transmitirse por vía digestiva, sobre todo al ingerir leche no pasteurizada procedente de vacas o cualquier mamífero tuberculoso infectadas con *Mycobacterium bovis*.

**Síntomas.** Los ganglios más afectados son los pre-escapulares (anteriores a la paleta) y los inguinales. Cuando la puerta de entrada ha sido la boca, pueden afectarse los ganglios submaxilares y del cuello, provocando dificultades en la deglución y respiración. En caso de compromiso de los ganglios inguinales y escrotales, puede verse afectada la fertilidad del chivato por elevación de la temperatura testicular. A la palpación, los ganglios afectados se presentan agrandados y endurecidos.

**Prevención y control.** La higiene es la principal forma de prevenir esta enfermedad. Deben desinfectarse cuidadosamente las instalaciones cuando se efectúan labores que puedan provocar heridas a los animales. De igual forma, hay que desinfectar cuchillos y/o bisturís usados en castraciones, señaladas y cortes de cola.

### **LINFADENITIS:**

La **linfadenitis** es un término que se refiere a una inflamación de los ganglios linfáticos, por lo general causada por drenaje directo de microorganismos, haciendo que aparezcan nódulos aumentados de tamaño y dolorosos.

### **BRUCELOSIS:**

La Brucelosis caprina es una enfermedad infecto-contagiosa crónica producida por alguna de las 3 biovariedades de *Brucella melitensis*, bacteria que fuera aislada por primera vez en 1887. Si bien *Brucella melitensis*, tiene al caprino y al ovino como sus huéspedes naturales puede infectar una gran cantidad de especies animales y al ser humano, constituyendo una de las zoonosis de mayor importancia en el mundo. La enfermedad tiene una amplia distribución mundial, siendo endémica en todos los países europeos del Mediterráneo, países del Medio Oriente, Latinoamérica, Centro y Oeste de Asia y esporádicamente en países de Africa y en la India. Afecta fundamentalmente animales sexualmente maduros siendo el principal síntoma el aborto en el último tercio de la gestación seguido a veces de retención de placenta y metritis supurativa. También pueden presentarse mastitis con la consiguiente merma en la producción de leche. En machos la enfermedad pasa más desapercibida que en la hembra, siendo la orquitis el síntoma más común, asociado con semen de mala calidad e infertilidad.

**Diagnóstico.** La forma más segura de diagnosticar la enfermedad es mediante la realización de pruebas serológicas, a través del envío de muestras de sangre para su posterior análisis en el laboratorio.

Estas pruebas deben realizarse a todos los animales del rebaño a lo menos una vez al año y también a cada animal que se adquiera e ingrese al predio. **Control.** La forma más efectiva de controlar la enfermedad es eliminando todos los animales que reaccionen en forma positiva a las pruebas serológicas e impidiendo el ingreso de animales infectados.

### **ECTIMA CONTAGIOSO O BOQUERA:**

El causante es un virus de la familia de la Viruela. Se presenta generalmente en animales jóvenes y se caracteriza por el desarrollo de lesiones ulcerosas en boca y narices. Es sumamente contagiosa y sus principales predisponentes son lesiones de los labios y morro, conjuntamente con el consumo de pastos ásperos y muy secos.

**Síntomas.** Inflamación de los labios y morro. La piel se enrojece y exuda un líquido claro que luego se pone amarillento. Aparecen ampollas que después se abren y el exudado se seca formando costras pudiendo a veces haber pus. Al cabo de unas semanas de haberse formado las costras, éstas comienzan a desprenderse quedando al descubierto una nueva piel. Las costras se pueden extender a la corona de las pezuñas, pezones, ubres y escroto en los machos. Una complicación frecuente son las miasis (contaminación de las heridas con larvas de moscas) y posteriores infecciones bacterianas. **Tratamiento.** Se debe curar las heridas con aerosoles desinfectantes y ponerlos animales en potreros con pasto tierno y abundante agua de bebida.

### **ANEXO N° XI: CARACTERÍSTICAS DE FACEBOOK Y CÓMO CREAR UN FANS PAGE FACEBOOK.**

Facebook es más lúdico en términos de ocio, cuenta con juegos (de rol o pruebas de habilidades), aplicaciones (como galleta de la suerte, quien es tu mejor amigo, descubrir cosas de tu personalidad) y regalos (pequeños íconos con un mensaje).

Sus aplicaciones más importantes son:

- **Lista de amigos:** En ella, el usuario puede agregar a cualquier persona que conozca y esté registrada, siempre que acepte su invitación. En Facebook se pueden localizar amigos con quienes se perdió el contacto o agregar otros nuevos con quienes intercambiar fotos o mensajes. Para ello, el servidor de Facebook posee herramientas de búsqueda y de sugerencia de amigos.
- **Grupos y páginas:** Es una de las utilidades de mayor desarrollo. Se trata de reunir personas con intereses comunes. En los grupos se pueden añadir fotos, vídeos, mensajes, etc. Las páginas, se crean con fines específicos y a diferencia de los grupos no contienen foros de discusión.
- **Muro:** el muro (*wall* en inglés) es un espacio en cada perfil de usuario que permite que los amigos escriban mensajes para que el usuario los vea, solo para usuarios registrados. En noviembre de 2.011, Facebook comenzó a implementar un sustituto del muro, el cual se llama **Biografía**

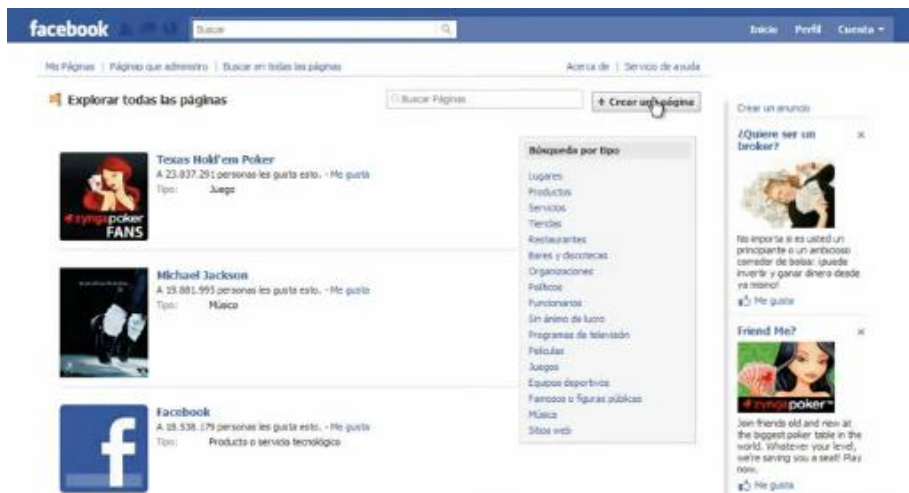
**Biografía** (Timeline [Línea del tiempo]): Esta reemplaza al muro tradicional. Tiene como objetivo agilizar y optimizar el paseo de los usuarios por los perfiles de todos los contactos. Contiene algunas mejoras, como por ejemplo, fecha exacta de publicaciones, actualizaciones de estado, comentarios, etc. Permite agregar una foto de portada, mantiene ordenadas y organizadas las actividades de la persona: Lista de amigos, *Me gusta* en las páginas seleccionadas por el usuario, información personal, suscripciones, etc. Los usuarios tienen la posibilidad de activarla o conservar el antiguo aspecto del Muro.

Facebook, tan solo en Argentina posee más de 15 millones de usuarios activos que pasan en promedio unas 9 horas mensuales navegándola, ubicándonos así en el segundo puesto de los países con mayor afinidad de usuarios.



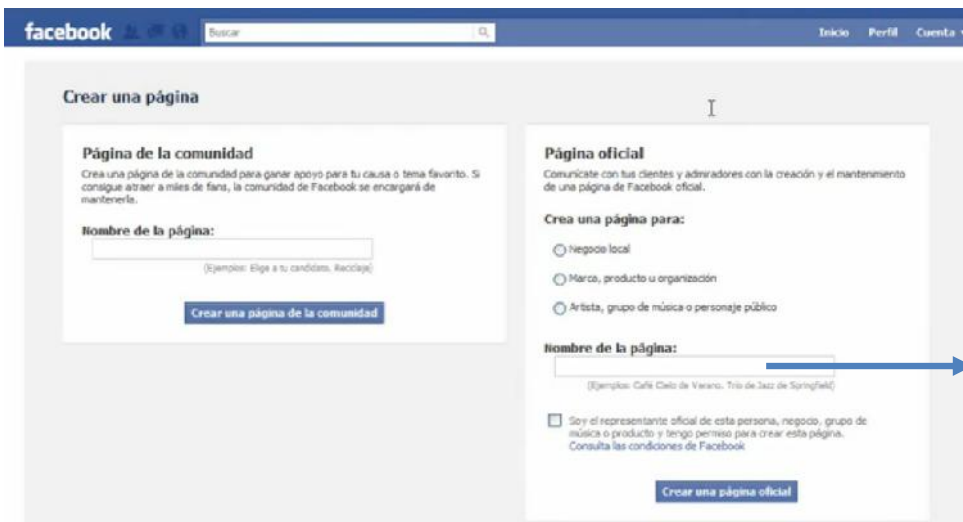
### Cómo crear un fans page facebook?

Para crearla solo se necesita tener una cuenta/perfil de usuario/ de facebook. Una vez obtenida hay que dirigirse a la página [www.facebook.com/page/](http://www.facebook.com/page/), nos mostrará un explorador de todas las páginas fans de facebook. Luego hay que clicar “crear una página” como se puede observar en la siguiente presentación:



Nos dirigirá a la página en dónde podemos crear la pagina oficial. Hay 3 tipos de página oficial:

1. Local comercial: bar, centro de convenciones, club, inmobiliaria, etc.
2. Marca/producto u organización: producto, de comunicaciones, deporte, entidades políticas, etc.
3. Artista, grupo de música o personaje público: grupo musical, político, etc.



**Nombre de la página:** es muy importante ubicar las palabras claves con las que nos buscan en buscadores como google. (Nombre de la marca+palabras claves)

Se selecciona una opción de ellas, se coloca el nombre de la página y finalmente “crear un pagina oficial”.

Una vez concluidos estos pasos, ya se puede agregar información como logo, contacto, dirección, sitio de web, y todo aquello que sirva para un mayor reconocimiento de los fans de la página.

## **ANEXO N° XII: Requisitos para el transporte de productos perecederos. SENASA - Decreto 4.238: capítulo XXVIII: transportes.**

**28.1 - Medio de transporte. Definición:** Se entiende por "medio de transporte", a los fines de este Reglamento, a todo sistema utilizado para el traslado de productos, subproductos y derivados de origen animal fuera del establecimiento.

**28.1.1 - Medio de transporte. Registrado:** Bajo esta denominación se encuadran los vehículos que por las características particulares del producto a transportar, deberán contar con equipamiento especialmente acondicionado. Estos vehículos serán habilitados, registrados e inspeccionados por el SENASA.

**28.2 - Medio de transporte. Exigencias:** Todo medio de transporte (carrocerías o cajas, fijas o móviles, contenedores, camiones playos, semi-remolques, cisternas, bodegas, vagones y otros) que concorra para la carga o descarga de productos, subproductos y derivados de origen animal a un establecimiento con inspección nacional, deberá contar con habilitación otorgada por el Servicio Nacional de Sanidad Animal y cumplimentar con las exigencias consignadas en el presente Reglamento.

**28.3 - Medio de transporte (Res. ex-SENASA N° 110 del 21/01/93):** La habilitación de los vehículos para el transporte de productos, subproductos y derivados de origen animal, se hará teniendo en cuenta las características de la caja de carga, contenedor o cisterna y la existencia o no de sistemas de enfriamiento, en las siguientes categorías, a saber:

- **Categoría "A":** caja, contenedor o cisterna, con aislamiento térmico (isotermo) y con equipo mecánico de frío.
- Categoría "B": caja, contenedor o cisterna, con aislamiento térmico (isotermo) sin equipo mecánico de frío y con sistemas refrigerantes autorizados por el SENASA.
- Categoría "C": caja con aislamiento térmico (isotermo) sin equipo mecánico de frío.
- Categoría "D:" caja sin aislamiento térmico.
- Categoría "E": sin caja.

**28.4 - Habilitación (Res. ex-SENASA N° 110 del 21/01/93):** A los efectos del trámite de la habilitación de medios de transporte para los productos, subproductos y derivados de origen animal el interesado deberá:

- a. Presentar una solicitud en la que se indicarán las características físicas de aquél (carrocería o caja, fija o móvil, contenedor, camión playo, semi-remolque, cisterna, bodega, vagón u otro), número de dominio si correspondiera, nombre, documento de identidad y domicilio del titular. Dicha solicitud se presentará ante las autoridades sanitarias del SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD ANIMAL que a tal efecto se determine, así como toda otra documentación que se estime corresponder;
- b. Deberá someter la unidad a inspección en el lugar que a tal fin indique el SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD ANIMAL;
- c. (Res. ex-SENASA N° 315 del 25/10/95). Abonar el arancel de habilitación y permanencia en los registros que fije el SENASA y corresponda según la categoría del vehículo. Al solo efecto de la determinación del pago del arancel se establecen las siguientes categorías:
  - A. Isotérmico con equipo mecánico de frío. Comprende a la categoría A definida en Numeral 28.3.
  - B. Isotérmico sin equipo mecánico de frío que podrá ser acondicionado adicionalmente con refrigerantes autorizados, según los requerimientos de conservación del producto a transportar. Comprende a las Categorías B y C definidas en el Numeral 28.3.
  - C. Vehículos utilitarios equipados con caja cerrada tipo furgón. Comprende la Categoría D definida en el Numeral 28.3.

28.5 - **Documentación oficial:** El medio de transporte tendrá una documentación oficial que acredite su habilitación y que el transportista deberá presentar cada vez que le sea requerida por el Servicio Nacional de Sanidad Animal u otra autoridad competente.

28.7 - **Habilitación. Lapso de validez:** La habilitación de los medios de transporte, tendrá una validez máxima de un (1) año, a contar desde la fecha de otorgamiento, que podrá ser revocada por el Servicio Nacional de Sanidad Animal cuando las condiciones del mismo no sean las reglamentarias.

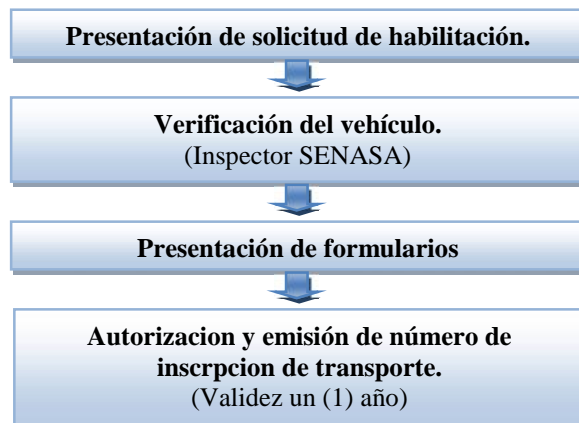
28.8 - **Identificación del medio de transporte:** Los medios de transporte habilitados deberán exhibir en el exterior, en la parte posterior y en ambos laterales de la caja, contenedor o cisterna en forma bien legible, en letras y números arábigos de una altura no inferior a ocho (8) centímetros, la siguiente leyenda:

Transporte de productos alimenticios — SENASA N°..... donde se consignará el número de inscripción otorgado por el Servicio Nacional de Sanidad Animal.

28. 10 - **Revestimiento interior (Res. ex-SENASA N° 110 del 21/01/93):** El revestimiento interior deberá ser impermeable, de superficie lisa, aunque no necesariamente plana, de fácil higienización, que no haga cesión de componentes a la carga, no atacable por los ácidos grasos; las juntas de revestimiento deberán estar convenientemente tomadas, de forma tal que no presenten saliencias ni depresiones que dificulten la higienización. El piso será de características similares al revestimiento y además antideslizante. En los medios en que se transporten productos de la pesca, el piso tendrá acanaladuras longitudinales que permitan el escurrimiento de líquidos hacia el canal de recolección del recipiente destinado a tal fin, ubicado exteriormente. Las puertas cerrarán herméticamente y tendrán un dispositivo externo apto para la colocación de precintos de seguridad. El sistema de bisagras tendrá un diseño tal, que impida desmontarlas sin necesidad de romper el precinto. De tener soportes de rieles y gancheras, serán de material resistente a la corrosión. La iluminación interior de las cajas de carga deberá tener una intensidad suficiente para permitir la correcta visualización de los productos transportados.

28. 12 - **Termómetros (Res. ex-SENASA N° 110 del 21/01/93):** Todo medio de transporte habilitado con equipo de frío, deberá estar provisto de un sistema de lectura de la temperatura interior, que sea perfectamente visible desde fuera de la caja de carga.

**Flujo del proceso de habilitación de transportes de productos lácteos en SENASA:**



**ANEXO N° XIII: DESCRICION DE LOS COSTOS FIJOS CON PROYECTO.**

**COSTOS FIJOS O DIRECTOS ANUALES SIN IVA:**

**Sueldos:**

<b>CONVENIO N° 130/75 - EMPLEADO DE COMERCIO</b>																
AGRUPAMIENTO	CATEGORIA	Cantidad de empleados	Sueldo Básico	No Remunerativo - Junio 2.011	Jubilación		Ley 19.032		Obra Social - OSECA C		Sueldo Neto	S.A.C	CONTRIBUCIONES (16% Jubilacion - 6% Obra social - 1% F.N. desempleo)		ART	
					%	\$	%	\$	%	\$			%	\$	%	\$
ADMINISTRATIVO - ESPECIALIZADO	D	1	\$ 3.129,62	\$ 938,88	11%	\$ 344,26	3%	\$ 93,89	3%	\$ 93,89	\$ 3.536,46	\$ 3.129,62	23%	\$ 719,81	3%	\$ 93,89
PERSONAL AUXILIAR - CHOFER	B	1	\$ 3.142,23	\$ 943,15	11%	\$ 345,65	3%	\$ 94,27	3%	\$ 94,27	\$ 3.551,20	\$ 3.142,23	23%	\$ 722,71	3%	\$ 94,27
<b>TOTAL MENSUAL</b>											<b>\$ 9.784,56</b>					
<b>TOTAL ANUAL</b>											<b>\$ 123.686,58</b>					

**Comercialización:**

<b>COSTOS DE COMERCIALIZACION</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Nacional - revista "El Gourmet"	\$ 5.323	\$ 63.876
Provincial - revista "Punto a Punto"	\$ 2.000	\$ 24.000
Online + Facebook, Twitter y web	\$ 1.000	\$ 12.000
	<b>\$ 8.323</b>	<b>\$ 99.876</b>