

SECCIÓN 2

Carne y cueros



Introducción

A medida que aumentan los ingresos, también aumenta la demanda de carne. En los países en desarrollo, el creciente poder adquisitivo, el aumento de la urbanización y el cambio en las preferencias de los consumidores, están generando una mayor demanda de carne; la FAO estima que el consumo per cápita de carne en el mundo en desarrollo aumentará en un 1,2% por año entre 1991 y 2030, un incremento de casi un 45%. La producción de carne aumentará más rápidamente, en un 1,7% anual, duplicándose en 2030 (FAO, 2007, p. 141–5).

Pero gran parte de esta demanda es abastecida por grandes productores dedicados a la cría intensiva de animales genéticamente uniformes, a menudo bajo techo. ¿Cómo pueden competir los productores con unos pocos animales?

Una de las posibilidades es diferenciando su producto en términos de calidad. En esta sección se describen dos iniciativas que tratan de hacer esto:

- Umzimvubu Goats: Añadiendo valor a un recurso autóctono infrutilizado en **Sudáfrica**
- Comercialización de la carne de chivito criollo protegida por la denominación de origen en **Argentina**.

El caso de Sudáfrica describe una iniciativa gubernamental para generar ingresos para los productores en una zona desfavorecida del país. Se trató de una importante inversión en infraestructura (matadero, curtiembre y restaurante), investigación, capacitación, actividades de extensión y desarrollo institucional, así como el desarrollo de nuevos productos (artesanías de cuero, cortes de carne y embutidos) y vínculos con el mercado.

El caso de Argentina requirió una inversión mucho menor toda vez que ya existía la infraestructura básica (un matadero). El enfoque se ha centrado en cambio en la obtención de un sello de denominación de origen para un producto existente (carne de chivito) para diferenciarlo en el mercado y permitir a los productores y procesadores cobrar precios superiores.

Las pieles son un subproducto natural de la producción de carne. Pueden curtirse, obteniendo cuero, y transformarse en una gran variedad de productos. Muchas razas autóctonas tienen pieles con colores y diseños llamativos o inusuales, que las hace ideales para la producción de artesanías de cuero.

En ambos casos se trata de cabras. Si bien esta especie es relativamente poco importante en el mundo desarrollado, es una de las «cinco grandes» especies ganaderas de todo el mundo (las otras son los bovinos, ovinos, cerdos y pollos). Las cabras son especialmente importantes para los criadores y pastores en pequeña escala porque son resistentes, pueden prosperar en una variedad de vegetación, producen carne y leche y pueden convertirse rápidamente en dinero en efectivo: si un pastor tiene que pagar la matrícula escolar, es más fácil vender una o dos cabras para poder pagar la escuela que prescindir de una vaca o un camello.

REFERENCIAS

FAO. 2007. *La Situación de los Recursos Zoogenéticos Mundiales para la Alimentación y la Agricultura*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: Roma. (también disponible en: www.fao.org/docrep/012/a1250s/a1250s00.htm)

Umzimvubu Goats: Añadiendo valor a un recurso autóctono infrautilizado en Sudáfrica

Merida Roets, Zama Mandisi Madikizela y Mpho Mazubane

El distrito de Alfred Nzo es ciertamente hermoso. A diferencia del resto de las zonas áridas de Sudáfrica, la abundante precipitación lo hace muy verde. Los ríos que nacen en la impresionante escarpadura de las montañas Drakensberg al norte tallan valles profundos en su discurrir hacia el Océano Índico. La sábila autóctona tiene 3 metros de altura, con cabezas de hojas espinosas y coronas de flores de color naranja brillante.

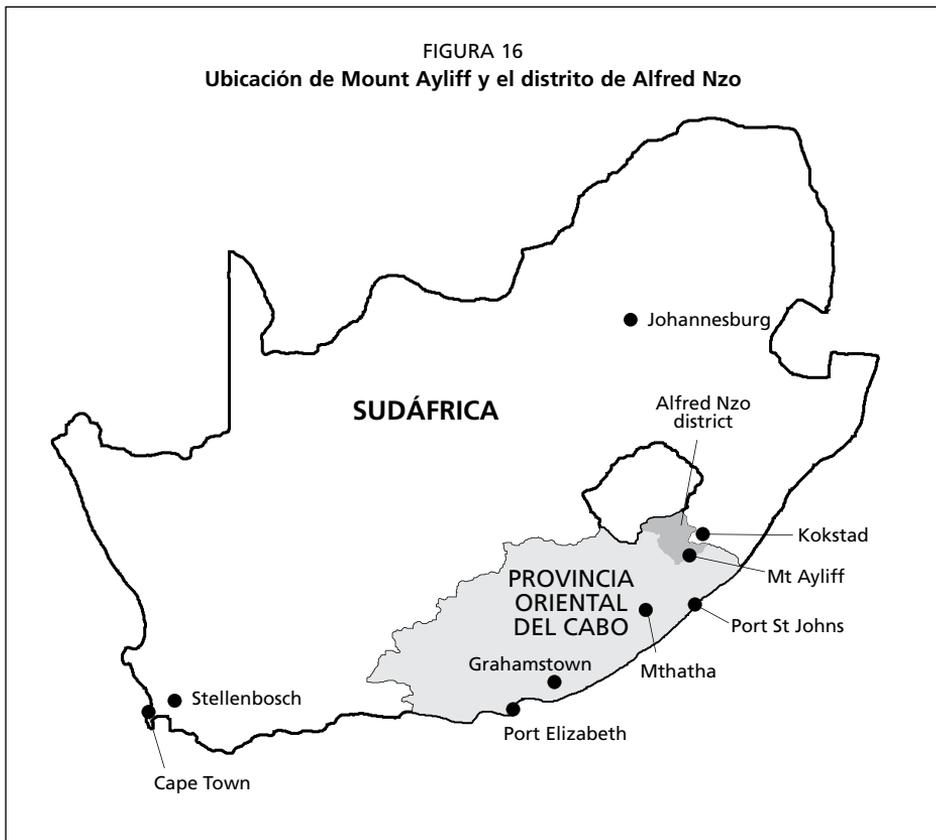
Rodeado de esta belleza es fácil olvidar que Alfred Nzo es uno de los distritos más pobres de la provincia del Cabo Oriental, la cual a su vez es una de las más pobres de Sudáfrica. Siendo parte del independiente Bantustán de Transkei, el distrito estuvo descuidado por el gobierno central hasta su reunificación con el resto de Sudáfrica en 1994. El empleo es escaso, salvo en la agricultura de subsistencia, por lo que muchos varones de los distritos han partido a trabajar en las ciudades y minas de Sudáfrica, dejando a las mujeres y los niños a cargo de las granjas. Muchos pobladores dependen de las remesas de los hombres y del apoyo gubernamental.

¿Está condenado el distrito a seguir siendo pintoresco pero pobre? No, si lograra explotar uno de sus principales recursos: su raza de cabras autóctonas. El distrito de Alfred Nzo es el hogar de cerca de 300 000 cabras autóctonas, la mayor población en Sudáfrica. Una familia típica de la zona mantiene unas 15–20 cabras, junto con 10 vacas, 10 ovejas y 20 pollos. Las cabras son de tamaño mediano y multicolores (más adelante hablaremos de esto). La mayoría de las tierras en el distrito están bajo la custodia de las autoridades tribales y son pastoreadas comunalmente.

CHEVON Y COJINES

Chevon es carne de cabra, así como «res» es carne de vaca, y «chancho» proviene del cerdo. Es una especialidad gastronómica para quienes visitan Umzimvubu Goats, una planta procesadora en la localidad de Mount Ayliff, la capital del distrito de Alfred Nzo. Al finalizar su comida, los visitantes pueden recorrer el taller de elaboración del cuero y comprar atractivos cojines en la tienda contigua. Los cojines vienen en cuero natural marrón y blanco con pelo o sin pelo, o están teñidos de varios colores: azul brillante, verde o rojo. La tienda de artesanías también ofrece otros productos de cuero de cabra: bolsos de mano, carteras, sandalias, zapatos, llaveros, cinturones y adornos de pared.

El proceso de conversión de una cabra en filetes, embutidos y sandalias comienza con los pastores. Más de 3 000 criadores de los alrededores, organizados en seis cooperativas regionales, crían cabras bajo contrato con Umzimvubu Goats. Un productor típico con 20



cabras puede vender quizás 15 cabritos por año a Umzimvubu Goats. El productor entrega los animales a la cooperativa regional, en donde un vehículo los recoge de acuerdo con un determinado horario de recolección. Los animales son descargados, pesados y registrados en la planta procesadora. El pastor recibe su pago directamente en su cuenta bancaria y la cooperativa regional recibe un porcentaje del precio por concepto de gastos de manejo.

La planta procesadora mantiene suficientes cabras en el comedero del sitio para la producción de dos semanas. De ahí pasan al matadero, que puede sacrificar hasta 40 animales por día. Las cabras son sacrificadas utilizando técnicas de certificación *halal*: el principal mercado es la población musulmana de Sudáfrica.

Los animales sacrificados van a una planta procesadora de carne en donde se preparan, condimentan, envasan al vacío y se rotulan los diferentes cortes, carne molida (picada), tortitas (hamburguesas), embutidos y salami. La carne se almacena en una cámara frigorífica hasta que pueda ser despachada a los minoristas o servida a los visitantes en el restaurante de las instalaciones.

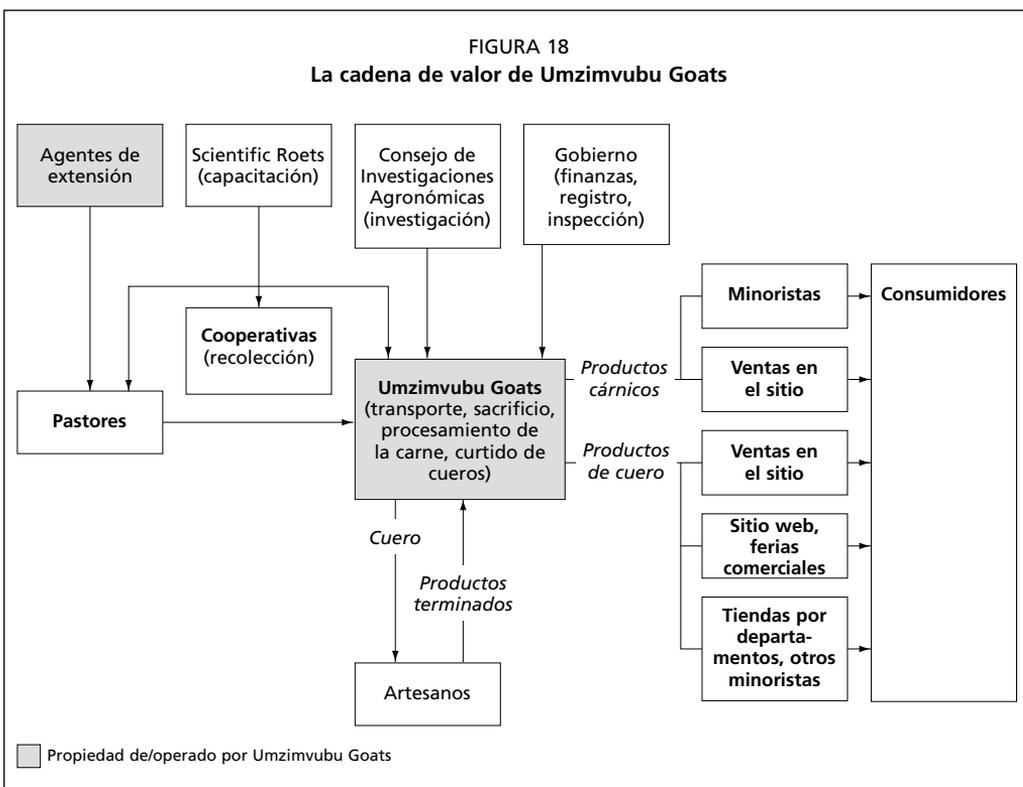
Las pieles son enviadas a la curtiembre contigua, donde se procesan en cuero con y sin pelo. La curtiembre también compra pieles de animales sacrificados en otros lugares y puede curtir las pieles de animales de caza menor a comisión.

Ocho cooperativas de artesanos locales, afiliados a las seis cooperativas regionales de cría de cabras, trabajan el cuero transformándolo en fundas para cojines y muchos otros



productos. Estos productos se pueden comprar en la tienda de artesanías de cuero en el propio sitio, o a través de otros establecimientos en Johannesburgo, Port Elizabeth y Stellenbosch. Los productos de Umzimvubu Goats también son parte distintiva del festival Nacional de las Artes de Grahamstown que se celebra anualmente.

La cadena de valor desde los productores hasta los consumidores es apoyada por diversos



proveedores de servicios: donantes y financiadores públicos y privados, la municipalidad del distrito, los departamentos de extensión y salud pública del Departamento de Agricultura; los proveedores de alimento, productos farmacéuticos, y capacitación; y banqueros y expertos legales y comerciales.

DE LA IDEA A LA MATERIALIZACIÓN

La idea de desarrollar Umzimvubu Goats surgió a raíz de una exposición del Consejo de Investigaciones Agronómicas en el Parlamento de Sudáfrica en 1999. Cuando vio la exhibición, Geoff Doidge, un miembro del Parlamento de la cercana Kokstad, comprendió el potencial para una industria procesadora de cabras en el Cabo Oriental. Su idea era construir una instalación que congregara a pequeñas cooperativas productoras, para involucrarse en actividades de sacrificio, transformación y fabricación en el distrito de Alfred Nzo.

En 2000, se llevaron a cabo varias demostraciones sobre la producción caprina y sus productos en varias aldeas de la zona, organizadas por la filial local de la Oficina de Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS). Gran cantidad de pastores en la zona apoyaron la idea de establecer una planta procesadora. Las consultas que la administración distrital realizó a la población local también reflejaron que las cabras eran una prioridad, por lo que la municipalidad distrital rápidamente hizo suyo el concepto del proyecto y ayudó a diseñar una propuesta de financiación para presentarla al gobierno nacional, el cual facilitó financiación a través de su Programa Integrado para el Desarrollo Rural Sostenible. El municipio del distrito administró los desembolsos a través de su Programa para el Desarrollo Económico Local. El proyecto fue apoyado a tres niveles: comunitario, gobierno local y gobierno nacional.

El Departamento Nacional de Agricultura también hizo suya la idea. El Consejo de Investigaciones Agronómicas fue el encargado de investigar cómo podían los productores utilizar sus cabras y sus conocimientos sobre la cría de ganado caprino para generar ingresos y desarrollar la economía local. A esto le siguió un extenso estudio de mercado. Los grupos focales probaron los productos de *chevon* y opinaron sobre diversos productos de cuero. Un estudio a fondo en las principales ciudades del país analizó el conocimiento de los consumidores acerca de los productos y los introdujo al público. El estudio concluyó que se podría desarrollar varios productos caprinos y que todo el proceso podría ser comercializado.

Las aves de corral, la carne de res, de cordero y de cerdo se consideran bienes de consumo en Sudáfrica, y sus precios pueden rastrearse en las publicaciones sobre agricultura. Pero la carne de cabra no es un producto establecido, por lo que no se ajusta a los mismos canales de comercialización formal. Eso significa que para tener éxito los productos caprinos sólo pueden comercializarse como productos de nicho.

CUATRO ELEMENTOS

La investigación demostró que sí existía un mercado potencial para *chevon* y para los productos de cuero caprino. Era el momento de poner manos a la obra. El proyecto contempló cuatro elementos: desarrollo de infraestructura, desarrollo institucional, facilitación social y transferencia de tecnología y capacitación.

Infraestructura

La construcción de la planta procesadora en Mount Ayliff comenzó en 2003 y costó 10 millones de rands (alrededor de \$EE.UU. 1,3 millones). La construcción fue administrada por la división de Ingeniería de Scientific Roets, una compañía privada basada en Kokstad, que se especializa en actividades de desarrollo. Esto incluyó la construcción de corrales, el matadero, la planta procesadora, la curtiembre, un edificio administrativo, el restaurante y el local comercial, las unidades de producción artesanal, además de una enfermería para atender a los animales enfermos, locales para la venta de alimento, equipos y medicamentos, una planta de tratamiento de aguas residuales, instalaciones de lavado y de seguridad. En las aldeas vecinas también se construyeron unidades de producción artesanal, instalaciones para el manejo de cabras y recintos para capacitación. La planta procesadora fue inaugurada oficialmente en 2005 por la señora Thoko Didiza, Ministra de Agricultura y Tierras.

Desarrollo institucional

Toda esta infraestructura está diseñada para productos específicos, y para efectos de funcionamiento y rentabilidad depende de un suministro regular de cabras en pie. Para asegurar el abastecimiento de carne era necesario trabajar en estrecha colaboración con los pastores. La solución fue organizar una serie de cooperativas vinculadas a Umzimvubu Goats a través de contratos que especificaban las responsabilidades de cada parte. Scientific Roets se encargó de estos acuerdos institucionales.

La institución central es la propia Umzimvubu Goats. Es una empresa privada, en la que la municipalidad del distrito tiene una participación del 95% y el 5% restante está en manos de una cooperativa central, cuyos afiliados son las cooperativas regionales. La empresa tiene dos funciones principales: operar las instalaciones de procesamiento y la comercialización y promover la cría caprina en la zona. Ayuda a organizar las cooperativas regionales y les compra todas las cabras que cumplen con los estándares requeridos. Ofrece asesoramiento y capacitación a los productores sobre cómo gestionar, criar y cuidar de las cabras para que cumplan con estas normas. Presta estos servicios a las cooperativas regionales con base en una cuota de afiliación. Umzimvubu Goats mantiene en custodia las acciones de las cooperativas regionales afiliadas. Además de los dividendos, también les paga un bono anual si alcanzan sus metas de producción.

La compañía emplea a 48 personas, incluyendo gerentes, agentes de extensión, matorifos, procesadores de productos cárnicos, curtidores de cuero y personal para la atención del restaurante.

La cooperativa central, como el brazo ejecutante de la compañía, es administrada por una junta de nueve directores que representan a cada una de las cooperativas regionales afiliadas, además de la municipalidad distrital, el Departamento de Agricultura, Salud Pública Veterinaria y asesoría especializada según se requiera.

Las seis cooperativas regionales coordinan la producción caprina de sus miembros. Establecen las fechas de entrega de los animales en el punto de recolección y hacen los arreglos con la cooperativa central para su transporte al matadero. Se aseguran de que el suministro de animales sea constante y de buena calidad, y que cada animal pueda ser rastreado hasta su dueño (esto se hace mediante un sistema de marcas y crotales).

Cada cooperativa regional está legalmente registrada y tiene su propia junta directiva.

Sus miembros son productores que residen en las aldeas que sirve: entre 300 y 750 productores por cooperativa, de 7 a 15 aldeas. Los miembros pagan una cuota para afiliarse a la cooperativa; esto fue establecido por las propias cooperativas para garantizar el compromiso de los miembros con la empresa.

Cada año, los productores deben estimar cuántas cabras entregarán y en qué fechas, y luego hacer efectivo su compromiso. Las cabras deben ser de la calidad especificada en el contrato y el productor debe mantener registros adecuados sobre cada animal.

Los artesanos reciben de la instalación central el cuero y los materiales para su elaboración y confeccionan los artículos según las especificaciones. Los entregan a la tienda central y reciben el pago por el trabajo realizado.

Facilitación social

¿Cómo se establecieron estas organizaciones? El municipio del distrito contrató a Scientific Roets para facilitar el proceso basado en 13 pasos descritos en un manual elaborado por Scientific Roets (Roets, 2004a). Esta empresa organizó campañas en iglesias, grupos juveniles y asociaciones de productores para informar sobre la producción y comercialización caprina y para empezar a formar los grupos de interés. Luego enseñó a los grupos a establecer su propia cooperativa, diseñar una constitución, elaborar un plan de negocios, elegir líderes y, por último, registrar la cooperativa. Tras el registro, Umzimvubu Goats ofrecía a las cooperativas un contrato. Las nuevas cooperativas tuvieron que abrir una cuenta bancaria y registrar una marca para identificar los animales de sus afiliados antes de empezar a producir cabras bajo el acuerdo contractual.

Transferencia de tecnología y capacitación

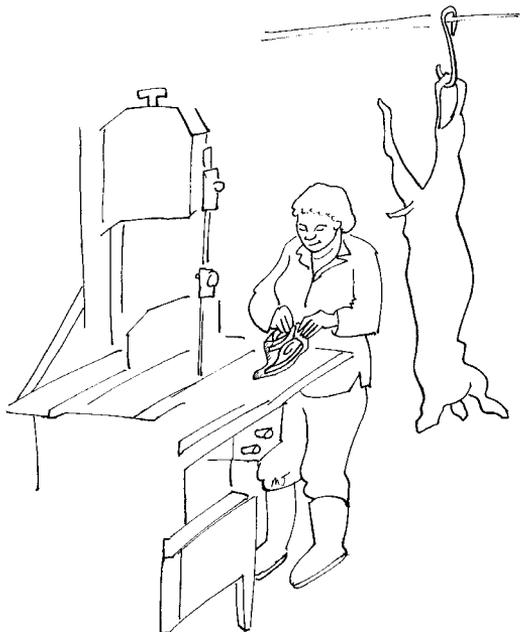
¿Qué tecnologías deberían emplear los distintos actores involucrados en la cadena: los pastores, el matadero, la planta procesadora de carne, la curtiembre y los artesanos? En el Consejo de Investigaciones Agronómicas se realizaron varios estudios sobre nutrición y gestión caprina, incluyendo las cualidades y la capacidad de procesamiento de chevon y cuero de cabra. La gama de productos cárnicos y de cuero se desarrolló con base en los resultados de estos estudios (Roets, 2004c) y se investigó su potencial de mercado.

La selección de tecnologías es una cosa, la capacitación en su utilización es otra. Varios grupos tuvieron que ser entrenados: el personal de la planta procesadora, los extensionistas, las juntas directivas de la cooperativa, los artesanos del cuero y los productores de cabras.

Personal de la empresa. La capacitación en nuevas tecnologías se acompañó de mejoras en las habilidades empresariales del personal que trabaja en la planta central, capacitación de las cooperativas y desarrollo de manuales. Por ejemplo, 15 empleados del matadero fueron capacitados en sacrificio de animales y procesamiento de carne en el Centro de la Industria Cárnica del Instituto Irene de Nutrición Animal y Productos Animales del Consejo de Investigaciones Agronómicas. Tres empleados de la curtiembre recibieron capacitación en técnicas de curtido en el Centro Internacional de Tecnología de Curtido en Grahamstown. El personal del restaurante recibió capacitación en la preparación y manipulación de alimentos.

Extensionistas. El Departamento Provincial de Agricultura ofreció inicialmente el

FIGURA 19
Los matarifes y artesanos del cuero han recibido capacitación especial



apoyo de sus extensionistas para reforzar los esfuerzos de capacitación de los pastores. Scientific Roets capacitó a 25 de estos empleados en el concepto del proyecto, prácticas de gestión caprina, oportunidades para añadir valor y procesos de facilitación de productores y desarrollo de cooperativas. Sin embargo, la carencia de vehículos, los bajos niveles de competencia y la mala supervisión, contribuyeron a la ineficacia de estos funcionarios (con sólo dos excepciones), por lo que se decidió capacitar internamente a los productores.

Productores de cabras. Scientific Roets ya había capacitado a los pastores en la organización de su propia cooperativa (véase arriba). Para efectos de destrezas en producción caprina, desarrolló un sistema de calificación (equivalente a un certificado de estudios de 9° grado) en producción pecuaria basado en los requisitos establecidos por la Autoridad de Calificaciones de Sudáfrica (Roets, 2003). Este programa de capacitación de 10 meses enseña a los pequeños productores acerca de las complejidades de la cría caprina bajo contrato y el cumplimiento con las especificaciones del mercado, con un 25% de teoría y 75% de trabajos prácticos. Además de impartir a los alumnos nociones detalladas sobre la cría caprina, también les proporciona una formación terciaria que pueden utilizar para obtener empleo en otros sectores. Los fondos para esta capacitación fueron provistos por la Autoridad de Capacitación y Educación del Sector Agrícola (AgriSETA) y la Autoridad de Calificación de Trabajadores de la Minería (que atrae a muchos trabajadores migrantes procedentes de esta parte de Sudáfrica). Bajo este programa se capacitó a un total de 162 pastores, a un costo de alrededor de 3 millones de rands (unos \$EE.UU. 400 000). Cada productor afiliado recibe un manual especialmente desarrollado en *xhosa*, la lengua local,

que explica importantes principios sobre la gestión caprina, especificaciones (peso y edad), y sobre cómo convertirse en productor para Umzimvubu Goats (asuntos relacionados con la contratación y la entrega) (Roets, 2004b).

Artesanos del cuero. Aproximadamente 50 artesanos del cuero recibieron una capacitación de tres semanas sobre técnicas de elaboración del cuero. También se impartió capacitación de seguimiento tras unos meses de experiencia práctica.

Juntas directivas de las cooperativas. Scientific Roets también ofreció a los directores de las juntas directivas de las cooperativas regionales que habían firmado un contrato con Umzimvubu Goats un curso de capacitación de tres días de duración sobre gestión de cooperativas. Este curso también informó a los participantes sobre la gestión caprina y sobre cómo manejar el crecimiento de los contratos.

LOS DIAMANTES NEGROS Y LOS PARTIDARIOS DE LA CARNE MAGRA

El mercado de la carne de cabra incluye varios tipos de consumidores:

- Los musulmanes, para quienes la carne ha de ser *halal*. La certificación *halal* de Umzimvubu Goats implica que esta comunidad es su principal mercado.
- Los «nuevos diamantes negros», como se les llama en Sudáfrica, son los nuevos ricos de raza negra que conocen la carne de cabra a través de las comunidades en las que crecieron.
- Las personas que cuidan su salud: la carne de cabra es más magra que otras carnes.
- Los consumidores zulú y *xhosa* locales, que compran carne en pequeñas carnicerías o tiendas de abarrotes en la región, incluyendo Kokstad, Mthatha y Port St Johns.
- Los turistas en el restaurante Mount Ayliff, que atiende a quienes les atrae probar la cocina local.

¿TIENE USTED UNA CABRA DE COLOR ROJO Y BLANCO?

El suministro regular de cabras es todo un reto. Los pastores ven en sus animales una fuente de ingresos en momentos de necesidad. Las cabras son vendidas a vecinos, curanderos tradicionales y especuladores para fines específicos. Cada cabra así vendida significa menos cabras en el matadero. Es por esta razón que muchos productores incumplen sus compromisos de entrega.

Las cabras siempre han sido utilizadas en Sudáfrica como fuente de alimento y para fines tradicionales. Son sacrificadas para diversas celebraciones tradicionales, tales como nacimientos o cumpleaños, o para los rituales religiosos y las dotes. El color, la edad y el sexo de las cabras son importantes, pero su importancia varía según la tribu. Las cabras de diferentes colores son sacrificadas por razones diferentes. Los zulúes, por ejemplo, creen que las cabras de color negro poseen la magia más poderosa, las cabras de color marrón rojizo evitan los conflictos y el derramamiento de sangre, y las cabras de color rojo y blanco se utilizan en agradecimiento por el final de un conflicto. Otros colores son utilizados por diversas tribus para las bodas o las ceremonias de circuncisión, por los curanderos tradicionales para celebrar el final de su periodo de formación, para ahuyentar la mala suerte, o para pedir perdón.

Esto significa que los productores son a veces reacios a desprenderse de sus animales: alguien que necesita librarse de la mala suerte o celebrar una boda puede insistir en la

compra de cabras con colores particulares y estar dispuesto a pagar altos precios para conseguir los animales de su preferencia. Los propietarios se aferran a sus animales con la esperanza de conseguir buenos precios; como los animales son pastoreados en tierras comunales, el costo de mantener unos pocos animales extra es prácticamente cero. Esos animales son más viejos, por lo que su carne es menos apreciada al llegar al matadero, si es que llegan allí.

La gerencia de Umzimvubu Goats quiere comprar cabras de fuera del distrito de Alfred Nzo pero la junta directiva ha vetado esta idea: argumenta que los productores comerciales de fuera se beneficiarán más que los productores locales. Pero la oferta limitada de animales está impidiendo el crecimiento de la empresa. Si no puede conseguir las cabras de los pastores locales al precio de los mercados internacionales de carne, y si a los productores que abastecen el comercio de carne no se les permite entrar al negocio, Umzimvubu Goats no podrá ampliar sus operaciones.

BENEFICIOS PARA LOS PRODUCTORES

Así pues, ¿se han beneficiado los productores caprinos? Ahora pueden obtener ingresos regulares mediante la venta de su ganado a un mercado fijo cada mes. Pueden recibir un bono con las ganancias generadas por la empresa, y siendo propietarios de todo el sistema, los productores han adquirido autonomía como propietarios comerciales. El municipio es un socio «silencioso» y no percibe dividendos de las ganancias. Básicamente es el propietario de la infraestructura y espera que sea adecuadamente utilizada.

- Un pastor con 20 cabras puede vender tal vez cinco cabras viejas al año a través del mercado tradicional, a 900 rand por animal, o un total de 4 500 rand. El ingreso es incierto por cuanto los compradores quieren cabras viejas o de ciertos colores.
- Mediante la venta a Umzimvubu Goats, el mismo productor puede vender 15 cabritos al año en unos 580 rand cada uno, o un ingreso anual de 8 700 rand. Y el mercado es fiable: el productor puede vender en cualquier momento, siempre que los animales cumplan con el peso mínimo.

Umzimvubu Goats paga 16,50 rand por kilogramo de peso en pie (los cabritos pesan unos 35 kg cada uno). Este precio es fijo: precios cambiantes según la demanda confundiría y disuadiría a los productores del suministro de animales.

Umzimvubu Goats puede obtener márgenes de entre el 30% (para los productos cárnicos) y el 92% (para las artesanías de cuero). Gana más vendiendo directamente a los compradores en el lugar o en festivales, ferias y exhibiciones, y menos vendiendo a través de establecimientos minoristas que deben obtener su propia ganancia. De hecho, un acuerdo para proveer a una cadena de almacenes por departamentos con altos márgenes de ganancia fracasó porque los almacenes no podían vender los productos a un precio atractivo sin ceder parte de su margen de ganancia.

El cálculo siguiente refleja el potencial del valor añadido del procesamiento de la carne de cabra. Con la venta de una cabra de 35 kg a 16,50 rand por kilogramo, un productor puede ganar 577,50 rand. Vendiendo la carne de la cabra sin procesar no aumenta mayor cosa este monto y compite directamente en precio con otros tipos de carne más conocidos. Los consumidores se muestran reacios a pagar más por una carne de cabra (relativamente desconocida) cuando pueden comprar carne de cordero o res (que les es más familiar). El procesamiento de

la carne de cabra aumenta su valor: por ejemplo, haciendo *cabanossi* (un tipo de salchicha que se considera un manjar) se puede ganar R842 por animal. Obviamente, las ganancias generadas deben cubrir los gastos indirectos, los condimentos para sazonar y otros gastos.

EL PAPEL DE LAS POLÍTICAS

Umzimvubu Goats es una iniciativa gubernamental (que no se habría materializado sin el apoyo y la iniciativa de varios organismos estatales y particulares). Un miembro del Parlamento, Geoff Doidge, dio el impulso inicial. El Departamento de Agricultura y el Consejo de Investigaciones Agronómicas ofrecieron un apoyo vital y el gobierno nacional otorgó fondos mediante el Programa Integrado para el Desarrollo Rural Sustentable. La autoridad local, el municipio del distrito de Alfred Nzo, gestionó el proyecto y tiene una participación mayoritaria en la empresa. La Ley Nacional de Desarrollo de Habilidades permitió a la Autoridad de Educación y Capacitación del Sector Agrícola y a la Autoridad de Calificación de Trabajadores de la Minería financiar el costo de la capacitación de los pastores.

Ninguna política limitó o impidió el desarrollo de Umzimvubu Goats. No obstante, la compañía tenía que cumplir con varias normas. Debía registrar el matadero ante la oficina de Salud Pública del Departamento de Agricultura y contratar a un inspector de carne. La certificación *halal* tenía sus propias normas y requisitos estrictos (por ejemplo, el empleo de un matarife certificado e inspecciones periódicas de la autoridad *halal*).

Las cooperativas también deben cumplir con la nueva legislación sobre la marcación de los animales: ahora los mataderos pueden sacrificar únicamente animales con una marca o tatuaje registrado. Esto tiene por objeto frenar los altos niveles de abigeato en algunas partes de Sudáfrica. Este requisito obligó a informar a los productores sobre la nueva ley para que marcaran sus animales. El costo de R150 por el registro de una marca es demasiado alto para los pastores, por lo que se introdujo una norma que permitía a las cooperativas registrar una sola marca en nombre de sus afiliados. Umzimvubu Goats ideó un sistema mediante el cual la marca de la cooperativa se aplica como un tatuaje en la oreja, en tanto que el número de afiliado del productor y el número del animal aparecen en el crotal. De esta manera, todos los animales están legalmente marcados y se puede identificar los animales de cada productor.

FINANCIACIÓN Y GOVERNABILIDAD

Como propietario mayoritario y benefactor de Umzimvubu Goats, el municipio distrital ha subvencionado los sueldos del personal de la empresa desde su creación. Pero nunca se pretendió que esto fuera un arreglo permanente. La empresa está atravesando actualmente (2008) por un proceso de reestructuración general con miras a una mayor independencia de su principal benefactor. Este ha sido un proceso doloroso que ha puesto de manifiesto algunos problemas que habían pasado desapercibidos por la subvención del municipio distrital.

Uno de estos problemas se presenta en la toma de decisiones. Las decisiones tomadas por el equipo gerencial (el gerente general y el gerente de mercadotecnia) deben ser aprobadas por la Junta Directiva, pero la mayoría de los directores carece de conocimientos en términos de gestión empresarial. Esto ha creado una situación casi hostil donde, por ejemplo, la Junta Directiva veta la compra de artículos de primera necesidad (como condimentos

o envases) pero aprueba su propio transporte y viáticos.

Para resolver esta situación, es preciso elaborar una nueva constitución o conjunto de normas que deben ser aceptadas por todos los miembros de Umzimvubu Goats, dejando claramente establecido que la gerencia tiene la libertad necesaria para operar la empresa y que la Junta Directiva tiene la obligación de ayudar a abastecer las materias primas de los productores afiliados a la cooperativa. El municipio del distrito ha contratado a una compañía de consultoría empresarial para ayudar a resolver estos problemas

IMPACTO GENERAL

Umzimvubu Goats ha tenido un impacto sustancial en la economía local. Provee un mercado consistente y confiable para los productores, 3 000 de los cuales han vendido animales a la empresa desde 2005. Ha creado una gama de productos de calidad superior a partir de los cueros y la carne de cabra que antes estaban infrutilizadas, que se venden tanto a nivel local como nacional. La construcción de las instalaciones creó empleo temporal para 300 pobladores locales y empleo permanente para 48, incluyendo cuidadores de animales, personal del matadero, artesanos, gerentes, personal del restaurante y de la tienda de artesanías y administradores. Atrae a los turistas a la zona de Mount Ayliff. Fuera de las instalaciones, varios grupos convierten el cuero en productos artesanales. La empresa está empezando a emplear agentes en las aldeas para abastecer cabras a la empresa a base de comisión.

REFERENCIAS

- Roets, M.** 2003. NQF 1: *Animal production learnership: Goat specialisation*. Registered with AgriSETA. Scientific Roets (PTY) Ltd.
- Roets, M.** 2004a. *Farmer facilitation and co-operative development process*. Scientific Roets (PTY) Ltd.
- Roets, M.** 2004b. *Umzimvubu Goats: Regional co-operatives, membership, goat production and delivery guidelines*. Scientific Roets (PTY) Ltd.
- Roets, M.** 2004c. *From folklore to feasibility: The commercialisation of South Africa's Indigenous Goats*. Tesis doctoral. Universidad de Pretoria.

MÁS INFORMACIÓN

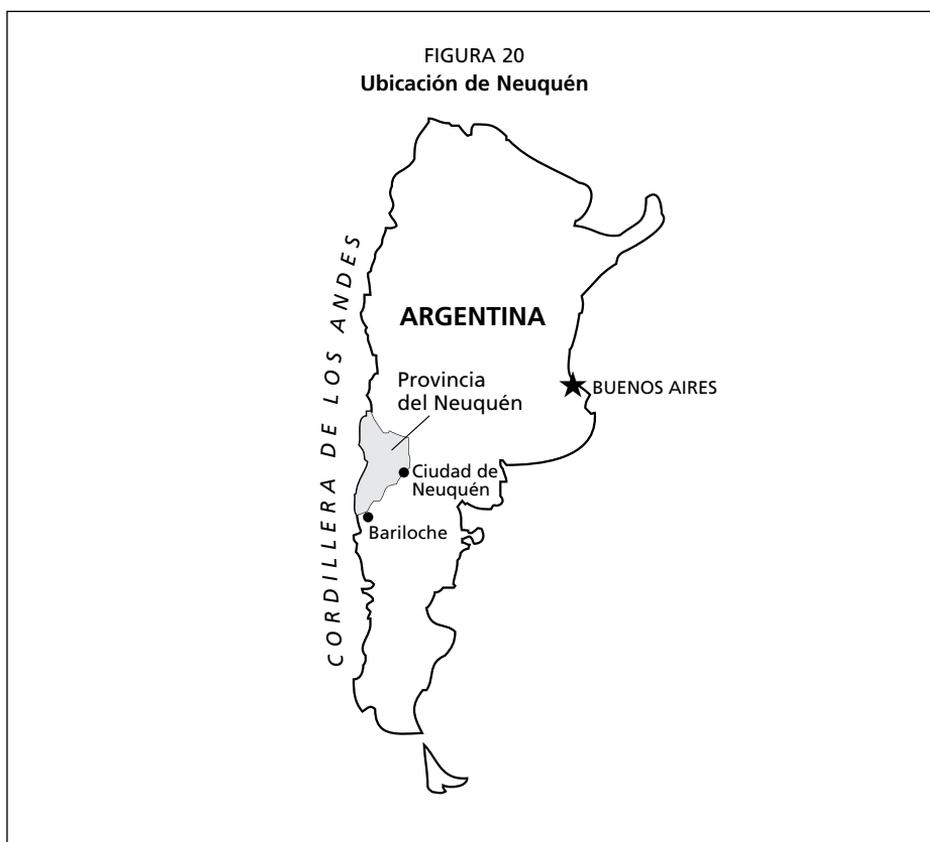
Umzimvubu Goats: www.umzimvubugoats.com

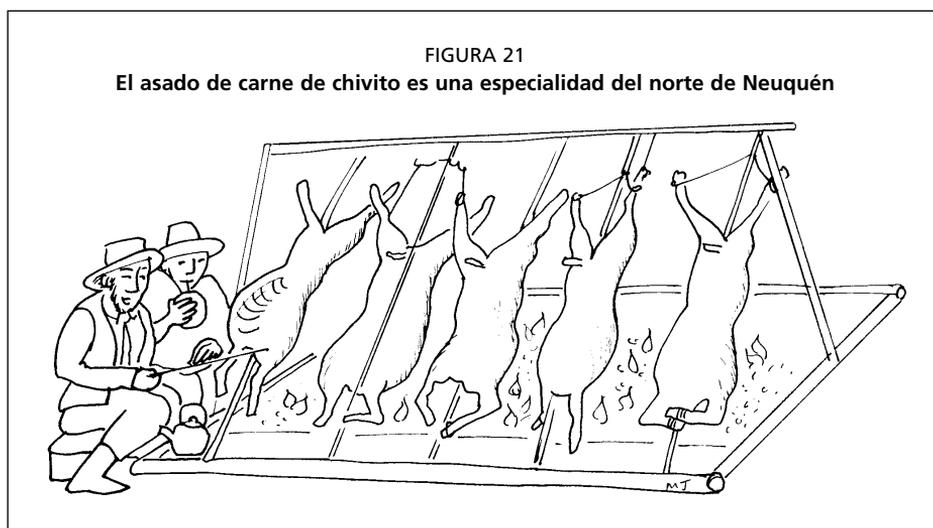
Scientific Roets: www.scientificroets.com

Comercialización de la carne de chivito criollo protegida por la denominación de origen en Argentina

Facundo López Raggi, Marcelo Pérez Centeno, María Rosa Lanari y Julieta von Thüngen

La Navidad y el Año Nuevo son épocas de asado en la provincia de Neuquén, en la cordillera de los Andes del norte de la Patagonia. Las familias locales se reúnen para disfrutar de las fiestas y el hermoso paisaje de la zona atrae a muchos turistas. Los asados en restaurantes, jardines y parques son una parte importante de las celebraciones.





Las costillas y chuletas que chisporrotean en los asados son igualmente especiales. Los pobladores locales dicen que la carne de chivito de la raza criolla autóctona tiene mejor sabor que cualquier otra. Muchos visitantes concuerdan (y están dispuestos a pagar más por ella). Esto abre una oportunidad para que los pastores de la localidad obtengan mayores beneficios de sus animales.

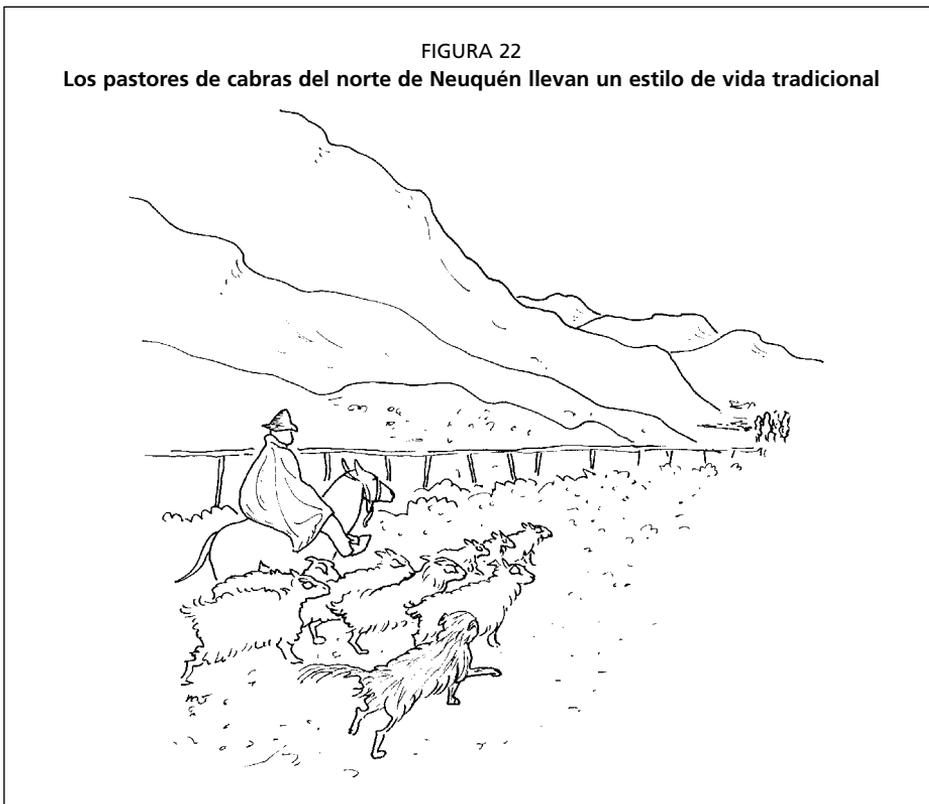
The locals and the visitors are right: the meat from young Criollo animals does in fact taste better than other types of meat sold in Neuquén. There are two main reasons that these goats are special:

- **La raza.** Se cree que las cabras fueron introducidas por los españoles en el siglo XVII. La cabra criolla fue la raza dominante en la zona hasta principios del siglo XX cuando la raza angora y otras razas caprinas llegaron a la región. La cabra criolla es resistente y prolífica y crece bien en el duro ambiente de los pastizales de altura de los Andes. De ahí que es poco probable que sea sustituida por completo por la muy exigente raza angora u otras razas.
- **Los pastizales de altura.** Las cabras son criadas por pastores trashumantes conocidos como crianceros. Cada verano, arrean sus rebaños a los pastizales de las montañas, regresando en el otoño a los valles más cálidos. En altitudes más bajas es común un arbusto espinoso llamado neneo (*Mulinum spinosum*); imparte un sabor desagradable a la carne de los animales que lo comen. Pero el neneo no crece en tierras altas, por lo que la carne de chivitos nacidos y criados en las tierras altas no tiene ese sabor.

LA CRÍA DE CHIVITOS

Alrededor de unas 1500 familias crianceras pastorean sus cabras en la cordillera de los Andes y en las montañas rocosas de la provincia de Neuquén. El criancero promedio mantiene un rebaño de 360 cabras, además de algunos vacunos y caballos, y cultiva algunas hortalizas. La venta de chivitos y pieles de cabra es su principal fuente de ingresos, aunque muchas familias también trabajan a tiempo parcial en los pueblos. Estos pastores tienen

FIGURA 22
Los pastores de cabras del norte de Neuquén llevan un estilo de vida tradicional



estrechos lazos con la tierra: los convenios colectivos tradicionales determinan dónde pueden pastar sus rebaños. Casi todos los pastores están unidos por lazos de parentesco. Los chivitos nacen en la primavera, antes de la partida de los rebaños hacia los pastos altos, y están listos para el sacrificio de noviembre a enero, el verano austral. El norte de Neuquén produce alrededor de 115 000 chivitos Criollos al año.

Es una vida dura: la prolongada migración estacional, las condiciones de vida difíciles y los bajos ingresos no son atractivos para los jóvenes, que en números crecientes se están trasladando a las ciudades, dejando atrás pastores que envejecen y escasez de mano de obra para cuidar de los animales. El camino a los mercados es largo y la producción es estacional. Los crianceros que están dispersos en terrenos públicos y en zonas inaccesibles no están bien organizados, pese a su arraigado sentido de identidad. Las áreas de pastoreo invernales se han reducido por la desertificación y las rutas de trashumancia a las zonas forrajeras de verano están siendo restringidas por los cambios en la tenencia de la tierra y por la competencia de la silvicultura, la minería y el desarrollo.

EN BUSCA DE UN MERCADO

¿Cómo pueden los crianceros percibir más beneficios de sus cabras? Surgieron dos ideas principales: asados e identidad cultural.

- **Asados.** Los crianceros saben que la carne de sus cabras es de primera calidad. Es especialmente sabrosa a la parrilla y los asados son una parte importante de las cele-

braciones locales y nacionales.

- **Identidad cultural.** La producción de cabras es parte de la identidad de los crianceros, un lazo importante en sus vidas. Sin cabras no pueden ganarse la vida donde viven. En este entorno ningún otro animal se desempeña tan bien como las cabras Criollas.

Estas dos ideas pueden combinarse para aumentar la demanda de la carne. Ello exige la comercialización bajo un sello propio para que los consumidores puedan reconocer que es especial. Hasta hace poco, la carne se vendía sin ese distintivo, por lo que el consumidor no tenía manera de distinguirla de otros tipos de carne de cabra. Con un sello de «denominación de origen» habría de ser posible labrar un nicho de mercado para las cabras Criollas, el cual permitiría a los minoristas y, en última instancia, a los pastores, obtener un mejor precio por el producto.

Pero la aplicación de un sello no es tan simple como parece. ¿Cómo pueden los crianceros tener la certeza de que realmente existe un mercado para sus cabras? ¿Cómo deben organizarse para comercializar sus animales de la manera más eficaz? ¿Qué impedirá que otros productores de otras regiones utilicen el mismo sello? Y, ¿cómo debe organizarse la cadena de valor a efectos de maximizar los beneficios para los pastores?

EXPLORANDO LOS MERCADOS

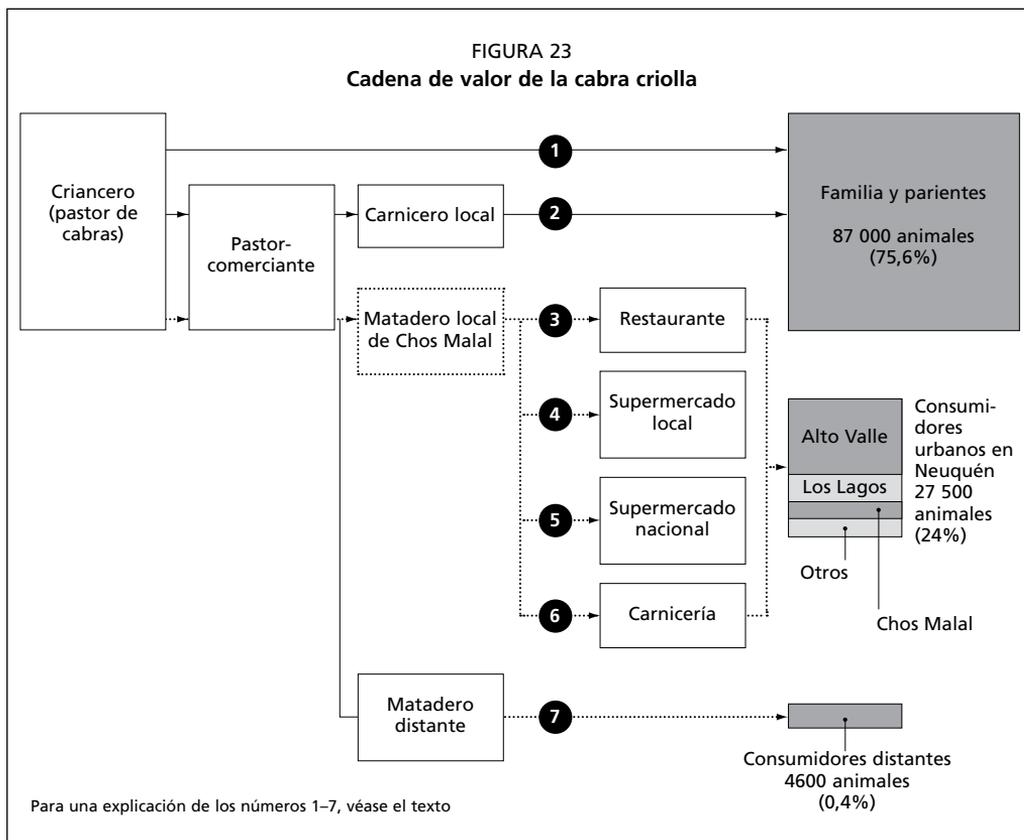
Para explorar el potencial de la cabra criolla y responder a estas preguntas, en el año 2004 un grupo de instituciones locales estableció un foro de colaboración. Este foro se ha convertido en una plataforma para el desarrollo local basado en la mejora y el aumento del valor de las cabras. Incluye crianceros, comerciantes, organizaciones profesionales, agentes de desarrollo e investigadores multidisciplinarios. Se acordó desarrollar una denominación de origen para las cabras para beneficio de los productores, de la industria de la carne y de los consumidores. En 2005, se inició un proyecto de investigación y desarrollo financiado por la Agencia Nacional de Ciencia y Tecnología, la Municipalidad de Chos Malal (un pueblo del norte de la provincia de Neuquén) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Este proyecto pretendía:

- Organizar la cadena de valor para las cabras Criollas
- Determinar los aspectos técnicos del producto a designar.

Organización de la cadena de valor

Los crianceros crían cabras con la finalidad primordial de abastecer a sus familias y a otros familiares. Si tienen un excedente, venden los chivitos a los comerciantes locales, la mayoría de los cuales solían ser (o siguen siendo) crianceros. Conocen bien la zona y los crianceros confían en ellos. Para los crianceros en sus campos aislados, estos comerciantes son un eslabón importante con el mundo exterior: les proporcionan alimentos, información, medicamentos y otros artículos. Los animales son sacrificados por los carniceros locales y por los propios pastores. Estos dos canales (1 y 2 de la figura 23) representan alrededor de 87 000 (75,6%) de los 115 000 chivitos sacrificados cada año.

Otros 27 500 chivitos (24% del total) se sacrifican en el matadero principal de la zona, en Chos Malal, en el centro de la provincia de Neuquén. Este es administrado por el municipio, tiene una cámara frigorífica y cumple con todas las normas sanitarias, lo que le permite



proveer de carne a los mercados locales, nacionales e incluso internacionales. La mayoría de los animales que pasan por el matadero se venden en supermercados y carnicerías locales (canales 3 a 6 de la figura 23). Estos minoristas se especializan en carne de cabra de Neuquén y usan su origen como un punto de venta. Compran la carne directamente en Chos Malal y tienen acceso a fuentes que les permiten ser los únicos proveedores del producto fuera de temporada. Los restaurantes no representan un volumen significativo, aproximadamente el 0,35%.

Un pequeño número de animales, menos de la mitad del uno por ciento del total, es sacrificado en mataderos más alejados (canal 7 en la figura 23). Estos mataderos manejan grandes volúmenes de carne procedente de diversas fuentes. Abastecen pequeñas cantidades de carne de chivito criollo a restaurantes, pequeños supermercados y carnicerías de fuera de la región.

De los animales sacrificados en el matadero de Chos Malal, el 54% se destinó a la venta en el Alto Valle (cercano a la ciudad de Neuquén) y otro 20% en Los Lagos (una zona turística en el sur de la provincia de Neuquén, en la ciudad de Bariloche). Otro 12% se vendió en el propio Chos Malal (no se especificó el destino del 13% restante).

Precios

El criancero generalmente vende los animales en pie por \$EE.UU. 26 cada uno. El comerciante vende los animales por el mismo precio, pero recibe el cuero (con un valor de

\$EE.UU. 1,30) como pago. El matarife local sacrifica al animal y vende la carne por \$EE.UU. 34. Las carnicerías y supermercados venden la carne por \$EE.UU. 71 (tienen que pagar el transporte, que cuesta \$EE.UU. 1,67 por animal). Los restaurantes pueden vender la misma cantidad de carne cocida por \$EE.UU. 150.

Una encuesta sobre turistas realizada en 2008 concluyó que el 70% estaría dispuesto a pagar un sobreprecio por la carne certificada como de calidad superior, y casi la mitad de estos estaría dispuesta a pagar un 15% adicional. Este hallazgo refuerza la idea de obtener un sello para diferenciar la carne criolla de sus competidores.

Denominación de origen protegida

Tras estudiar la cadena de valor, la plataforma para el desarrollo local decidió que la mejor forma de diferenciar la carne criolla era solicitando una denominación de origen protegida para la carne criolla procesada por el matadero de Chos Malal. Había varias razones para ello:

- El matadero de Chos Malal cuenta con buenas instalaciones y todas las certificaciones necesarias.
- La centralización de la solicitud en un solo lugar permitiría un control riguroso.
- El matadero es público.
- Permitiría a cuatro de los siete canales de comercialización acogerse a la denominación: restaurantes, supermercados locales, supermercados nacionales y carnicerías (canales 3–6 en la figura 23). Podrían acogerse a la denominación entre 11 500 y 20 000 animales que actualmente pasan por el matadero.

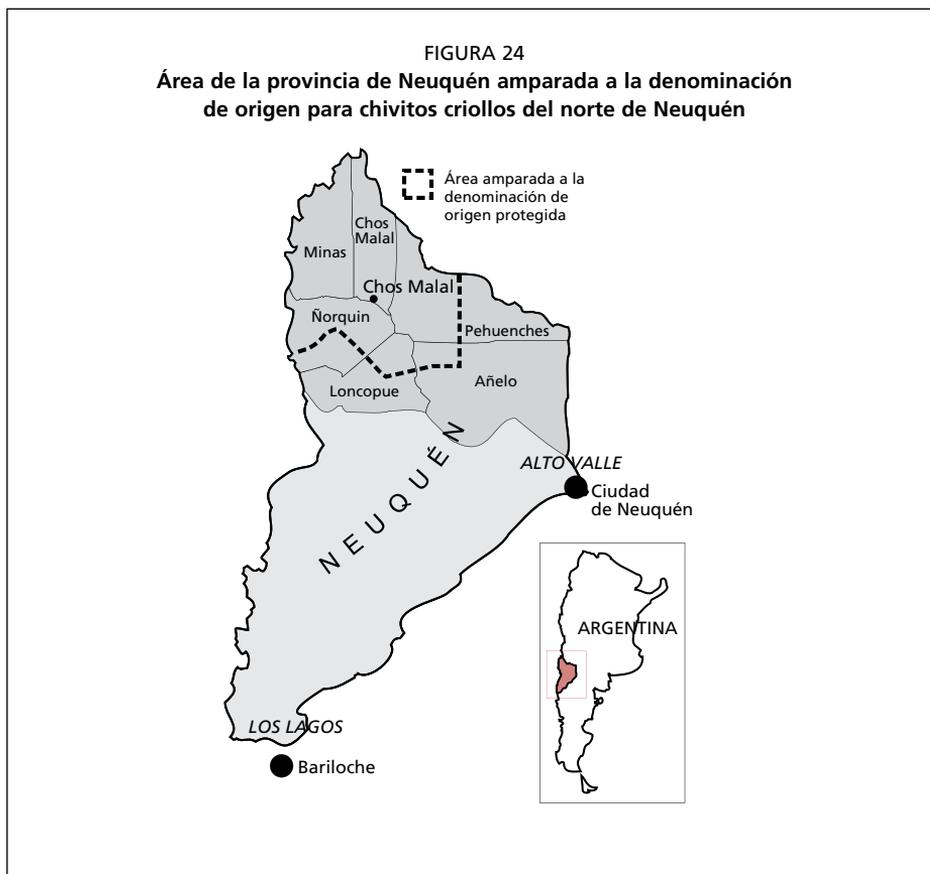
La denominación no cubriría a los mercados locales representados por los canales 1 y 2 en la figura 23, pero tampoco es necesaria por cuanto los consumidores locales son conscientes del origen del producto y de su alta calidad. La denominación tampoco podría abarcar a los animales vendidos a mataderos distantes (canal 8).

El primer paso para el registro de una denominación de origen protegida consistía en que los miembros de la plataforma desarrollaran una visión común. INTA organizó una serie de talleres para crear un foro para discutir la designación propuesta. Estas discusiones se tradujeron en un acuerdo para designar el «chivito criollo del Norte de Neuquén», con base en tres elementos:

- **La raza:** la cabra criolla de Neuquén, con su adaptación al clima y a las condiciones locales, produce una carne con sabor superior.
- **El sistema de producción:** la cría natural de animales basada en la trashumancia, la ganadería extensiva y cuidado esmerado.
- **Una identidad común** basada en las prístinas montañas andinas, en su clima, vegetación y agua, además de las costumbres locales.

La denominación de origen incluye pequeños animales criollos criados en su zona de distribución original: la zona del norte de la provincia de Neuquén, donde se conjugan estos tres elementos. Esto abarca todo el departamento de Minas y Chos Malal en el extremo norte de la provincia y partes de los departamentos vecinos de Pehuenches, Ñorquín, Añelo y Loncopue (figura 24).

La comercialización exitosa implica el posicionamiento del producto en el mercado mediante la comunicación de sus características sobresalientes. Es preciso desarrollar una



estrategia para cada segmento de mercado para orientar a los interesados en cada uno de los canales y crear demanda para el producto.

Para gestionar la denominación de origen se formó una Junta para la Denominación de Origen Protegida, conformada por representantes de nueve productores y dos intermediarios. También se formó un Consejo consultivo para procurar el conocimiento y la experiencia de instituciones técnicas y de desarrollo y facilitar la comunicación entre los diferentes interesados. Uno de los principales aspectos de esto es fortalecer las organizaciones pastoriles y mejorar sus vínculos con otros grupos interesados.

La Junta de Denominación de Origen Protegida elaboró un informe sobre los aspectos de calidad del chivito de Neuquén y lo presentó a la Secretaría Nacional de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA) en diciembre de 2005. Esta solicitud fue la primera petición formal en el marco de la ley que regula las denominaciones de origen en Argentina, y se espera que sea la primera en ser aprobada bajo dicha ley.

En el primer año desde la puesta en práctica de la denominación de origen, los pastores obtuvieron un 10% más por la venta de animales amparados al nuevo sello.

El marco normativo general para los crianceros también parece estar mejorando. A nivel nacional, la SAGPyA ha creado una secretaría especial para el desarrollo rural y la agricultura familiar para apoyar a los pequeños productores. La Junta para la Denominación

de Origen Protegida y los criadores caprinos del norte de Neuquén están trabajando estrechamente con el Ministerio provincial de Desarrollo Territorial de Neuquén para desarrollar políticas. La Junta y los productores quieren que el gobierno provincial promueva la producción local y conceda incentivos fiscales para la carne producida bajo la denominación de origen. Los crianceros también quieren que se les garantice el acceso a los pastizales públicos. Manifiestan que las autoridades deben dejar de pensar que ellos son causantes de la desertificación y verlos más bien como valiosos administradores de las tierras públicas.

El desarrollo de una denominación de origen también tiene efectos en otros ámbitos: coincide con esfuerzos para desarrollar la región, fomentar la cultura y la identidad local, atraer a los turistas y asegurar la sostenibilidad del sistema pastoril.

DESAFÍOS

- Se necesita un mecanismo para garantizar que los crianceros y los comerciantes se beneficien de los precios superiores obtenidos por la carne comercializada bajo la denominación de origen, a través de un acuerdo de «comercio justo».
- Debe acordarse una estrategia de mercadotecnia entre todos los operadores comerciales.
- De suma importancia es un sistema de control de los productos etiquetados con la denominación de origen protegida y los comerciantes deben ser parte de dicho sistema. Es importante que se garantice la trazabilidad de la carne al hatu. Sólo entonces podrán los consumidores estar seguros de que el producto que están comprando es realmente lo que la etiqueta dice que es.
- No hay limitaciones de infraestructura en términos de los esfuerzos regionales de comercialización. Pero para vender la carne en Buenos Aires o en los mercados de exportación, se requeriría cámaras frigoríficas adicionales e infraestructura de transporte y, quizás, nuevas empresas comerciales.
- Es necesario ampliar el programa a más productores.