

Estudio del sistema de agronegocios del jabalí en Argentina:
Antecedentes y situación actual desde la perspectiva de los negocios
agroalimentarios.

*Tesis presentada para optar al título de Magister de la Universidad de Buenos Aires,
Área Agronegocios y Alimentos*

Ernestina Oliva

Licenciada en Administración Agraria - Universidad de Belgrano- 2008

Lugar de trabajo: Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

COMITÉ CONSEJERO:

Director de Tesis
Carlos M. Vieites
Ingeniero Agrónomo
Maestría UBA en Política y Gestión de la Ciencia y Tecnología.

Primer Consejero de estudios
Hernán Palau
Ingeniero Agrónomo
Magíster UBA en Agronegocios y Alimentos.

JURADO DE TESIS

Director de tesis
Carlos M. Vieites
Ingeniero Agrónomo
Maestría UBA en Política y Gestión de la Ciencia y Tecnología.

JURADO

Lorenzo Ricardo Basso
Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)
Doctor en Producción Animal (Universidad de Buenos Aires)

JURADO

Gustavo Nogués
Ingeniero en Producción Animal (Universidad Católica Argentina)
Magíster en Gestión de Empresas Agrícolas (Universidad Católica Argentina)

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, que por medio del PROSAP (Programa Social Agropecuario) me brindó la posibilidad de emprender este posgrado. A Consolación Otaño por acercarme la propuesta y el contacto con el Programa.

Asimismo, mis más sinceros y especiales agradecimientos a Carlos Vieites y Hernán Palau, por sus consejos y orientación como Director y Primer Consejero de la presente Tesis. También a Raúl Pérez San Martín, por la orientación en las primeras instancias de este trabajo y todo el apoyo brindado. Los tres dispuestos y comprensivos, brindándome su tiempo, conocimientos y materiales.

Un cálido agradecimiento a las demás personas que me ayudaron en la realización de este trabajo aportando información, brindándome su tiempo, poniéndome en contacto con otras personas de la actividad. Entre ellos, a las Direcciones de Fauna Provinciales, especialmente a los integrantes de la DFP de La Pampa, a los productores de jabalí del país, entrevistados casi en su totalidad, entre los que quisiera destacar Eduardo Beuille y Andrés Gentile y Flia. El Dr. Leonardo Malvestiti de la Coordinación de Aves y Productos de la Caza de SENASA, a los frigoríficos Familia Weiss, Exquisiteces S.A. y Matadero San Rafael, por atender amablemente cada llamado de solicitud de datos de faena, logrando así una estadística formal clara de la especie. Y por último, a los representantes de las tres elaboradoras y sus responsables por el tiempo y datos brindados para este trabajo.

Dedicado a mi abuela por su amor y apoyo incondicional y al recuerdo de mi abuelo.

DECLARACIÓN

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.

Ernestina Oliva

INDICE GENERAL

SIGLAS Y ABREVIATURAS	X
RESUMEN.....	XI
ABSTRACT	XII
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteo del problema.....	1
1.2. Antecedentes y justificación	2
1.3. Objetivos de la investigación	3
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	5
2.1. La epistemología fenomenológica.....	5
2.2. Métodos	5
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	8
3.1. La Nueva Economía Institucional	8
<i>3.1.1. Vía del ambiente institucional</i>	<i>8</i>
<i>3.1.2. Vía de la moderna organización industrial.....</i>	<i>8</i>
<i>3.1.3. Vía de las estructuras de gobernancia</i>	<i>10</i>
CAPÍTULO 4: MAPEO Y CUANTIFICACIÓN DEL SISTEMA DEL JABALÍ EN LA ARGENTINA	12
4.1. Mapeo y cuantificación	12
4.2. Descripción de las distintas áreas de resultado	15
<i>4.2.1. Área de resultado: insumos y tecnología</i>	<i>15</i>
<i>4.2.2. Área de resultado: producción.....</i>	<i>15</i>
<i>4.2.3. Área de resultado: Industria primaria</i>	<i>16</i>
<i>4.2.4. Área de resultado: Industria Secundaria</i>	<i>17</i>
<i>4.2.5. Área de resultado: Distribución.....</i>	<i>17</i>
<i>4.2.6. Área de resultado: Consumo final.....</i>	<i>18</i>
<i>4.2.7. Conclusiones del capítulo.....</i>	<i>19</i>
CAPÍTULO 5: LAS TRES VÍAS DE APROXIMACIÓN.....	20
5.1. Vía del ambiente institucional.....	20
<i>5.1.1. Regulación de la producción y comercialización</i>	<i>20</i>
<i>5.1.2. Ausencia de políticas de fomento de la producción</i>	<i>23</i>
<i>5.1.3. Temporada de caza y operadores cinéticos</i>	<i>23</i>
<i>5.1.4. Ausencia de un protocolo de producción y tipificación de carnes.....</i>	<i>24</i>
<i>5.1.5. Resumen de la vía del ambiente institucional</i>	<i>25</i>
5.2. Vía de las estructuras de gobernancia.....	25

5.2.1. Proveedores de insumos y tecnología	26
5.2.2. Producción y caza	27
5.2.3. Industrialización.....	28
5.2.4. Distribución.....	29
5.2.5. Resumen de la vía de las estructuras de gobernanca	30
5.3. Vía de la moderna organización industrial.....	31
5.3.1. Condiciones de los factores.....	31
5.3.2. Condiciones de la demanda	34
5.3.3. Sectores conexos y de apoyo	36
5.3.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	37
5.3.5. Gobierno.....	39
5.3.6. Resumen de la vía de la moderna organización industrial	39
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE EMPRESAS PROCESADORAS DE JABALÍ EN LA ARGENTINA.....	41
6.1. Kiyen Witru	41
6.1.1. Introducción.....	41
6.1.2. Estrategia y coordinación.....	41
6.1.3. Estructura de gobernanca	41
6.1.4. Productos y canales comerciales.....	42
6.1.5. Limitaciones o conflictos	42
6.2. Ahumadero Weiss	43
6.2.1. Introducción.....	43
6.2.2. Estrategia.....	43
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. FOTO TOMADA POR LA AUTORA....	43
6.2.3. Estructura de gobernanca	44
6.2.4. Productos y canales comerciales.....	44
6.2.5. Limitaciones o conflictos	46
6.3. Secretos del Monte	46
6.3.1. Introducción.....	46
6.3.2. Estrategia.....	46
6.3.3. Estructura de gobernanca	47
6.3.4. Productos y canales comerciales.....	48
6.3.5. Limitaciones o conflictos	48
6.4. Análisis conjunto. Síntesis	49
6.4.1. Introducción	49
6.4.2. Estrategia	49
6.4.3. Atributos de la transacción	50
6.4.4. Productos elaborados y canales comerciales	51
6.4.5. Limitaciones o conflictos.....	51
CAPÍTULO 7: ANÁLISIS FODA Y ALTERNATIVAS PARA LA MEJORA COMPETITIVA DEL SISTEMA DE LA CARNE DE JABALI ARGENTINA ...	53

7.1. Análisis FODA	53
7.1.1. <i>Oportunidades</i>	53
7.1.2. <i>Amenazas</i>	53
7.1.3. <i>Fortalezas</i>	53
7.1.4. <i>Debilidades</i>	54
CAPÍTULO 8: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	56
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES	59
9.1. Límites de la investigación.....	61
CAPÍTULO 10: BIBLIOGRAFÍA	62
CAPÍTULO 11: ANEXO.....	66
11.1. Caracterización de la especie	66
11.2. Fotos de los productos de las elaboradoras consultadas.....	67
11.3. Modelos de entrevistas	69

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Tabla resumen de los tipos de utilización del Jabalí en Argentina.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 2: Cabezas de Jabalí Faenadas en 2010</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 3: Frigoríficos Habilitados para la Faena de Jabalí en la Argentina en 2010....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 4: Aranceles para productos de Jabalí puro para países con Tratado de Libre Comercio.</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 5: Parques y Reservas que poseen Jabalí en Argentina.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 6: Precios de carne y productos de Jabalí en Chile y Argentina en el mismo período.</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 7: Evolución de precios Weiss en Falabella, Buenos Aires</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 8: Tabla resumen características de mercado, tecnológicas y organizacionales</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 9: Tabla resumen: Atributos de la Transacción y Estructura de Gobernanca del conjunto de las elaboradoras.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 10: Resumen de las Tres Vías de Aproximación en función de la discusión de los resultados</i>	<i>58</i>

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Diamante de Porter: Elementos de la Ventaja</i>	<i>9</i>
<i>Ilustración 2: Sistema del jabalí en la Argentina</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 3: Sistema del jabalí cuantificado en la Argentina</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 4: Temporadas de Caza 2010-2011 por Provincia.</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 5: Imagen en góndola de producto novedoso de Ahumadero Weiss.....</i>	<i>43</i>
<i>Ilustración 6: Stand o góndola exclusiva de Ahumadero Weiss en Falabella - Buenos Aires - Agosto 2011.....</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 7: Fotografía carne ahumada molida deshidratada. Secretos del Monte....</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 8: Ciclo Reproductivo del jabalí en Estado Natural.....</i>	<i>67</i>
<i>Ilustración 9: Productos de jabalí de la empresa Kiyen Witrú</i>	<i>67</i>
<i>Ilustración 10: Productos de Jabalí de la empresa Secretos del Monte.....</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración 11: Productos de Jabalí de la empresa Ahumadero Weiss</i>	<i>68</i>

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BPF: Buenas Prácticas de Fabricación

BPM: Buenas Prácticas de Manufactura

CONICET: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

DEFRA: Department of Environment, Food and Rural Affairs

DPF: Dirección Provincial de Fauna

FAUBA: Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires

HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Points (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control)

HORECA: Hoteles, Restaurantes y Catering

INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

INTI: Instituto Nacional de Tecnología Industrial

MINAGRI: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

NENA: Nueva Economía de los Negocios Agroalimentarios

OIE: Organización Mundial de Sanidad Animal

ONCCA: Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario

PABCO: Programa de Planteles Animales Bajo Certificación Oficial

POES: Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento

RENAR: Registro Nacional de Armas

SAGPyA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria

RESUMEN

La carne de jabalí es apreciada por sus características organolépticas y nutricionales. El principal consumidor es Europa (Italia, Alemania y Francia), seguido por Japón. En Argentina, esta especie se adaptó en gran parte del territorio y a diferentes situaciones ecológicas. Asimismo, la crianza en cautiverio, aprovechamiento, elaboración, distribución, precios y características nutricionales no son de amplio conocimiento. El propósito de este trabajo es realizar un diagnóstico del sistema de agronegocios del jabalí en Argentina a fin de identificar los puntos fuertes y débiles y a partir de allí, proponer acciones para dar soluciones a las problemáticas actuales. Se utiliza como metodología el abordaje de la epistemología fenomenológica y el método EPESA, lo cual permite contar con abordaje amplio y sistémico del agronegocio bajo análisis. También, se utiliza el marco teórico de la nueva economía institucional, siguiendo el abordaje de Joskow y sus tres vías de aproximación. Si bien es una producción que posee ventajas comparativas (clima, suelo, extensión, alimento) que permitirían el desarrollo productivo y comercial del sistema, se observa que la informalidad limita la implementación de planteos productivos con mayores niveles de tecnología, registros y datos genéticos, lo que imposibilita la exportación. Por otra parte, existe un problema de reglamentaciones con respecto a la faena, dado que debe ser aprobada por FAUNA y por SENASA, teniendo distintos requerimientos y tiempos de carga y transporte. Esto genera incompatibilidades para la comercialización formal, incentivando a transacciones ilegales, baja transparencia, oportunismo ex ante y ex post de las transacciones y altos costos de transacción. Dado este ambiente de negocios descripto, las empresas bajo estudio en general trabajan con nichos de mercado y no tienen un panorama de ampliación productiva y comercial. Por tanto, la mejora del ambiente institucional es la primera acción a seguir a fin de vencer las limitaciones mencionadas.

Palabras claves: ambiente institucional, producción, transacciones, cotos de caza, consumidor, jabalí, carne de jabalí.

ABSTRACT

Wild boar meat is appreciated for its organoleptic and nutritional. The main consumer is Europe (Italy, Germany and France), followed by Japan. In Argentina, this species was adapted in much of the country and different ecological situations. Furthermore, captive breeding, harvesting, processing, distribution, prices and nutritional characteristics are not widely known. The purpose of this work is to diagnose system agribusiness boar in Argentina in order to identify strengths and weaknesses and from there, propose actions to provide solutions to current problems. It is used as a methodology addressing the phenomenological epistemology and EPESA method, which allows for comprehensive and systemic approach of agribusiness under analysis. The theoretical framework of the new institutional economics is also used, following the approach of Joskow and three avenues of approach. While it is a production that has comparative advantages (climate, soil, extent, food) that would allow the productive and commercial development of the system, it is observed that informality limits the implementation of productive planteos with higher levels of technology, records and genetic data making it impossible to export. Moreover, there is an issue of regulations regarding the task, since it must be approved by SENASA FAUNA and having different requirements and charging times and transportation. This generates incompatibilities for formal marketing, encouraging illegal transactions, low transparency, opportunism ex ante and ex post transaction and high transaction costs. Given this environment described business enterprises under study generally work with niche markets and have an overview of production and trade expansion. Therefore, improving the institutional environment is the first action to take in order to overcome these limitations.

Keywords: institutional environment, governance structures, production, transactions, hunting grounds, consumer, wild boar, meat of wild boar.

Capítulo 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteo del problema

El jabalí (*Sus scroffa scroffa*) pertenece a la familia *Suidae*, del orden *Artiodactyla*. Es un mamífero de tamaño mediano y antepasado del cerdo doméstico, originario del Norte de África que se diseminó por toda Europa y Asia. En América fue introducido para la práctica de caza europea, y en la Argentina específicamente en el año 1906 (Vieites, 2007). Esta expansión se da por la mano del hombre, por ser una de las especies más ligadas al mismo desde tiempos prehistóricos (SAGPyA, 2007), para su alimentación y también muy utilizada para la práctica de la caza principalmente bajo la modalidad deportiva¹ (en el anexo de la presente investigación se amplía la caracterización de la especie).

La carne de jabalí es apreciada por sus características organolépticas y nutricionales, ya que posee bajo nivel de grasa y colesterol lo cual hace que se considere más saludable que la carne de cerdo doméstico (De la Vega, 2003). El principal mercado de consumo es la Unión Europea, en principio por la afinidad con la actividad de caza deportiva. Este mercado se caracteriza por la preferencia de pureza de la especie (Vieites, 2007). Como muestra del crecimiento de la demanda en Europa, en Gran Bretaña, luego de pasar por la extinción de la especie por muchos años (hace 400 años), se están reconstituyendo los planteles o colonias tanto en forma extensiva o silvestre como semi-extensiva (fuente: UK Country Report on Farm Animal Genetic Resources 2002, DEFRA).

Por su parte, Canadá posee un mercado pequeño de carne de jabalí, pero está en crecimiento. En 2009 la faena fue de 3.542 cabezas, las exportaciones sumaron un total de 39.745 kilogramos y las importaciones 60.949 kilogramos (Annual Game Report 2009, Agricultural and Agri-Food Canada²).

Chile se ha posicionado con miras hacia el mercado europeo, creando hace aproximadamente 9 años una asociación de pequeños productores de jabalí que, con el apoyo de la Facultad de Medicina Veterinaria de Concepción y el acuerdo internacional PABCO³ (Servicio Agrícola Ganadero, Planteles no Tradicionales bajo Certificación Oficial), se integra el jabalí entre otras especies no tradicionales, realizando el análisis cromosómico correspondiente para determinar la pureza de los ejemplares. Últimamente también se han asociado con una empresa elaboradora y una envasadora con el objetivo

¹ Actividad cinegética de perseguir y matar a un animal en forma deportiva, con el fin de obtener un trofeo (cabeza del ejemplar), para gusto personal o dentro de un torneo de caza.

² http://www.agr.gc.ca/redmeat/rpt/09tbl36_eng.htm

³ Los Programas PABCO poseen manuales, instructivos y pautas de manejo y demás cuestiones que atañen a las distintas especies que forman parte de los mismos, para entre otras cosas, su aceptación en UE. <http://www.sag.cl/ambitos-de-accion/planteles-de-animales-no-tradicionales-bajo-certificacion-oficial>

de unir fuerzas para obtener volumen de exportación, abrir mercados y ampliar el consumo interno (ViveAgro, 2010)⁴.

En cuanto a exportaciones se refiere, EEUU, Australia, Nueva Zelanda y la Unión Europea son los países que más volúmenes comercializan. Y esta última es también la región que más importaciones registra, con aproximadamente 3.000 toneladas de carne de jabalí al año. Entre los países importadores se encuentran principalmente Italia, Alemania y Francia. En la región asiática, se destaca Japón, el que importa unas 2.000 toneladas anuales (Vieites, 2007). El 75% del comercio intraeuropeo es en base a animales vivos (Producción de Carnes Exóticas, Fundación para la Innovación Agraria, Ministerio de agricultura Chile, 2010).

En la República Argentina el jabalí (*Sus scroffa*) fue introducido junto con otras especies exóticas por parte de terratenientes del centro-sur del país. Posteriormente, y por diversas razones, esos animales se liberaron y se diseminaron, adaptándose a diferentes regiones y reproduciéndose, en gran parte del territorio nacional (Vieites et al., 2007).

Existen ventajas comparativas en nuestro país para el aprovechamiento de esta especie (clima, suelo, extensión, alimento). Sin embargo, no se ha desarrollado aún para su comercialización como otras especies exóticas como por ejemplo el ciervo colorado, que se ha incorporado con el mismo fin y en el mismo momento. El ciervo presenta un mercado pequeño, pero establecido, principalmente para la exportación, sin mencionar la explotación como trofeo de caza⁵ y productos regionales (jamón, salames, conservas, etc.).

Por lo tanto, el jabalí, como animal exótico en la República Argentina, se adaptó en gran parte de su territorio y a diferentes situaciones ecológicas. Pero a diferencia de otras especies exóticas, las actividades de crianza en cautiverio y modos de aprovechamiento, elaboración, distribución, precios, no son de amplio conocimiento en el país, así como tampoco sus características nutricionales y organolépticas. Además, no se tiene suficiente conocimiento de las características del consumidor del mercado interno, volumen de demanda y clientes intermedios, así como también el potencial de exportar carne de esta especie.

Estas razones son las que movilizan y generan la inquietud por la cual es necesaria la investigación del Sistema del jabalí en la Argentina, estableciendo el actual funcionamiento del mismo, las actuales limitaciones para su desarrollo y qué acciones son necesarias para mejorarlo.

1.2. Antecedentes y justificación

La revisión de antecedentes lleva a plantear que esta especie se estudió en variados aspectos: requerimientos nutricionales, de adaptación a distintos ambientes y manejos;

⁴ <http://www.viveagro.cl/index.php/jabalies-chile-realizo-su-lanzamiento-comercial/>

⁵ Cabeza y/o cornamenta de animales cazados en cotos de caza, como trofeo.

características reproductivas, de crecimiento, conversión alimenticia, calidad nutricional y palatabilidad de carne fresca y elaborada, demanda mundial y principales mercados.

Se mencionan como ejemplos de estas investigaciones a los siguientes trabajos: “Fenología Reproductiva del Jabalí (*Sus scrofa L.*)” de Markina, Saez Royuela y De Garnica en España, 2003, “Caracterización y Producción de Carne de Jabalí (*Sus Scroffa L.*)” de María Eugenia Espinosa en 2003 en Chile, “El Jabalí (*Sus Scroffa L.*)” de Fernández Llarío en 2001 en España; “Rendimiento a Faena del Jabalí Puro” de Pamela Riquelme en 2005 en Chile, entre otros.

También, se han realizado investigaciones en el país y en Sudamérica; parte de ellas llegaron a la conclusión que ofrece una carne de gran calidad nutricional y agradable palatabilidad, así como una amplia variedad de productos. Algunos ejemplos de lo mencionado serían los trabajos de Espinoza (2003) y Riquelme Verdejo (2005) de la Universidad de Concepción, Chile; y Vieites, Basso y Bartoloni (2003) de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, entre otros.

Complementando lo anterior, existe una investigación antecesora propuesta al FONTAR (perteneciente a la Secretaria de Ciencia y Técnica de la Nación), en el año 1992. La misma titulada “Producción de Jabalíes en Granja Ecológica” y aprobada, ofreció luego de tres años de investigación, conclusiones acerca de manejo, protocolo de diseño de criadero, pureza y cruza de la especie con cerdo doméstico y su investigación biológica, reproductiva, de alimentación, faena y rendimientos, hasta pruebas de paneles de degustación, consumidores en general y la venta a un restaurant gourmet. Esta investigación fue dirigida por el Ing Agr. Carlos Vieites y co-dirigida por el Ing. Agr Rodolfo Franck, arrojando resultados muy favorables en cuanto a la aceptación de la carne de jabalí por parte del consumidor; y, por otro lado, resultados desfavorables en cuando a la congelación de semen e implantación sobre hembras de la especie.

Sólo existen dos libros ligados a conocer el profundidad del sistema de jabalí (SAGPyA, 2007; Vieites, 2007). Sin embargo, no enfocan el trabajo desde una visión sistémica como sí podría hacerse a partir de la utilización del método EPESA y el marco teórico de la nueva economía institucional.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Realizar un diagnóstico del sistema de agronegocios del jabalí en Argentina a fin de identificar los puntos fuertes y débiles y a partir de allí, proponer acciones para dar soluciones a las problemáticas actuales.

Objetivos específicos:

1. Describir el sistema de agronegocios del jabalí en la Argentina desde el punto de vista cuali y cuantitativo.

2. Realizar un análisis estructural discreto y de las transacciones entre actores del sistema.
3. Estudiar el ambiente competitivo, a nivel macro y micro.
4. Proponer alternativas superadoras para el sistema.

Capítulo 2: METODOLOGÍA

2.1. La epistemología fenomenológica

Para alinearse a las apreciaciones de Peterson (1997) y generar nuevos conocimientos desde la investigación en el área de los agronegocios que sean de utilidad tanto en el área académica como para las empresas privadas, se utilizará el método desarrollado por éste autor en “La epistemología de los Agronegocios pares, métodos y rigor”, donde se abordan los aspectos fundamentales del conocimiento fenomenológico.

Este abordaje epistemológico tiene mayor aplicación en las situaciones de investigación en donde la teoría establecida es débil o inexistente, los fenómenos de interés no son fácilmente cuantificables ni separables del contexto y la estructura de causa y efecto subyacente es inestable o no se compadece con la teoría general (Peterson, op.cit.). Tal es el caso del sistema de agronegocios del jabalí en la Argentina, el cual ha sido poco estudiado desde el punto de vista holístico. Para esto es necesaria la observación de la realidad del contexto donde se encuadra y agregando valor a través del análisis mediante el marco teórico elegido.

Siguiendo la línea que describe Peterson (op.cit.), se puede también respaldar la elección de la epistemología fenomenológica en la necesidad de adoptar una perspectiva científica que agregue valor a los tomadores de decisiones, haciendo explícito, lo que ellos conocen de manera implícita, y haciendo así objetiva la subjetividad del enfoque del tomador de decisiones (conocimiento práctico).

2.2. Métodos

El estudio del sistema de agronegocios del jabalí en la Argentina se aborda desde una visión amplia, macro, así como también desde conocer el desarrollo del negocio a través de un análisis de empresas. Senesi (2009) propone un método de abordaje de estudio en sistemas de agronegocios (EPESA), concentrándose en 5 pasos fundamentales: a) iniciativa de líderes; b) mapeo y cuantificación; c) creación de una organización vertical; d) diseño y planificación estratégica; e) consolidación y gestión de proyectos. Para el presente estudio se toman las etapas b) y d), las cuales sirven para realizar el diagnóstico y proponer mejoras al sistema.

El “mapeo y cuantificación del sistema” (etapa b) consiste en comprender los procesos, etapas tecnológicas (áreas de resultado) e identificar actores pertenecientes al sistema. Se describe al sistema como un todo, identificando volúmenes de producción y monto de facturación de cada área de resultados. Esto permite dimensionar el sistema, permitiendo una fácil visualización del posicionamiento y relevancia de las diferentes áreas de resultado.

La escasez de bibliografía en la temática llevó a diseñar la investigación de manera de trabajar con el método de entrevistas a distintos actores del sistema. Esta metodología se elige en base a lo que menciona Lazzarini (1997) en cuanto a que es aplicable cuando se requiere la obtención información analítica, logrando cubrir de este modo lugares prácticamente ausentes en la literatura argentina acerca de la especie.

Las entrevistas fueron realizadas a funcionarios públicos, expertos y empresarios del sistema. Entre ellos podemos mencionar al Dr. Leonardo Malvestiti (SENASA), al Ing. Agr. Carlos Vieites (FAUBA) que brindaron una visión amplia del sistema.

Para área de resultado “producción primaria” se realizaron entrevistas semi-estructuradas (Anexo, 11.3.1.) en 6 de los 9 criaderos habilitados en el país (Alto Verde, Pichu-co y La Mota, de la provincia de La Pampa, La Escuadra y Las Brujas, de Buenos Aires, y La Mentira y La Hozada del Jabalí, de la provincia de Mendoza). En el Anexo se presenta las preguntas realizadas. Esta información primaria se complementó con información secundaria extraída de páginas de internet, textos, revistas, etc.

Para el área de resultado “industria” se realizaron entrevistas a personal de frigoríficos habilitados para la faena y procesamiento del jabalí. En este caso las entrevistas fueron telefónicas, tanto con el matadero Frigorífico San Rafael, como con las despostadoras/elaboradoras Ahumadero Weiss y Exquisiteles. Al igual que en el caso de los criaderos, se revisaron las páginas web de dichas empresas.

Se implementó una entrevista (Anexo, 11.3.2) por planta, a un representante de la misma. En ellas se consultó acerca del mercado objetivo, el abastecimiento, el volumen de producción, competencia, logística y distribución, precios, normas de calidad y certificaciones, etc. Se realizaron también, una consulta trimestral durante dos años a las empresas despostadoras/elaboradoras a fin de corroborar la faena de establecimientos habilitados por SENASA (formal) que facilita ese organismo.

En el caso del área de resultados de la “distribución”, se utilizaron los cuestionarios de base a las plantas despostadoras y elaboradoras, y se realizaron entrevistas telefónicas y vía e-mail, para lograr mayor profundidad de la información secundaria que se podía observar en las páginas web de las empresas distribuidoras Embero, Gabriel Capusotto y Ostrasur.

Por su parte, la etapa d) “diseño y planificación estratégica” se siguió el abordaje propuesto por Senesi (2009), el cual consiste en estudiar el sistema bajo los siguientes pasos:

- Análisis estructural discreto: consiste en un análisis de los ambientes institucional (formal e informal), organizacional y tecnológico. El ambiente institucional se desarrolla bajo el marco teórico de la “vía del ambiente institucional” (Joskow, 1995) mientras que el ambiente organizacional se complementa a la “vía de las estructuras de gobernancia” (Joskow, 1995). Dado el bajo nivel de tecnología y aplicación de la misma en el sistema, el análisis del ambiente tecnológico no forma parte de la presente investigación. Este paso del método se confeccionó a partir de revisión bibliográfica, compendio de leyes y resoluciones en la temática e informes sectoriales del Minagri. Además, se complementó con entrevistas en profundidad a expertos y líderes de opinión, muchos de ellos mencionados en la etapa b).
- Análisis de las transacciones: se identifica los espacios de transacción a partir del mapeo y cuantificación del sistema, realizado en la etapa anterior. Se realiza

una descripción de las transacciones, atributos de la transacción (frecuencia, incertidumbre y especificidad de activos) y las estructuras de gobernanza más frecuentes (mercado, contratos, o integración vertical). Esto permite comprender el grado de coordinación del sistema y alineación de las transacciones. A fin de realizar el análisis de las transacciones y la coordinación, las entrevistas mencionadas anteriormente a los distintos actores del sistema fueron clave, sobre todo ante una escasez de registros de transacciones. Esto se complementó con un análisis de 3 empresas productoras y elaboradoras de productos en base a jabalí (Kiyen Witru, Ahumadero Weiss y Secretos del Monte), las cuales se desarrollan en un capítulo aparte.

- Análisis del ambiente competitivo: se realiza un análisis del sistema a nivel macro el cual implica el estudio de los escenarios competitivos, oferentes y demandantes a nivel global, demanda internacional y nacional, condiciones de los factores, sectores conexos y de apoyo y rivalidad entre empresas del sistema. Este análisis se complementó con un análisis de las estrategias y tácticas de tres empresas elaboradoras del punto anterior, lo cual permite una visión micro del negocio. Para realizar este análisis se procedió a la revisión exhaustiva de todo el material bibliográfico, ya sea en calidad de informes, tesis, libros dedicados a la especie. También fueron utilizados libros y publicaciones sobre el sistema de agronegocios del jabalí en Chile y otros países. Las entrevistas a personal y gerentes de las empresas sirvieron para la descripción de las mismas.

Por último, para encontrar las alternativas que mejoren el desempeño del sistema, se utilizó la metodología de análisis FODA, la cual está incluida dentro del método EPESA. Este análisis tiene como objetivo encontrar y analizar las Fortalezas y Debilidades internas del sistema, y descubrir las Oportunidades y Amenazas que presenta el ambiente externo a ella. Se cruzaron las variables y de sus intersecciones surgen las alternativas que se proponen para la mejora del sistema. Este análisis fue realizado a partir del estudio de diagnóstico precedente.

Capítulo 3: MARCO TEÓRICO

3.1. La Nueva Economía Institucional

Este trabajo se aborda desde el marco teórico de la Nueva Economía Institucional (en adelante NEI), para ello se tendrán en cuenta las tres vías de aproximación que describe Joskow (1995): la vía del Ambiente Institucional, la vía de la Moderna Organización Industrial (MOI) y la vía de las Estructuras de Gobernanca.

3.1.1. Vía del ambiente institucional

“Si de costos de transacción se trata, las instituciones importan” (North, 1990).

North (1990) define a las instituciones como las reglas de juego formales (leyes, normas, decretos, etc.) e informales (entorno cultural, costumbres, etc.) de la sociedad y que delimitan las acciones humanas. Plantea también que el hombre crea las instituciones para ordenar y regular la incertidumbre en las transacciones. Como temas fundamentales de esta vía, Joskow (1995) menciona a la legislación contractual, *antitrust* (derecho de la competencia: regula el comercio mediante la prohibición de restricciones ilegales), las constituciones, regulaciones administrativas, instituciones políticas y los derechos de propiedad.

Un adecuado marco institucional favorece el buen desarrollo de la economía en su conjunto, ya que los actores económicos sienten el respaldo de la misma para realizar con confianza sus inversiones, proyectos, etc.

Dixit (2009) menciona que es necesario combinar perspectivas sociológicas, económicas, históricas, psicológicas, antropológicas, etc. en y metodologías de estudios de casos, estudios estadísticos empíricos, narrativas analíticas, etc. para comprender el cambio institucional.

“La vía del ambiente institucional también reconoce en la evolución y en el rol de las instituciones los factores determinantes en la organización y performance de los mercados poniendo especial énfasis en el derecho, especialmente en la vigencia del derecho de propiedad” (Ordóñez, 2007).

3.1.2. Vía de la moderna organización industrial

Esta vía engloba temas como interacciones competitivas, comportamiento estratégico, información asimétrica, competencia imperfecta y poder de mercado (Joskow, 1995), siendo un campo propicio para analizar la interacción de empresas en mercados imperfectos.

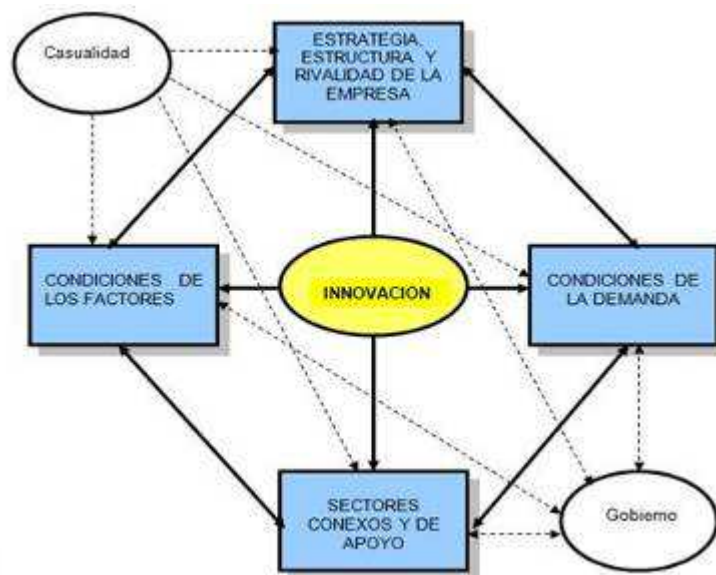
La MOI (Moderna Organización Industrial) permite comprender los movimientos, decisiones, comportamientos y estructuras adoptadas por las organizaciones para hacerle frente a los vaivenes de un mercado imperfecto y las características del ambiente institucional. De este modo dejar al descubierto su escenario competitivo.

Para realizar el análisis de la moderna organización industrial, según Joskow (1995), se necesita describir ciertas características económicas y de mercado, como demanda de los productos, número de consumidores y productores y las interacciones entre ellos.

Para ello, se estimó conveniente la utilización del modelo de diamante de Porter (1990), que describe los elementos de la ventaja competitiva, que analizadas conjuntamente, ofrecen una idea de competitividad del sector en cuestión. Las mismas son: Condiciones de los Factores, Condiciones de la demanda, Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa, y Sectores de Apoyo (Ilustración 1).

El modelo para la evaluación de las ventajas competitivas de las naciones (Porter, 1991) es un sistema como el mismo llama, “mutuamente reforzante”. Es decir, el efecto de uno de los factores (o puntas el diamante) es determinante para el estado del otro.

Ilustración 1: Diamante de Porter: Elementos de la Ventaja



Fuente: en base a Porter, 1990.

En pocas palabras cada cuadro del diamante de Porter plantea:

- *Estructura, estrategia y rivalidad de la empresa:* se refiere a las compañías, su creación y sus competencias, administración, organización, etc.
- *Condiciones de la demanda:* tipo de demanda de los servicios o productos de la industria.
- *Sectores conexos y de apoyo:* presencia o ausencia de industrias proveedoras o correlacionadas. Infraestructura de apoyo.
- *Condiciones de los factores:* situación de los factores de producción, (mano de obra especializada y/o infraestructura para competir en la industria).

Existen otras variables a tener en cuenta y que se deben incluir en el cuadro, como lo son el *gobierno* y las *condiciones aleatorias* o *el azar*. Ambas están fuera del control de las organizaciones, pero influyen en la determinación de las ventajas competitivas.

A fin de complementar este análisis, se incluye dentro de la vía de la MOI cuestiones que hacen a la posición competitiva en un nivel más microanalítico. En este sentido, la teoría indica que es importante distinguir a nivel de las empresas participantes del sistema bajo estudio las estrategias genéricas adoptadas (liderazgo en costo, liderazgo en diferenciación, enfoque; Porter, 1991), el grado de diferenciación de producto, segmentación de mercado y posicionamiento (Kotler y Keller, 2006), estrategias de integración vertical y horizontal y otros modelos de integración, patrones de crecimiento y paradigma competitivo (Porter, 1990), análisis de los mercados objetivo y de los segmentos de clientes, tácticas de precios y de producto, canales de comercialización y alianzas comerciales, tácticas de comunicación (Kotler y Armstrong, 2001).

3.1.3. *Vía de las estructuras de gobernanca*

Según Coase (1937; 1960), las firmas surgen para economizar los costos de transacción lo que la hace tomar diferentes formas (de asociación, empresa, cooperativa, y demás) organizacionales para insertarse en el marco institucional y diseñar o modificar sus transacciones. Es decir, al perseguir su propio interés y desarrollarse en la racionalidad limitada, la información se vuelve muy costosa para el agente económico, ya que se distribuye de forma asimétrica y los contratos son incompletos, y por esta razón surgen las coordinaciones verticales o contractuales, a fin de disminuir los costos de su producción y/o servicio y comercialización, de sus transacciones.

La transacción según Williamson (1991), es la transformación de un bien a través de interfaces tecnológicas definidas. Los costos de transacción pueden incluir costos de información, negociación, coordinación, monitoreo, cumplimiento de contratos (Kherallah & Kirsten, 2001). Según Joskow (1995), los costos de transacción incluyen los costos directos de realizar una transacción, como realizar un cheque o escribir un contrato, pero también los costos de las interrupciones de los mismos, que pueden provocar oportunismo y retrasos. Así, ajustándose a los diferentes costos de transacción, las empresas se organizan en diferentes formas, emergiendo acuerdos organizativos y contractuales alternativos, emergiendo en Estructuras de Gobernanca.

La estructura de gobernanca, según Williamson (1996), analiza los mecanismos micro, haciendo hincapié en los costos de transacción, la asimetría de la información, contratos incompletos, oportunismo, con los que la organización juega en el mercado.

“Williamson formula que la economía de los costos de transacción se ocupa de las micro-instituciones de gobernanca; los mercados (spot), las jerarquías (integraciones verticales) y formas híbridas (contratos), como elecciones que buscan resolver alternativamente los costos de transacción” (Ordóñez, 2007). Y estas diferentes estructuras son distintas formas de combinar los contratos, las integraciones y/o formas de trabajar en el mercado, acomodándose al entorno institucional y a las características de los actores económicos. Y según la estructura elegida, se determinará también los activos específicos con los que se deba contar (Ordóñez, 2007).

Lo cual refuerza lo antes mencionado, en referencia a que las instituciones regulan el comportamiento de los individuos. De la misma manera que Williamson (1985) reconoce a la moderna organización industrial como campo de especialización que se acerca a la economía de los costos de transacción.

La economía de los costos de transacción afirma que al hacer un análisis de un sistema, conviene describir el ambiente institucional y describir las alternativas organizacionales para minimizar los costos de transacción del sistema económico, bajo el mismo ambiente institucional y los supuestos del comportamiento (Williamson, 1985).

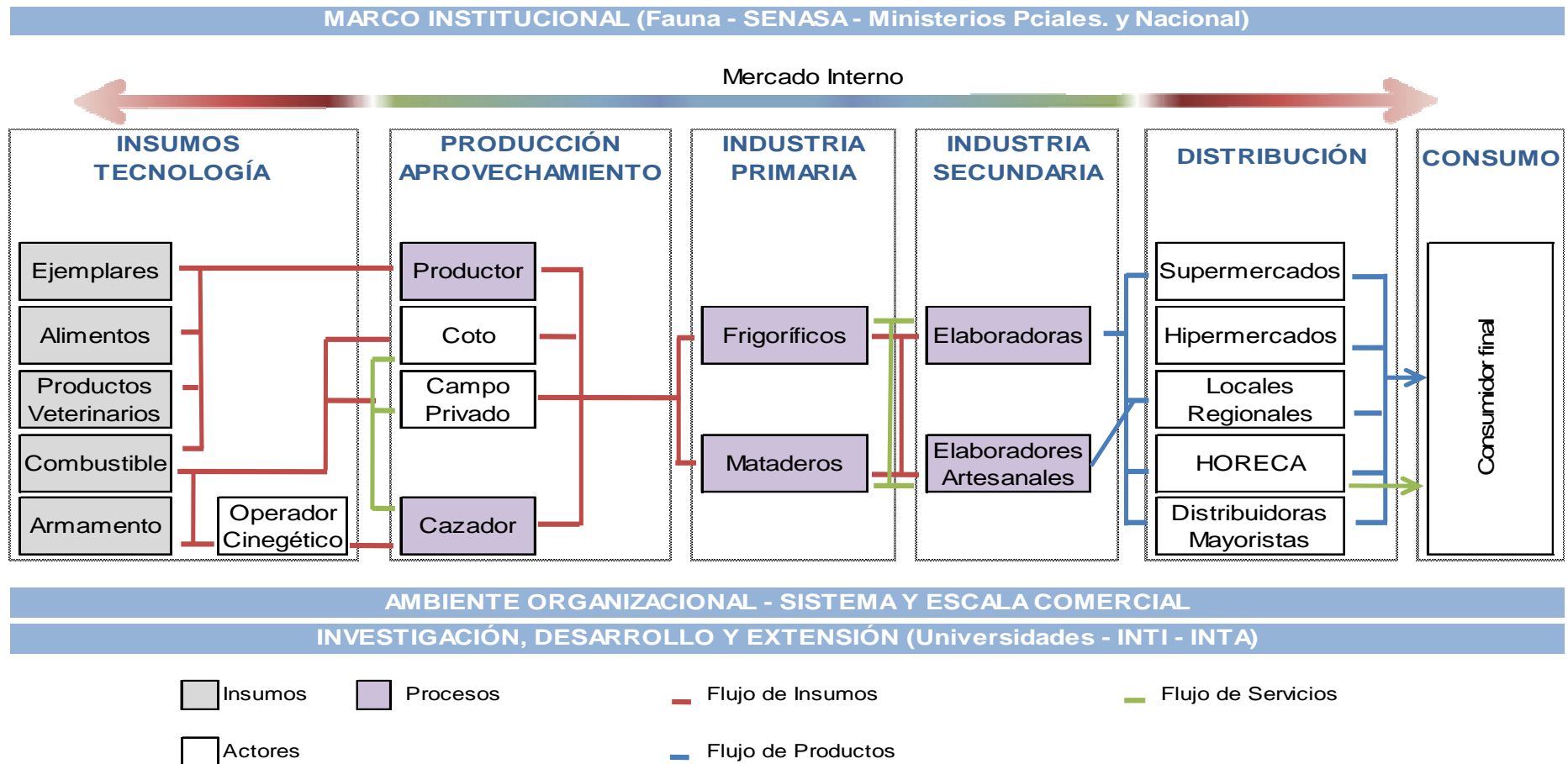
Capítulo 4: MAPEO Y CUANTIFICACIÓN DEL SISTEMA DEL JABALÍ EN LA ARGENTINA

4.1. Mapeo y cuantificación

En el presente capítulo se pretende mapear y cuantificar el sistema del jabalí en la Argentina, en sus áreas de resultado y actores, en base a entrevistas realizadas con especialistas y actores del sector, tanto del sector privado como público, y también datos de información secundaria.

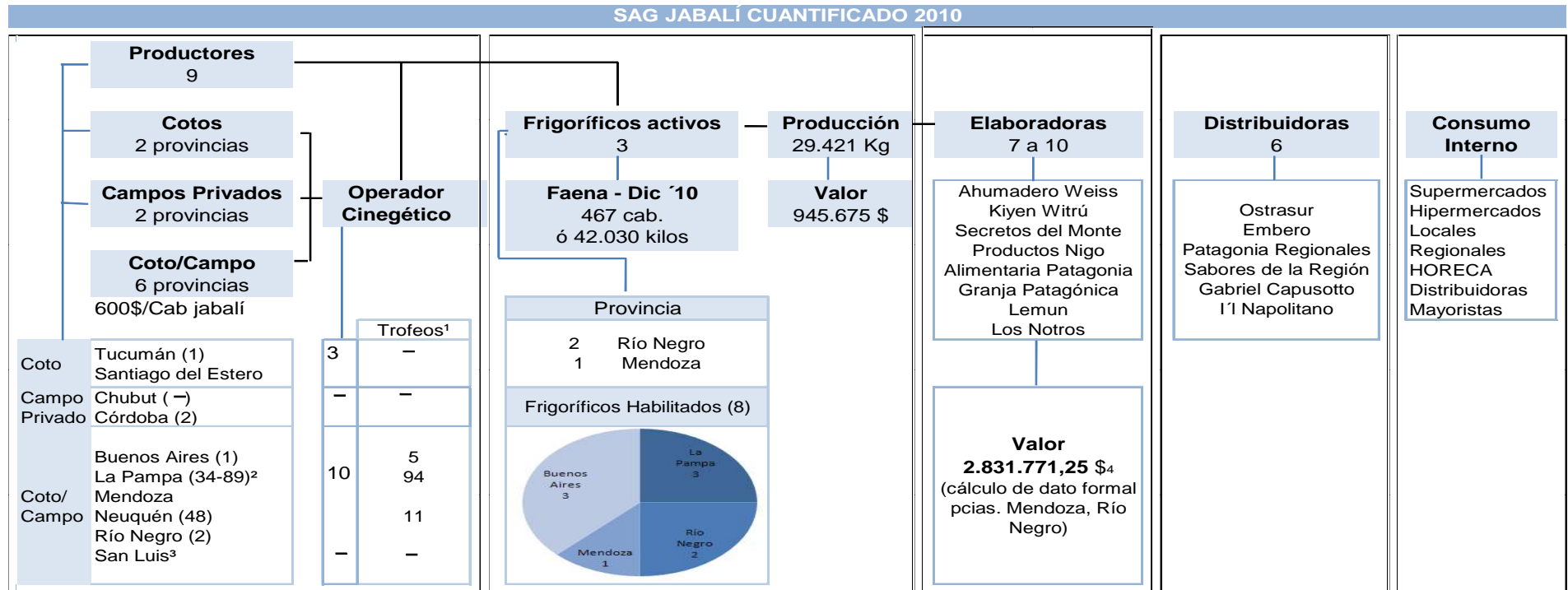
Las principales áreas de resultado son: insumos y tecnología, producción y aprovechamiento (en el caso de los cazadores comerciales), industria primaria, industria secundaria, distribución y consumo; y los actores del sistema del jabalí en la Argentina que se intenta identificar y cuantificar en este capítulo se encuentran en las ilustraciones 4 y 5, en las siguientes hojas.

Ilustración 2: Sistema del jabalí en la Argentina



Fuente: Elaboración propia, 2011

Ilustración 3: Sistema del jabalí cuantificado en la Argentina



— Flujo Comercial
- Ampliación de Temas

¹ Declarados por provincia

² Respectivamente

³ Veda de Caza de Jabalí por 5 años

⁴ Valor calculado en base a un promedio de rendimiento de los chacinados por el precio promedio a diciembre 2010 de los productos

4.2. Descripción de las distintas áreas de resultado

4.2.1. Área de resultado: insumos y tecnología

Éste área de resultado está presente principalmente como proveedores de los que son criadores y engordadores. Sin embargo, dadas las escalas de producción y la informalidad, escapa al alcance de esta tesis.

En los establecimientos entrevistados, la *adquisición de animales* en la naturaleza es la principal fuente de provisión. Por lo que se puede decir que, en prácticamente todos los criaderos, la forma de comenzar en la actividad es la adquisición de los ejemplares mediante capturas en la naturaleza. Sin embargo, también es importante la adquisición en otros criaderos y zoológicos (en este caso, se ha dado solo en la provincia de Mendoza).

4.2.2. Área de resultado: producción

La carne de jabalí tiene dos orígenes: la cría o producción y la caza (Tabla 1). La producción está ligada a la actividad productiva propiamente dicha. Existen pocos criaderos, 9 en total en todo el país en el año 2012, distribuidos entre las provincias de Buenos Aires, Mendoza, La Pampa, principalmente. Y entre ellos pocos también interesados en la pureza de la especie. La cantidad de animales en producción en cautiverio es baja, alrededor de 1.317 animales en total. Esto en comparación con Chile, que poseía en 2006 el total de 70 criaderos con un número aproximado de 3.901 ejemplares en total (Producción de Carnes Exóticas, Fundación para la Innovación Agraria, Ministerio de Agricultura de Chile, 2010).

Tabla 1: Tabla resumen de los tipos de utilización del Jabalí en Argentina

Modalidad	Detalle
Caza de Subsistencia	Grupos sociales de bajos recursos que la utilizan para dar sustento a sus familias.
Caza Comercial	La obtención de productos y subproductos de la caza, para la venta directa o a elaboradoras.
Caza Deportiva	Actividad que se realiza en establecimientos de caza propiamente dichos (cotos) o en campos privados, con el fin de obtener un trofeo (cabeza del ejemplar) de caza.
Cría	Establecimientos de cría debidamente habilitados por los Deptos. de Fauna Provinciales, con distintos fines (repoblación de coto de caza, para elaboración de chacinados, encurtidos, y demás. La actividad que nuclea estos establecimientos, se conoce técnicamente como caza de cría. El promedio de antigüedad de los mismos, es de 6 años. La cantidad de animales en producción en cautiverio es baja alrededor de 2.000 – 2.500 animales en total, todas las categorías.

Fuente: Elaboración propia en base a Vieites, 2007.

Según Vieites (2007), la utilización de carnes de caza se divide en dos tipos, las carnes de caza en la *economía informal* y en la *economía formal*. La primera se refiere a la caza de subsistencia de los grupos sociales de bajos recursos que la utilizan para dar sustento a sus familias. La segunda, hace referencia a la obtención de productos y

subproductos de la caza, en este caso, comercial y la producción en criadero, sea cual fuere el modo⁶.

La extracción de ejemplares de la naturaleza mediante la caza comercial se realiza en cotos o campos privados habilitados para tal fin. En general, los mismos trabajan con operadores cinagéticos que se encargan de guiar a los cazadores, ya sea con jaurías⁷ o no, y en vehículo o no.

La cantidad de estos cotos o campos privados habilitados para la caza se renuevan cada año, en las respectivas direcciones de Fauna de cada provincia. Para el año 2010, las provincias que poseían cotos de caza habilitados por las direcciones de fauna fueron 8: Tucumán, Santiago del Estero, La Pampa, Mendoza, Buenos Aires, Neuquén y Río Negro. Con respecto a campos privados habilitados fueron Chubut, Córdoba, La Pampa, San Luis.

4.2.3. Área de resultado: Industria primaria

Ese año (2010), al menos 90 cabezas (hembras) de jabalí fueron faenadas para su comercialización como productos elaborados en la Provincia de La Pampa, que no se contabilizan dentro de la faena de jabalí formal que presenta el SENASA, y aparecerían lógicamente en la faena de cerdos, por lo que se incluyeron en las estadísticas que se muestran en la página siguiente. En total, fueron faenadas en plantas habilitadas por SENASA, 467 cabezas de jabalíes que se obtuvieron de forma mixta, de criaderos y de de la actividad de la caza.

Tabla 2: Cabezas de Jabalí Faenadas en 2010

Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
	25	41	3	50	36	35	9	59	31	129	29	20
Total	467											

Fuente: Elaboración propia con datos de SENASA y frigoríficos habilitados para la faena de jabalí.

De los 8 establecimientos faenadores habilitados para procesar la especie jabalí, solo 3 estuvieron activos en esta especie desde 2010 (ver tabla 3). De los tres uno de ellos es mendocino y los dos restantes están ubicados en la provincia de Río Negro.

⁶ Extensivo, intensivo o una combinación de ambas.

⁷ Grupos de perros entrenados para ese fin específico, que huelen y rastrean al jabalí, lo arrinconan y debilitan esperando al cazador, luego de los disparos.

Tabla 3: Frigoríficos Habilitados para la Faena de Jabalí en la Argentina en 2010

FIRMA	UBICACIÓN	ESTADO	ACTIVIDAD ¹
INFRIBA S.A.	Buenos Aires - Batán	Habilitado	Inactivo
FCO.COSTANZO S.A.	Buenos Aires - S. A. de Giles	Habilitado	Inactivo
MATAD.Y FCO.FEDERAL S.A.	Buenos Aires - Quilmes	Habilitado	Inactivo
FAMILIA WEISS	Río Negro - S. C. de Bariloche	Habilitado	Activo
MATAD. FCO. SAN RAFAEL S.A.	Mendoza - San Rafael	Habilitado	Activo
EXQUISITECES S.A. (ex Aliment.Patagonia)	Río Negro - S. C. de Bariloche	Habilitado	Activo
PORK-IND S.R.L.	Buenos Aires - S. A. de Giles	Habilitado	Inactivo
CIERVOS PAMPEANOS S.A.	La Pampa - Utracán	Habilitado	Inactivo
PATAGONICA WILD FOOD S.A.	Río Negro - S. C. de Bariloche	Suspendido	Inactivo
MANILA S.A.	Río Negro - S. C. de Bariloche	Suspendido	Inactivo

¹ Actividad en el último año sobre la especie Jabalí

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Dirección Nacional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria. Área de Estadísticas, SENASA.

Estos frigoríficos son a la vez, uno de los últimos eslabones en ser incorporados al Sistema formal, cuando comenzó a hacerse comercial y formal la actividad de los elaboradores.

4.2.4. Área de resultado: Industria Secundaria

En muchos casos, los frigoríficos son parte de la elaboradora. De estas, 3 han procesado carne de jabalí en el año 2010. Sin embargo, según los resultados de las consultas y entrevistas realizadas en el sector, la cantidad de elaboradoras varía entre 7 a 10.

Después de obtener la materia prima para los productos elaborados, la misma es transportada a la planta de empaque. Allí, los fraccionan y empaacan al vacío, combinándolos o no con otro tipo de jamones y/o quesos.

Se han desarrollado productos novedosos de fácil utilización en preparaciones domésticas y que serían también muy bien conservados para la exportación. En este caso se pueden mencionar productos en atmósfera controlada, desecados, ahumados, enlatados, conservas y demás.

La producción de carne de jabalí es incipiente en el país. En 2010 fue de aproximadamente 29.421 kilogramos con un valor promedio de \$ 945.675. Asimismo, es posible conseguir carne elaborada en forma de chacinado, salazón, encurtido, ahumada y su mercado gira en torno principalmente al turismo. En este nivel se puede calcular de forma estimativa que la facturación de estos productos es de unos \$2.831.771,25.- con respecto al valor del volumen de productos elaborados en el marco formal de la especie, tanto de criadero como de extracción (caza comercial).

4.2.5. Área de resultado: Distribución

En números, se han logrado encontrar 6 distribuidoras de jabalí para el mercado interno. Pudiendo mencionar Ostrasur, Embero, Patagonia Regionales, Sabores de la Región, Gabriel Capusotto e I'l Napolitano.

En general la demanda es estacional, se da principalmente en invierno, aunque también se trabaja con regalos empresariales de fin de año (Osvaldo Marchiano, 2012.

Representante OSTRASUR Distribuidora Canal HORECA). Esta dirigido al segmento ABC1⁸ (Tomás Garriga, 2012. Representante de Embero Distribuidora Canal HORECA) de la población, al turismo rural (caza deportiva) y a los restaurantes de estilo gourmet. Como clientes mencionados se encuentran también las escuelas de cocina (Osvaldo Marchiano de Ostrasur y Gabriel Capusotto).

Entre las zonas de influencia de las distribuidoras que pudieron contactarse, se han mencionado Buenos Aires Capital Federal (específicamente Zona Norte, barrios de Palermo y San Telmo), Gran Buenos Aires y La Plata.

En el mix de productos el jabalí ocupa de un 5 a un 15% del total de productos que ofrecen. Entre los mismos, se pueden mencionar fiambres, ahumados, encurtidos y cortes de carne congelada. Estos productos los obtienen de diversos proveedores, desde cazadores hasta criaderos y elaboradores (Osvaldo Marchiano, Ostrasur; Gabriel Capusotto; y Tomás Garriga de EMBRERO).

Para la distribuidora de carne consultada (Ostrasur), el precio de adquisición de la carne congelada se estimaba al doble del precio del lomo vacuno y para la venta al público se remarcaba con el 40%. En cuanto a la distribuidora de productos regionales ya elaborados (Embero) solo se logró saber el precio al cual se ofrecían los frascos de encurtidos (\$45.- el frasco chico). Y por último en cuanto a un elaborador/distribuidor de zona norte (Gabriel Capusotto) obtiene carne a un precio entre 50 a 200\$ el kilo y vende elaborados jamones en 200\$/kg y embutidos en 150\$/kg.

4.2.6. Área de resultado: Consumo final

Una cantidad muy acotada de esta primera industrialización tiene destino el canal HORECA⁹, los cuales ofrecen la carne en platos muy elaborados, para un consumidor diferente al que consume los productos del segundo proceso industrial. Los mismos son afines al disfrute de esta carne y de otras exóticas, con las que comparte momentos recreativos con amigos, parejas, en restaurantes especializados, o eventos importantes.

Los consumidores de productos regionales son diferentes a los del canal HORECA, ya que la afinidad por los mismos viene dado por el momento recreativo del período anual de vacaciones, en los que se visitan lugares específicos donde se encuentran este tipo de productos como especialidades regionales, las cuales es imposible dejar de probar para lograr redondear la temática del período (Marilyn Bianchi, Secretos del Monte).

Asimismo, los consumidores finales en las grandes ciudades obtienen estos productos de jabalí mediante los súper e hipermercados y/o compras online desde la misma elaboradora, son distintos a los dos anteriores. Son personas con curiosidades culinarias, e incursionan en las distintas ofertas de productos innovadores y/o exóticos que tiene a disposición.

⁸ Dentro de los Grupos Socioeconómicos, este representa el de mayores recursos.

⁹ Hoteles, Restaurantes y Catering.

La información detallada en este apartado esta dada en base a las entrevistas vía e-mail y telefónicas con los distribuidores mencionados en el apartado anterior (4.2.5.).

4.2.7. Conclusiones del capítulo

El Sistema del jabalí está conformada por pocos actores, el aprovisionamiento de carne está supeditado principalmente a los cotos de caza y campos habilitados para la actividad (aunque hay un productor que realiza la actividad en forma extensiva).

En el año 2010 se faenaron en total 467 animales y se procesó carne de jabalí para el consumo doméstico por un total de casi 2,8 millones de pesos.

Por lo tanto, se puede decir que es un sistema incipiente en cuanto al volumen de faena y producción. Sin embargo, tiene una demanda muy específica en el mercado interno que valora dicha calidad (En base a las entrevistas realizadas con los elaboradores, en este caso entrevista personal con Marilyn Bianchi de Secretos del Monte).

Capítulo 5: LAS TRES VÍAS DE APROXIMACIÓN

En el presente capítulo se realizará una descripción del Sistema del jabalí en la Argentina utilizando como marco teórico las tres vías de aproximación de Joskow (1995).

5.1. Vía del ambiente institucional

La vía del ambiente institucional implica el estudio de las instituciones formales e informales. Por tanto, mediante esta vía de aproximación estaríamos cumplimentando con el análisis estructural discreto, en términos de comprender el ambiente institucional formal e informal de un sistema.

Se puede hacer referencia a cuatro puntos específicos que caracterizan el ambiente institucional en función del Sistema del jabalí en la Argentina: a) la regulación de la producción y la comercialización; b) ausencia de políticas de fomento de la producción; c) temporada de caza y operadores cinegéticos; d) ausencia de un protocolo de producción y tipificación de carnes.

5.1.1. Regulación de la producción y comercialización

La situación a nivel regulaciones en el sector productivo y comercial es compleja, ya que se busca no superponer normativas o reglamentaciones a seguir por parte de los organismos estatales conformados para controlar la actividad desde sus distintas incumbencias (FAUNA y SENASA).

Mediante la ley 22.241 del año 1961 FAUNA se hace responsable del manejo del jabalí (entre otras especies silvestres) como especie exótica. La misma hace referencia a las incumbencias que deben tomar las diferentes oficinas regionales del organismo, las cuales son: conservación, aprovechamiento y comercio de la fauna silvestre, de su caza, y de la conservación de su ambiente. También de la sanidad, el manejo y la promoción de la fauna silvestre. Por lo que en el área de producción primaria, es el ente regulatorio en cuestión.

En cuestiones sanitarias, el SENASA realiza cada año un escueto relevamiento de PPC (Peste porcina Clásica), Aujeszky, BPA (Brucelosis) y Triquinosis, en ejemplares silvestres.

Con respecto al transporte, cuando el ejemplar es para consumo humano, el organismo responsable del control es SENASA. En este caso, el Decreto 4.238 del año 1968 de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, que es un reglamento de inspección de productos, subproductos y derivados de origen animal, incluye en su capítulo 1 al jabalí como susceptible de faena para consumo humano.

En el caso de la industria primaria (Matadero-Frigorífico) y la industria secundaria (Elaboradora), se encuadran en el mismo el marco de regulación (el Decreto 4.238), donde se describen también las características a cumplimentar por ambas plantas, para

la habilitación y el funcionamiento como las BPF y POES. El mismo reza: “*normas a que se ajustarán los establecimientos con habilitación nacional, dedicados a elaborar productos, subproductos y derivados de origen animal.*”

Bajo la misma norma mencionada se conoce también que es requisito que la faena se realice en horarios diferentes a los de las especies tradicionales que se faenan en la misma planta. También se realiza una inspección sanitaria previa al ingreso. Para esto, debe contarse con un lugar de inspección, un espacio de desollado, evisceración, higiene y acondicionamiento, una cámara frigorífica para las reses de la especie y digestor u horno para decomisos y desechos, depósito de cueros en caso de comercializarlos; y vestuarios para el personal y servicios sanitarios¹⁰.

El análisis de triquinosis¹¹ (*Trichinella spiralis*) se aplica para los jabalíes tanto de caza como de criadero, al igual que los porcinos tradicionalmente faenados en el país¹². Este se realiza cualquiera sea la edad y el peso del ejemplar faenado. Los animales se enumeran en forma correlativa previamente a la evisceración y las muestras se identifican con esos números. Si se comprueba la presencia de triquinosis, se decomisa toda la res con destino a digestor o incinerador. Posteriormente se realiza la inspección de toda la tropa¹³.

El medio de identificación para el transporte de ejemplares en pie desde criadero a faena es la guía, la cual la expide el SENASA. La misma no especifica que la especie a trasladar es jabalí, sino que se transportan como cerdos domésticos o asilvestrados, lo cual hace perder claridad en los números de faena formal que maneja el organismo y la identificación de la especie para su posterior comercialización a países externos.

La situación anterior se sobrelleva o se corrige de algún modo con la correspondiente guía de FAUNA para el movimiento de los ejemplares. Sin embargo, para lograr mayor transparencia se debería contar con la especificación desde el organismo de sanidad animal (SENASA), tanto en la guía de transporte, como en a base electrónica donde se cargue la especie faenada como Jabalí específicamente.

Existe un nuevo método de otorgamiento de documentos de tránsito animal (DTA), mediante una base electrónica diseñada para tal fin, y por la cual también se realiza el relevamiento de las mismas en la sede central SENASA en Buenos Aires. En esta base o programa de computadora no se ha tomado en cuenta al jabalí entre los ejemplares a movilizar con su respectivo DTA, por lo que no existe casillero específico en el cual colocarlo para la obtención del documento correspondiente para moverlo.

¹⁰ Decreto 4238/68, Capítulo XIX, Otros establecimientos habilitados como elaboradores de productos comestibles o como depósito de los mismos. Caza mayor.

¹¹ Enfermedad producida por el nematodo *Trichinella Spiralis*).

¹² Entrevista telefónica SENASA: Aves y productos de la caza (Dirección de Fiscalización de Productos de Origen Animal).

¹³ Decreto 4238/68, Capítulo XI, 11.5.56 a 11.5.61.

Sumado a lo anterior, la documentación necesaria para llevar a cabo los movimientos en el caso de FAUNA (guías de fauna), es de muy corta duración (48 hs.). Por lo tanto, si ocurre alguna eventualidad por la que no se pueden mover los ejemplares se imposibilita el traslado debiendo sacar otra guía.

En cuanto al control y la regulación en manos de ONCCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario), en frigoríficos, no están contempladas o no son susceptibles de estos controles y/o fiscalizaciones que brindan claridad en ese eslabón productivo y/o comercial. Esto lleva a que haya una alta informalidad en la producción y faena.

La genética de la especie en el país presenta limitaciones. No existen regulaciones en Argentina que obliguen a conocer el material genético de las piaras de jabalí con las que se cuenta, ya sea en el subsistema producción (criadero) como en subsistema caza (coto/criadero). Esto es fundamental para alcanzar mercados internacionales en un futuro cercano, dado que a nivel mundial, se valora la pureza del ejemplar tanto para ser consumido como proteína animal como para utilizarlo en la caza deportiva.

Del mismo modo, la comercialización está íntimamente relacionada con las cuestiones de pureza genética de los animales, dada por una norma francesa que menciona que será susceptible de ser mencionado como Jabalí o productos de Jabalí en la Unión Europea sólo el ejemplar que cumpla con un análisis cromosómico correspondiente, siendo éste el único método que, hoy en día, es reconocido a nivel mundial como garante de la pureza de la especie¹⁴.

En la Argentina por tanto se dificulta la posibilidad de exportar jabalí debido a la ausencia de una regulación en el país que ofrezca seguridad de la pureza genética de los ejemplares, además de no contar con un protocolo de producción y manufactura del mismo.

Finalmente, en cuanto al comercio exterior también es importante destacar las cuestiones referidas a los aranceles. Para los países incluidos en el Tratado de Libre Comercio, el arancel es cero para la exportación a EEUU y la UE (ver tabla 5), por lo que se presenta como una oportunidad comercial para la Argentina en caso que pueda resolver las cuestiones genéticas y habilitación europea de plantas frigoríficas para faena de jabalí.

¹⁴ <http://64.76.123.202/site/ganaderia/jabalies/04-Normativa/LegislacionFranciaPureza.pdf>

Tabla 4: Aranceles para productos de Jabalí puro para países con Tratado de Libre Comercio.

Aranceles aplicables a productos provenientes de jabali		
	Closa	Arancel base
EEUU		
0106.19.90	Animales vivos, mamíferos, otros	0%
0203.19.40	Carne de cerdo, fresca, otros, otros	0%
0203.29.40	Carne de cerdo, congelada, otros, otros	0%
UE		
0103.92.90	Animales vivos, cerdos, otros, otros	0%
0203.11.90	Carne de cerdo, fresca, carcasas y medias carcasas, otros	0%
0203.12.90	Carne de cerdo, fresca, jamones, hombros y cortes, otros	0%
0203.19.90	Carne de cerdo, fresca, otros, otros	0%
0203.21.90	Carne de cerdo, congelada, carcasas y medias carcasas, otros	0%
0203.22.90	Carne de cerdo, congelada, jamones, hombros y cortes, otros	0%
0203.29.90	Carne de cerdo, congelada, otros, otros	0%
Corea		
0106.19.30.00	Animales vivos, mamíferos, otros, ciervo	8%, año 10
0203.19.90.00	Carne de cerdo, fresca, otros	23,2%, año 10
0203.29.90.00	Carne de cerdo, congelada, otros	25,2%, año 10

Fuente: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias [y otros] “Oportunidades de Inversión para Carnes Exóticas de la Región de O’Higgins” – 2006

5.1.2. Ausencia de políticas de fomento de la producción

No existe hasta la actualidad apoyo alguno por parte del Estado con respecto al desarrollo del Sistema o al aprovechamiento regional de la especie. Hubo un intento en el año 2005 de darle un marco legal nacional desde la productividad y promover a la especie mediante un proyecto de ley (**3879/05**), que no tuvo éxito en el Senado, caducó y se archivó en el año 2007 (puede encontrarse en el apartado Anexo del presente trabajo).

En definitiva, existe un bajo nivel de control, regulación y fiscalización de la actividad, tanto a nivel productivo como comercial. La falta de especificidad de políticas nacionales como la escasa legislación en torno al aprovechamiento de la especie como productora de carne, se traduce en ausencia de *enforcement* de las normativas.

5.1.3. Temporada de caza y operadores cinegéticos

Las habilitaciones de criaderos se encuadran en la Ley Nacional 22.421. Se encuentran a cargo de las direcciones de Fauna provinciales, tanto para criadero puro (subsistema producción), como para coto con criadero (subsistema caza), y se realizan en base a las características del establecimiento y el manejo del mismo, debiendo presentar un proyecto de producción con su respectivo médico veterinario a cargo. No está estipulado en las mismas que deban realizarse análisis para reportar si realmente son jabalíes puros los que se crían en los establecimientos que se habilitan para tal fin.

Cada Dirección de Fauna Provincial establece año a año la temporada de caza a modo de control de la especie, y en torno a esto se produjo el desarrollo de establecimientos de cría y caza, y de esta forma se ocupan del monitoreo de la especie. A raíz de esto, se

establecen temporadas de mayor o menor extensión de acuerdo al stock promedio de animales en sus jurisdicciones, y hasta puede vedarse la caza si la especie se ve muy amenazada, como es el caso de la provincia de San Luis, que vedó la caza por 5 años (*Decreto N° 547, Ministerio de Medio Ambiente-2009 San Luis, 15 de abril de 2009*).

La actividad se complementa entre turismo cinegético o caza deportiva, caza comercial, de subsistencia y también para control de stock (propietarios que abren las puertas de sus establecimientos para la caza de ejemplares que están siendo perjudiciales para su explotación). Los operadores cinegéticos¹⁵ se definen como “*personas físicas o jurídicas que organicen y coordinen eventos de caza en lugares habilitados para tal fin, suministrando a los cazadores asistencia de armas de fuego y/o realizando gestiones para ellos dentro del ámbito provincial*” (Expediente N° 11058/05, Secretaría de Asuntos Agrarios, Santa Rosa, La Pampa), que trabajan para cotos de caza o campos habilitados, y son habilitados para operar por las direcciones de fauna correspondientes a cada provincia, debiendo renovar la habilitación cada 5 años. La misma, en su solicitud, debe ir acompañada, entre otras cosas, por el listado de campos y cotos donde se desarrolla, habilitación de tenencia de armas, cantidades y lugar de guardado de las mismas y sus municiones. También un determinado seguro tomado por la eventualidad de una tragedia derivada de la misma actividad y el uso de armas de fuego¹⁶.

A continuación se muestran las temporadas de caza de jabalí en las distintas provincias donde se realiza esta actividad cinegética:

Ilustración 4: Temporadas de Caza 2010-2011 por Provincia.

Meses		Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	
Zafra por Provincia	Neuquén		1 Mar - 31 Ago 2011											
	Chubut			1 de Abr - 31 Jul 2011										
	La Pampa		Hembra: 1 marzo - 31 agosto 2011					Macho: Todo el año						
	Río Negro		1 marzo - 31 agosto 2011											
	Mendoza	Todo el año												
	Córdoba	Todo el año - 15 May 2010 - 15 May 2011												
	Buenos Aires		15 Mar - 31 Dic 2011											
	Entre Ríos	Todo el año												
	Corrientes				1 May - 31 Ago									

Fuente: Elaboración propia, en base a información brindada por las Direcciones de Fauna provinciales o extraídas de sus páginas web y Área No Tradicionales MINAGRI.

5.1.4. Ausencia de un protocolo de producción y tipificación de carnes

En base a la revisión del marco normativo, no existe en el país un protocolo de obtención de ejemplares, carne y productos elaborados de jabalí, que marque una diferencia en calidad con los que no estén realizando buenas prácticas y lineamientos

¹⁵ Figura creada por el RENAR en su Disposición 606/10.

¹⁶ http://www.argentina.gob.ar/tramites/643-inscripci%C3%B3n-como-operador-cineg%C3%A9tico.php#opcion_4

generales de producción y genética. Esto permitiría contar con un producto del cual se conozca el origen tanto geográfico como de consanguinidad, modo de producción y productos.

Sería esperable que dentro de un protocolo para la especie se contara con una temática que arranque desde las características genotípicas del ejemplar, pasando por las fenotípicas y la tipificación dentro de los estándares aceptados de las categorías de ejemplares y de cortes y calidades de los mismos.

No ha sido de interés hasta el momento la exportación de esta carne por parte de la industria frigorífica. De lo contrario hubiese sido elaborado con rapidez un protocolo para habilitación para Unión Europea y/o demás destinos, al igual que pasó con el ciervo colorado. Ha habido un intento de generación de un protocolo por parte de un frigorífico exportador muy importante de la provincia de buenos aires (INFRIBA)¹⁷, pero no hay novedades de su avance o evolución, consultas a los organismos reguladores, hasta el momento.

Un ejemplo claro de la implementación de un protocolo de producción y tipificación de carnes en el caso de jabalí (entre las no tradicionales) es Chile. El mismo contempla dentro de PABCO (Programa de Planteles Bajo Certificación Oficial) al jabalí con la nomenclatura PABCO/I-PP-IT-006 específica para la especie.

5.1.5. Resumen de la vía del ambiente institucional

El principal motivo de falta de especificidad de políticas ligadas a esta especie y la informalidad que se planteó está relacionado a la finalidad que persigue la legislación donde se encuadra la especie. La misma pone en manos de Secretaría de Recursos Naturales y Desarrollo Sustentable (FAUNA), y en sus respectivas Direcciones a nivel provincial, la determinación de la situación de las especies de fauna silvestre en general y las medidas de protección, conservación y manejo de las mismas. Por lo tanto, el fin es el monitoreo y resguardo de las especies silvestres nacionales y exóticas. Muchas de ellas, a su vez, son utilizadas en sistemas productivos y comerciales destinadas a la alimentación humana.

Por otro lado, ONCCA, o las oficinas de registro que han quedado del organismo, que continúan con la tarea de control y fiscalización dentro del MAGyP, debería incluirlo entre de sus incumbencias.

5.2. Vía de las estructuras de gobernanza

A fin de poder describir las transacciones y estructuras de gobernanza, se describen en primer lugar los actores del Sistema del jabalí y posteriormente las correspondientes transacciones. Por tanto se estaría cumplimentando en este subcapítulo el análisis del ambiente organizacional del análisis estructural discreto y el análisis de las

¹⁷ Mencionado por el Dr. Malvestiti, Coordinador del Programa de Huevos, Aves y Animales de Caza de SENASA), en una entrevista personal.

transacciones. Los mismos serán analizados en tanto para el *subsistema caza* y el *subsistema producción*.

5.2.1. Proveedores de insumos y tecnología

El aprovisionamiento de **ejemplares vivos** para el inicio de la actividad productiva en criaderos es realizado por los campos privados, cotos de caza, zoológicos, parques nacionales o simplemente de la naturaleza. Existen parques nacionales y reservas que poseen jabalíes en sus extensiones y que son proveedores de ejemplares tanto de caza como de extracción científica o con fines productivos. Se encuentran principalmente en las provincias donde también existen gran cantidad de cotos de caza que contienen y ofrecen a la especie (Neuquén, Río Negro, La Pampa, Mendoza).

Tabla 5: Parques y Reservas que poseen Jabalí en Argentina

Nombre	Provincia
Parque Nacional Lanín	Neuquén
Parque Nacional Los Alerces	Chubut
Parque Nacional Nahuel Huapí	Río Negro
Parque Nacional Los Arrayanes	Río Negro
Reserva Natural RAMSAR de la Laguna de Llanquanelo	Mendoza
Reserva Ñacuñán	Mendoza
Reserva Parque Luro	La Pampa

Fuente: Elaboración propia.

La incertidumbre es media/alta, tanto el subsistema de producción como para el subsistema caza, principalmente debido a que no existen registros de la pureza de la especie. La especificidad es elevada debido a la necesidad de pureza de la especie y la frecuencia es elevada también por la confianza que se desarrolla entre las partes para volver a realizar la transacción. Por tanto, se observan altos costos de transacción, debiéndose solucionar a través de un contrato, pero no hay indicios de los mismos en el sistema.

Tanto en el subsistema *productivo* como en el de *caza* se utilizan insumos alimenticios similares a los que se usan para la producción y engorde de cerdos domésticos. Las empresas proveedoras de estos insumos se encuentran dispersas en todo el país mediante sucursales y/o distribuidores, debido al incremento de la producción de cerdo en varias regiones del país, en los últimos años¹⁸.

Algunas elaboradoras de alimento y núcleos proteicos y vitamínicos en el mercado y presentes en las zonas de incumbencia a mencionar: Metrive S.A., Nuviga, Alimental, Nucleo 3 S.A., Vetifarma, Biorfarma, Bioter, APSA internacional, VETANCO S.A., CLADAN.

¹⁸ Entrevista personal con el Ing. Agr. Rodrigo Etchemendi Ratto, Asistente técnico del área Porcinos de la Dirección de Porcinos, Aves de Granja y No Tradicionales del Minagri.

Las principales empresas proveedoras de productos/insumos veterinarios en el mercado y presentes en las zonas de incumbencia, a mencionar: Novartis Arg. S.A., Alimental S.A., APSA Internacional, Biotay, Vetifarma, Biofarma, Intervet, Bedson S.A.

En la provisión de insumos para la producción de jabalíes en ambos subsistemas (producción y caza) la incertidumbre es baja en cuanto a calidad y acceso de insumos o servicios (alimento, insumos veterinarios), ya que son genéricos y se consiguen con facilidad por utilizar los mismos que para el cerdo doméstico, por lo que la especificidad también es baja. La frecuencia de transacciones es media debido a la necesidad de contar con proveedores confiables. Por tanto, en esta transacción no existen grandes conflictos entre los actores, resolviéndose la transacción a través del mercado spot.

En el caso del *subsistema de caza*, las provincias que forman parte de la utilización de la especie desde que fue incorporada al país, tienen una estructura muy bien armada en cuanto al turismo cinegético. Por lo que pueden encontrarse fácilmente, gran cantidad locales de armamento y operadores cinegéticos. Los mismos cotos de caza o campos habilitados para la actividad en ocasiones se encargan de tener listos todos los implementos para llevar a cabo las expediciones de cacería, desde los permisos de caza, los operadores o guías, el armamento. Todo en paquetes de varios ejemplares de diferentes especies (puma, búfalo, ciervo, jabalí) con estadía y traslados¹⁹.

5.2.2. Producción y caza

Los productores de jabalí en la Argentina se pueden clasificar de la siguiente manera²⁰:

- Productores de pequeña escala: productores de menos de 1 ha., con mano de obra familiar o a cargo de una sola persona. El plan sanitario es preventivo y muy similar al cerdo doméstico. Generalmente con destino fabricación de chacinados y/o venta de ejemplares a coto de caza.
- Productores de mediana escala: productores de más de 1 ha., con mano de obra contratada, con plan sanitario preventivo, trabajo con universidades y profesionales del sector porcino. Destino a fabricación de chacinados y venta de ejemplares a cotos de caza. Algunos producen su propio alimento.
- Productores integrados: productores de más de 1 ha., con mano de obra contratada, plan sanitario preventivo. Generalmente no son empresas dedicadas exclusivamente a la cría de la especie, sino que el jabalí es un producto más del mix de productos de la empresa. Algunos ejemplos serían: la integración con propia fábrica elaboradora y distribuidora, o bien, cotos de caza que producen sus propios trofeos, para repoblar el establecimiento.

¹⁹ <http://www.hunterguide.com.ar/paquetes.php>

²⁰ La descripción es en base a las entrevistas personales que se pudieron realizar a los criaderos habilitados por las Direcciones Provinciales de FAUNA.

- *Cotos de caza y campos privados*: son establecimientos de gran extensión, donde se pueden encontrar diversas especies que son susceptibles de caza. Ambos, deben solicitar permisos de la dirección de fauna correspondiente a su provincia, para poder lucrar con la actividad. De ellos, principalmente de los campos privados, salen los ejemplares a industrializar como de la caza comercial.

En el caso del subsistema producción, existen alrededor de 6 establecimientos de cría, notificados por los Departamento de Fauna Provinciales, que tienen distintos fines, como repoblación de coto de caza²¹, venta de animales para faena, elaboración de chacinados y encurtidos, y en algunos casos también, como carne fresca. Estos establecimientos están ubicados en La Pampa, provincia de Buenos Aires y Mendoza. La finalidad de cautiverio y reproducción es el repoblamiento del propio coto de caza.

La incertidumbre se sitúa en la colocación del producto terminado. La especificidad es alta (del producto, jabalí), por lo que es necesario contar con frigoríficos de confianza (alta frecuencia de transacción) a fin de contar con bajos costos de transacción.

Además, se observa incertidumbre en cuanto a las habilitaciones que otorga FAUNA en lo referido al movimiento de ejemplares, la distancia a frigoríficos habilitados para la faena de la especie o ausencia de los mismos y las autorizaciones de movimientos. Estas son expresadas por los productores, como principales causas de imposibilidad de crecer o seguir adelante.

En cuanto al *subsistema caza* existen por lo menos 10 provincias que poseen cotos de caza mayor y/o campos habilitados para la función entre las que pueden mencionarse como importantes o con mayor actividad: La Pampa, Buenos Aires, Mendoza, Río Negro, Neuquén, Chubut, Córdoba, San Luis, Santiago del Estero y demás²². La transacción de los cotos se da con los cazadores u operadores cinegéticos, donde la frecuencia en general es alta, la especificidad también es alta (dada la necesidad de contar con ejemplares puros) y la incertidumbre es alta (se depende de las direcciones de fauna provinciales a fin de contar con habilitación para caza).

Los cazadores tienen transacciones con frigoríficos, entregando piezas a los mismos al momento de ser cazados los ejemplares (Eduardo Weiss, entrevista personal). Esta transacción es informal, la frecuencia es media a alta (se recurre a frigoríficos conocidos) y la incertidumbre es baja. Es aquí en parte donde la falta de información provoca la pérdida de transparencia y por lo tanto, posibles acciones oportunistas por parte de los actores.

5.2.3. Industrialización

La información detallada a continuación se obtuvo de las entrevistas realizadas personalmente con la Dirección de Aves y Productos de Caza Dr. Malvestiti, y con las

²¹ Venta de ejemplares maduros para la época de casería deportiva, a los cotos de caza.

²² Entrevistas telefónicas, por correo a las direcciones de fauna de las provincias mencionadas y visita a sus respectivas páginas web.

empresas elaboradoras de carnes de caza consultadas, mencionadas en párrafos anteriores.

La industrialización se divide en dos etapas: la primaria (faena) y secundaria (elaboración). Para el caso de la industrialización primaria (faena), el jabalí puede llegar muerto o vivo para sacrificar (depende el tipo de frigorífico). El primero es el caso de los ejemplares que se obtienen de la caza comercial, los cuales son abatidos en las temporadas habilitadas para tal fin, y deben ser manejados de una determinada manera hasta llegar al frigorífico.

Los frigoríficos que se abastecen de la caza comercial se encuentran principalmente en la provincia de Río Negro y alternan la faena con otras especies (ej. ciervo, antílope, etc.). Estos frigoríficos cuentan con vínculos con cotos de caza o cazadores, comprando las piezas evisceradas (Fuente: Área Comercial “Exquisiteces”, entrevista personal).

Para el caso del frigorífico que faena jabalíes, se da en un marco de contratos de tercerización de la planta donde el criadero o productor faena en dicho frigorífico en un espacio de tiempo determinado, y luego el mismo realiza faena de otras especies. El contrato se formaliza a través de entrega de carne a la elaboradora que proveyó sus ejemplares desde su propio criadero (Martín Moyano, jefe de planta en la elaboradora Secretos del Monte, entrevista personal).

Por su parte, la industria de segunda transformación se nutre de medias reses principalmente de la caza comercial (Comunicación telefónica con Eduardo Weiss, 2011, elaboradora Ahumadero Weiss) o de frigoríficos de faena. En la mayoría de los casos, los propios frigoríficos de faena o desposte de la caza comercial cuentan con planta elaboradora propia, por lo que se observa claramente una integración vertical en este punto. Esto se debe a la incertidumbre de contar con productos específicos (jabalí puro) y los bajos volúmenes de faena anual.

5.2.4. Distribución

La información siguiente fue obtenida mediante entrevistas personales, telefónicas y vía email con representantes del sector distribución, mencionados en el capítulo Mapeo y Cuantificación y las empresas elaboradoras mencionadas en apartados anteriores.

La distribución la realizan generalmente los mismos elaboradores o plantas procesadoras, llegando al consumidor desde sus propios locales al público, por medio de contratos con supermercados o el canal HORECA. Esta distribución puede ser directa o mediante intermediarios que se encarguen de la tarea.

En contacto directo con las elaboradoras regionales, los intermediarios acercan el producto a las grandes ciudades como Buenos Aires, a los Hoteles, Restaurantes, Casas de Catering (canal HORECA), escuelas de cocina, y algunos mercados, o locales especializados (fiambrerías, locales de productos gourmets, etc.) (Gabriel Capusotto; Osvaldo Marchiano representante de OSTRASUR; y Tomás Garriga representante de Embreo, en base a entrevistas telefónicas y vía email).

La *incertidumbre* viene dada por la calidad y pureza del producto, y al ser este de buena calidad y de tipo specialities o gourmet se puede hablar de incertidumbre media, ya que igualmente la oferta no es estable.

También, en ocasiones, son los que llevan el producto hasta los supermercados o hipermercados, si es que la empresa elaboradora no ha logrado el desarrollo del canal, por sí misma. Los *supermercados* (o gran distribución) han ido incorporando este producto.

Con el canal HORECA la frecuencia es alta, porque generalmente se generan vínculos de confianza entre proveedor y comprador. La incertidumbre es alta porque una vez que este canal ofrece el producto en su carta es necesario que se abastezca en forma segura.

5.2.5. Resumen de la vía de las estructuras de gobernanca

Los diferentes actores del sistema, en su mayoría, en función de resolver los posibles inconvenientes en las transacciones, se organizan en *integraciones verticales* o por *contratos*, definiendo así su estructura de gobernanca.

La especificidad principalmente está dada por las características genéticas y de pureza de los ejemplares. En estos casos no se observan contratos entre productores o cotos y proveedores, aunque sí hay vínculos o relaciones de largo plazo que permiten minimizar los costos de transacción.

En el caso de la producción, se observa en un único caso, contrato de faena con el frigorífico que luego le entrega las medias reses que utiliza en su propio frigorífico de desposte y elaboración de productos (criadero La Mentira, de la Elaboradora Secretos del Monte, de Marilyn Bianchi). En el resto es más dificultoso por la falta de establecimientos faenadores interesados en trabajar con la especie, por motivos de volumen.

Se observa integración vertical también en la transacción frigorífico-elaborador de productos. Esto es así por la incertidumbre de contar con abastecimiento de ejemplares puros y en forma constante. Se da principalmente en la provincia de Río Negro donde existen dos elaboradoras con matadero-frigorífico habilitado por SENASA, que reciben reses abatidas y evisceradas por parte de la caza comercial y realizan su desposte y transformación en productos elaborados (las elaboradoras: Ahumadero Weiss y Exquisiteces).

La transacción con los canales comerciales es un intercambio que puede darse mediante contratos informales o mercado spot. Los intermediarios se encargan de conseguir la mercadería que necesita el canal HORECA o los supermercados y realizar el servicio logístico de la misma. También se da el contacto directo de la elaboradora (ejemplo Kiyen Witru con la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca que posee 10 sucursales) con el supermercado mediante contratos de aprovisionamiento (Gabriel Cohan, propietario Kiyen Witru, entrevista personal).

Por todo lo anterior, se puede decir que en este Sistema es posible hablar de integraciones y coordinaciones verticales.

En líneas generales, el principal conflicto es la informalidad en *ambos subsistemas (producción y caza)*, que deja el bache de la falta de implementación y/o complementación de las normativas en cuanto al movimiento y faena de los ejemplares de jabalí (como en muchos casos su documentación es de cerdos domésticos, es posible y/o probable que pasen en las estadísticas como tales). Esto genera problemas de información asimétrica, ya que en las estadísticas oficiales de cerdo aparecen insertas cabezas de jabalí sin ser clarificado, y en las mismas de jabalí no son conocidas esas cabezas como faenadas. Por lo tanto, el productor no cuenta con información confiable para negociar con el comprador, en términos de precio, calidad, rendimiento, etc.

Entonces, por otra parte, de algún modo conlleva a perder trazabilidad o identificación, lo cual es el principal impedimento para la exportación. Esto solo se ve atenuado con las guías de movimiento que ofrecen las direcciones de fauna de las respectivas provincias. Esto influye también en la competencia entre criaderos.

5.3. Vía de la moderna organización industrial

El análisis de la moderna organización industrial es el análisis de las características de la/las industrias, respecto de su estructura interna y características, y el entorno en donde se desarrolla, lo que genera una determinada situación competitiva. Para este subcapítulo se utilizará el modelo del Diamante de Porter, comparado con otros países productores de jabalí.

5.3.1. Condiciones de los factores

a) Factores básicos y generales

Para ambos subsistemas, producción y caza, las condiciones agroecológicas son las mejores para el desarrollo de la especie. Las vastas extensiones de tierra virgen y con escasos depredadores, buena dotación de alimento y agua, hicieron que el jabalí se diseminara y reprodujera de manera exponencial en el país.

En cuanto a la disponibilidad de alimento, el jabalí es omnívoro, lo cual lo hace adaptable a una amplia gama de vegetales y animales de bajo porte e insectos. La Argentina en este sentido, y principalmente en las zonas de incorporación de la especie, y posterior liberación, posee un bioma llamado pastizal pampeano, rico en vegetación arbustiva y raíces, insectos y animales pequeños como la mulita, comadreja, cuis, perdiz, como principales.

El caso de Chile es muy similar a la Argentina, ya que fue introducido por las mismas razones al territorio y se ha desarrollado de la misma manera, ya que sus características de supervivencia son más eficientes en cuestión de alimentación y ocupación del territorio que las autóctonas (Nova Borghero, 2002). Esto lo expresa el siguiente postulado: *“la situación agroclimática de las regiones IX y X de Chile es muy adecuada*

para la crianza de estos animales y con ventajas comparativas como la existencia de abundantes fuentes de forraje y alimentos” (Bopp Gerlach, 2003)²³.

En España la situación es diferente, ya que el jabalí es originario de Europa, y uno de los países que lo ha sabido aprovechar es este. Por lo tanto, las condiciones agroecológicas para el desarrollo de la especie es el adecuado.

b) Factores específicos y avanzados

Mano de obra capacitada: en cuanto a la producción, en ambos subsistemas hace falta más capacitación en cuanto a manejo de la especie en general. Son necesarias 3 personas aproximadamente en un criadero alrededor de 70 madres, según lo relevado en las entrevistas a productores (Eduardo Beuille, propietario del criadero La Escuadra).

A nivel técnico y profesional, de experiencia o conocimientos en torno a la especie y su crianza y manejo, el número de profesionales es de gran escasez en el mercado. Solo en algunas Universidades existen profesionales que han tratado y experimentado con la especie²⁴ y hay algunos productores con experiencia la cría de jabalí (Entrevistas con Eduardo Beuille, propietario criadero La Escuadra; personal del criadero Las Brujas de la ciudad de Carmen de Areco, entrevista personal).

En el caso de Chile, habría una mayor capacidad de la mano de obra dada la presencia de universidades y programas de capacitación (como ejemplo el programa PABCO jabalí).

En el caso de la industria primaria, se puede decir que para el procesamiento de la especie a nivel frigorífico se encuentra correctamente capacitada la mano de obra, ya que la faena posee prácticamente los mismos pasos que la del cerdo doméstico (en base a entrevista con el Dr. Leonardo Malvestiti Coordinador de Aves y productos de la caza, SENASA).

En cuanto a la industria secundaria, el procesamiento de la carne en las elaboradoras es también similar a la de los productos encurtidos, ahumados, salazones y embutidos de otras especies (cerdo doméstico, ciervo) (entrevistas telefónicas con Eduardo Weiss de Ahumadero Weiss, Nicolás de Elaboradora Exquisiteces y Martin Moyano de la Elaboradora Secretos del Monte).

Genética: No se conoce la cantidad de ejemplares con pureza real en el país. Existe una pureza fenotípica en la mayoría de los cotos, campos de caza, reservas y zoológicos. Sin embargo, no es así en el general de los criaderos. Asimismo, se maneja mucho ejemplar “de la costa”, cerdos asilvestrados de aspecto más liviano que el jabalí, de manto más oscuro, menor dotación de cerdas, y conformación física más tubular (similar al cerdo doméstico) que triangular (jabalí) (en base a la entrevista personal con Lic. Susana Delarada de la Dirección de Fauna de La Pampa, y sus colaboradores).

²³ <http://www.australtemuco.cl/site/apg/campo/pags/20031122234959.html>

²⁴ Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de Luján, Universidad de La Plata, CONICET.

Se puede encontrar en Argentina material con el que se corrobora la pureza de la especie tanto en documentos como ambiente educacional (universidad) que elabora el análisis de las muestras. Pero no se observa interés real en el general del eslabón productor primario e industrialización secundaria (elaboración).

Como ejemplo de tecnología incorporada por el productor para seleccionar reproductores no solo por fenotipo, sino también genotípicamente, se puede mencionar que en Argentina existe una universidad (Universidad Nacional de La Plata-UNLP) que ha realizado el estudio para un productor (Eduardo Behuille, productor de Suipacha, pcia. de Buenos Aires) interesado en la pureza de su piara.

En el caso de Chile, el tema genética está bastante adelantado, ya que poseen ejemplares y criaderos con genética certificada mediante análisis cromosómico realizado por la Facultad de Medicina, de la Universidad de Concepción, en Chillán.

Status Sanitario: el SENASA realiza vigilancia epidemiológica en las poblaciones silvestres de jabalí en el país, se puede decir que no se han encontrado ejemplares que muestren exámenes positivos de Aujeszky y Peste Porcina Clásica, Triquinosis y Brucelosis a diciembre de 2010 (Informe de vigilancia epidemiológica de fauna silvestre 2002-2011²⁵).

Algunos ejemplos en otros países podrían ser los casos de Chile y Reino Unido. En el primer caso, también existe la dificultad en el área de infraestructura de faenamiento habilitada para la especie y el reducido tamaño de la industria. Por otro lado, en Reino Unido poseen desde fines de los años 80's una industria incipiente, la cual hoy posee sellos de calidad, con sus respectivos análisis de ADN que corrobora pureza²⁶.

Infraestructura para la crianza y engorde: las cuestiones referidas a la alimentación y sanidad son similares a las del cerdo doméstico. Los granos más utilizados en la alimentación del jabalí por ambos subsistemas (producción y caza) en el país son: maíz y soja, pudiendo también suministrar afrechillo, sorgo, cebada y girasol. Es una especie que se cría generalmente de manera semi-intensiva, por lo que no requiere grandes inversiones.

Al igual que los establecimientos *elaboradores* de chacinados y salazones de cerdo doméstico, las plantas elaboradoras de productos de jabalí (y de la caza mayor en general), están equipadas con maquinaria de frigorífico principalmente, ya que reciben los ejemplares enteros, sin vísceras verdes (Eduardo Weiss, Ahumadero Weiss. Comunicación telefónica).

Por lo anterior puede decirse que, aparte de la maquinaria típica de un frigorífico porcino, se valdrían de ganchos y espalderas para el secado de los jamones, y un ahumadero. Lo que es específico es la receta artesanal, ya que al ser una especie con amplias diferencias en la distribución de tamaño corporal, los tiempos de secado de las

²⁵ <http://www.senasa.gov.ar//Archivos/File/File5534-Informe.pdf>

²⁶ http://www.colletsms.com/archivos/business_Informe%20Final%20Carnes%20Exoticas.pdf

salazones, como jampones y paletas, son diferentes a los de salazones del cerdo doméstico. Lo mismo sucede con el corte llamado bondiola. Sin embargo, en el caso de los embutidos se realiza el mismo proceso que con la carne de cerdo doméstico u otras²⁷.

Y por último, está en vías de desarrollo un protocolo de procesamiento de carne de jabalí por parte de una de las industrias primarias más importantes en carnes no tradicionales del país (INFRIBA S.A.), para lograr la exportación de esta carne²⁸, al igual que lo hacen con otras no tradicionales, como el ciervo, la liebre, etc.

5.3.2. Condiciones de la demanda

Nicho de mercado: al ser un mercado pequeño o de nicho, se puede hablar de una porción o segmento de un mercado que posee características homogéneas, en este caso orientadas a los alimentos gourmets, por lo que se trata de una delicatessen.

Es un nicho de mercado de alta especialización, que parte desde la elección de características diferenciales desde la oferta. Esto es así, ya que se elaboran carnes de consumo no tradicional entre las costumbres alimenticias de nuestro país, como lo son el jabalí, el ciervo, el salmón, entre otras.

Volumen y calidad de demanda: es un pequeño grupo de consumidores los que demandan este tipo de productos y en general existe un desconocimiento importante acerca de la carne de jabalí, sus características organolépticas y modos de utilización.

En Chile, “*dentro del mercado de carnes exóticas, el jabalí ha alcanzado un desarrollo bastante interesante, alcanzando niveles de consumo importantes, especialmente en Europa*”. Los principales mercados de destino de carne de jabalí son Alemania, Francia, Reino Unido, Hong Kong, EEUU y Japón²⁹. Sin embargo, la Argentina no exporta lo cual implica una desventaja competitiva frente a Chile.

Precios: la falta de conocimiento del consumidor interno con respecto a la carne de jabalí y sus características nutricionales hace que se dificulte el mercado, ya que al ser un producto de tipo especialidad y/o gourmet, tiene un precio más elevado que el de los más convencionales, y al no conocer, no valora y no le interesa pagar un precio diferencial.

Los únicos precios a los que es relativamente fácil acceder, si uno se acerca a la boca de expendio es del producto elaborado, y muy pocas veces se coloca en la página web de la empresa elaboradora. Los cuadros abajo son de elaboración propia y recolección en la web y en supermercado.

²⁷ Comunicación telefónica con el Ing. Carlos Vieites.

²⁸ Información rebabada en una entrevista personal con el Dr. Malvestiti, SENASA

²⁹ Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias [y otros] Oportunidades de Inversión para Carnes Exóticas de la Región de O’Higgins” - 2006

Tabla 6: Precios de carne y productos de Jabalí en Chile y Argentina en el mismo período.

CHILE - 2011	U\$S/kg
Pulpa de Pierna	13,46-17,13
Pulpa de Mano	23,10
Costillar	13,46-17,13
Chuletas	13,46-17,13
Osobuco	16,36
Jamón de jabalí envasado	144,30

Fuentes: En base a datos de: <http://www.jabali.cl>, <http://www.secretosdelaunion.com>, <http://www.mozarella.cl/> y <http://www.bcra.gov.ar/>

Productos Ahumadero Weiss al público - ARGENTINA		2010 ¹	2011 ²	Variación
Producto	Peso	Precio (Pesos Argentinos)		%
Jamón feteado en Aceite	200gr	32	39,5	23,44
Pasta Ahumada (paté)	100gr	16	18	12,50
Salame	1 kg	125	135	8,00
Arrollado de Jamon y queso	80gr	-	38,4	-

Fuentes: Elaboración Propia.¹Consulta telefónica al Ahumadero.²Recolección de precios en góndola Falabella (sucursal florida). Dólar diciembre 2010: 3,9776 y en diciembre 2011: 4,2888 (<http://www.bcra.gov.ar/>)

Patrones de consumo: el consumo de la carne de jabalí, como de muchas especies de caza, es una tradición alimentaria europea. Hoy en día es un producto novedoso en el mercado y su consumo a su vez es estimulado por la tendencia a la alimentación saludable. Para el análisis para Argentina se puede dividir el consumo en dos. Por un lado, el consumidor gourmet del nicho de mercado al que se hacía referencia más arriba, y al turista.

Al ser un producto que no es de primera necesidad, tiende a ser de una alta elasticidad. Es decir, en función de la variación tanto del precio del producto como del ingreso, se ve afectada la demanda. Esta situación se da principalmente en el consumo por turismo.

Sin embargo, en el caso del consumidor gourmet de nicho de mercado, se podría decir que el efecto de una variación en el precio del producto o en el ingreso del consumidor es mucho menor. Lo que se traduce en una elasticidad más baja que la anterior, sin serlo realmente ya que no es un producto de primera necesidad, como se mencionaba en el comienzo del párrafo. Esto es así debido a que se tiene la capacidad económica que permite incurrir el gasto necesario para obtener la satisfacción de su necesidad o deseo, e incluso estar dispuesto a pagar un monto adicional por lograrlo.

Por otro lado, en el caso de España, por ejemplo, el consumo está más relacionado a la cacería y, por ende, el consumo tiende a ser de carne fresca cocinada en estofados con salsas típicos de la región de Andalucía y Cataluña. Incluso en Francia e Italia puede encontrarse a la venta en carnicerías (fresca o congelada) o en las cartas de restaurantes, y en Alemania la carne de verraco llega a estar entre los precios más altos de las carnes³⁰.

³⁰ <http://www22.knowledgres.com/00035096/Jabali>

Presencia de marcas o certificaciones: actualmente las marcas presentes en el mercado son las de las elaboradoras. No existe marca de carne fresca de jabalí en el país. Si por el contrario, de productos elaborados. Las más importantes forman parte del estudio de caso múltiple que se realizó para este trabajo de investigación. Son las siguientes: Ahumadero Weiss, Secretos del Monte, Kiyen Witrú, y otras como Exquisiteses, Lemun, Nigo.

En cuanto a las certificaciones, las elaboradoras en la Argentina cuentan con un paquete de certificaciones de BPM (buenas prácticas de manufactura), HACCP (Análisis de Peligros y Puntos críticos de Control) y POES (Procedimientos Operativos y Estandarizados Sanitarios).

En Chile, los dos supermercados que ofrecían carne de jabalí eran Líder Puente Nuevo y Jumbo Bilbao³¹. Por otro lado, existen elaboradores que venden por páginas Web, como Southern Wild Boar, Mozzarella, Secretos de la Unión, Bauser, Sabor Patagónico, entre otros.

El general de la producción de jabalí en Chile se encuentra bajo las normas de certificación PABCO que garantiza que los productos son aptos para el consumo humano. Estas normas son exigidas para la exportación de productos y brindan trazabilidad al Sistema alimentaria.

5.3.3. Sectores conexos y de apoyo

Institutos de I&D, Universidades: en cuanto a los primeros, existe una incipiente investigación por parte de profesionales del área biológica que han realizado en el país trabajos relacionados a la especie. El instituto a mencionar en este caso es CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas), con un trabajo bastante reciente en torno al impacto de los hábitos alimenticios del jabalí en las áreas protegidas del Monte Desert (Cuevas et al., 2010).

En cuanto a las Universidades, se han hecho estudios de viabilidad productiva, económica y de mercado en la Cátedra de Especies no Tradicionales de FAUBA (Facultad de Agronomía de Buenos Aires), algunos de los mismos fueron citados en el apartado “Introducción”, entre los antecedentes y justificación). Otro caso es la Universidad de La Plata en donde se han realizado trabajos de evaluación de pureza de ejemplares de jabalí mediante estudios genéticos, trabajando directamente con el productor.

En cuestiones de investigación, la Argentina se encuentra varios pasos detrás de Chile y España por ejemplo, en cuanto a la cantidad de estudios de investigación referidos al tema. Los mismos van desde estudios de la población silvestre, sus características, hasta el manejo en cautiverio, los criaderos, el rendimiento de la canal, entre otras (algunos de los trabajos fueron mencionados en el apartado 1.4. Antecedentes y Justificación).

³¹ Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias [y otros] Oportunidades de Inversión para Carnes Exóticas de la Región de O’Higgins” - 2006

En el caso chileno específicamente, como se ha mencionado en capítulos anteriores, el caso del programa PABCO en el jabalí es de especial atención, ya que se colaboran los eslabones del Sistema. Desde el estado que crea el programa y brinda trazabilidad, pasando por los productores que se asocian y crean este bloque para obtener calidad, volumen y continuidad y la elaboradora que modifica el producto y da el marco de las normas de calidad que son requeridas en el mercado internacional. Enmarcados en este programa también, se conoce y conserva la pureza de los planteles de jabalí de ese país.

Empresas proveedoras de servicios: Se puede dividir en dos sectores, en el primero se pueden mencionar los operadores cinegéticos, los cotos y/o campos de caza. Con respecto al primer grupo se puede decir que existe una amplia variedad y buena cantidad tanto de operadores cinegéticos como de cotos y campos de caza en todas las provincias que posean jabalí en su extensión, pero principalmente en La Pampa, Río Negro, Neuquén, Mendoza, las cuales son el núcleo del turismo cinegético en el país.

En el segundo grupo, los veterinarios y las empresas elaboradoras brindan servicio de faena y transporte de las reses evisceradas hacia la planta de procesamiento. Aquí tampoco se notan problemas en el *subsistema producción* con respecto a la oferta de servicios veterinarios y en cuanto al transporte de animales, ya que las elaboradoras de Río Negro brindan el servicio de recolección se reses hacia las plantas de elaboración.

Sistema de financiamiento: no existe en el país un sistema financiero que sea específico para este tipo de emprendimientos, y en general el sistema financiero es escaso para el general del sistema de ganados y carnes en Argentina. Asimismo, desde 2009 se están brindando créditos del Banco de la Nación Argentina a tasas subsidiadas por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, a través de Plan Federal del Bicentenario de Ganados y Carnes (Subsecretaría de Ganadería: http://64.76.123.202/site/ganaderia/_subsecretaria_de_ganaderia/index.php?edit_accion=noticia_paginar&area_paginar=subgan).

5.3.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Estructura empresarial: los productores son muy pocos en todo el país, y muy dispersos. Algunos son incluso los propios cotos o campos de caza. También hay que decir que en general los criaderos cuentan con baja cantidad de ejemplares y no conocen su pureza en la mayoría de los casos (en base a las entrevistas realizadas a los productores de jabalí habilitados por las Direcciones de Fauna Provinciales).

En Chile, los productores deciden organizarse en una asociación para obtener una calidad pareja y volumen que les ofrezcan poder de mercado. La Asociación de criadores de jabalíes³² se fundó en el año 2001 y posee 25 planteles que trabajan bajo las normas de control oficiales y certificación genotípica.

Rivalidad: en cuanto a eslabón proveedores de insumos se podría hablar de una rivalidad media, ya que existe gran cantidad de empresas en las áreas productivas en las que están instalados los criaderos.

³² <http://www.australtemuco.cl/site/apg/campo/pags/20031122234959.html>

Con respecto al subsistema producción la rivalidad es baja, debido al bajo número de productores y la distancia entre ellos. Asimismo, en el caso del subsistema caza y operadores cinegéticos la rivalidad es media alta, ya que son muchos en la región de extracción y trabajarían principalmente proveyendo a dos empresas: Familia Weiss y Exquisitees S.A.

En el caso de las elaboradoras, la rivalidad es media, al estar en la misma zona de extracción en el caso de Río Negro, y en Mendoza es baja ya que es la única con marca en la región, al igual que Kiyen Witrú.

En cuanto a la industria frigorífica, también es baja la rivalidad, solo existe un matadero-frigorífico como tal que ofrece el servicio de faena para jabalí en la provincia de Mendoza, en el caso de Río Negro los frigoríficos que procesan jabalí son parte de la elaboradora que ofrece el producto con valor agregado.

En la distribución, la rivalidad también es baja debido al bajo número de distribuidores que trabajan carne o productos de la especie. De igual modo que los supermercados que la ofrecen.

*Capital Social y coopectencia*³³: existe en todo el Sistema del jabalí el problema de la falta de comunicación, asociativismo, trabajo conjunto en pos de mejorar el status comercial y productivo de la especie en el país. Estas características se resumirían como individualismo, y se daría especialmente en el primer eslabón del Sistema, como los productores.

La situación es distinta en la elaboración, las plantas que procesan carne de jabalí y otras no tradicionales, están en general con contratos de aprovisionamiento con puntos de distribución y/o la producción, lo que demuestra una tendencia de este eslabón a la integración vertical propia y mediante contratos. Aunque cabe aclarar que no se replica esta modalidad entre ellos, es decir, no existe relaciones de carácter horizontal, en las que exista un diálogo entre ellos del mismo eslabón, que permita alcanzar mayor representatividad para lograr objetivos en común.

Algo similar que en el eslabón elaboración y/o procesamiento, pasa con la distribución. Existen distribuidores como Falabella que poseen contratos de aprovisionamiento con algunas elaboradoras (se verán ejemplos entre las empresas elaboradoras elegidas para el estudio de caso).

Estrategias desarrolladas: las principales estrategias genéricas que utilizan las empresas de un sector o eslabón, son liderazgo en calidad, o liderazgo en costos.

En el eslabón extracción (caza comercial), la estrategia sería el liderazgo en costos, ya que solo se realiza la cacería comercial para abastecer a la industria de ejemplares de la naturaleza, sin reparar en la calidad del mismo.

³³ Forma de organización que intenta garantizar el bien común y el logro de objetivos, al permitir que el grupo ya sea de asociados o cooperados mantenga un mayor grado de representatividad.

En cuanto a los productores, en general se tiende a una selección fenotípica de pureza y sanidad lo que hablaría de un liderazgo en calidad, pero solo en uno de los establecimientos productivos ubicado en la localidad de Suipacha (La Escuadra, de Eduardo Beuille), se conoce la pureza de parte de los ejemplares del mismo.

Las elaboradoras compiten principalmente por calidad. Esta competencia se basa en la oferta de un producto diferenciado, una delicatesen hacia un nicho de mercado. A su vez, existe una tendencia a elaborar productos que sean incorporables más fácilmente a la mesa del consumidor en general, un ejemplo claro de esto es la carne ahumada, molida y deshidratada de Secretos del Monte, la que tiene un costo medio, y puede utilizarse como condimento en infinidad de preparaciones, brindando un toque exótico y gourmet. Otro ejemplo de lo mismo, es el arrollado de jamón crudo y queso de Ahumadero Weiss, para la preparación rápida de una picada especial y con las mismas características que el anterior.

En base a lo relevado en los programas PABCO y los trabajos de la Universidad de Concepción de Chile, se puede decir que la estrategia de Chile claramente es con miras hacia la diferenciación y la calidad del producto, impulsado por el afán de ser el primer latinoamericano en colonizar el mercado europeo de la carne de jabalí.

5.3.5. *Gobierno*

Con respecto a la regulación vigente, esta fue detallada en el apartado “vía del ambiente institucional”. Al momento tampoco existen políticas sectoriales de apoyo y/o fomento de la actividad. En contraposición con el caso de Chile, con el programa PABCO tantas veces mencionado con anterioridad.

El único haz de luz que se brinda desde el gobierno es a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. En este caso, mostrando mediante algunos boletines en su página Web, la faena formal de la especie y distribución de la misma y algunos precios de mercado³⁴. Esto debido también a la hermeticidad de la industria de las carnes no tradicionales.

5.3.6. *Resumen de la vía de la moderna organización industrial*

El sistema de jabalí argentino está en iguales condiciones que Chile o España en lo que respecta a los factores básicos y generales. No así en cuanto a los factores avanzados y especializados, dado que la mano de obra específica en la Argentina es escasa. También se encuentra la Argentina en desventaja competitiva en lo que se refiere a la provisión de animales puros y exámenes de genética.

En cuanto a la demanda, claramente es menos sofisticada que en otros países. Además, la Argentina no puede exportar a países de la UE, por lo que se limita su crecimiento a la demanda nacional, lo cual acota el desarrollo a lo que se pueda ampliar el

³⁴ <http://64.76.123.202/site/ganaderia/jabalies/index.php>

conocimiento del producto y consumo en el país. Esta restricción no la tiene Chile, por lo que las empresas productoras se encuentran en una posición mejor que las argentinas.

En factores como rivalidad y estructura de las empresas, tanto la producción, caza e industrialización se observan empresas de bajo porte. La estrategia puede ser el liderazgo en costo (para los cotos) o diferenciación (sobre todo para las elaboradoras), pero no hay una estrategia conjunta en todo el Sistema, como sí lo hay en Chile o España.

Finalmente, los sectores conexos y de apoyo están ligados a cuestiones de investigación o empresas de servicios, que, salvo los operadores cinegéticos, tienen menor nivel que en el caso de Chile.

Capítulo 6: ANÁLISIS DE EMPRESAS PROCESADORAS DE JABALÍ EN LA ARGENTINA

6.1. Kiyen Witru

6.1.1. Introducción

La empresa Kiyen Witru se encuentra ubicada en la Ciudad de Santa Rosa, La Pampa. La misma está a cargo del Sr. Gabriel Cohan, y posee más de 10 años en el mercado local. La estrategia de esta empresa es la elaboración de productos artesanales del tipo delicatesen³⁵, principalmente de carnes de animales silvestres autóctonos o exóticos que habitan la región.

6.1.2. Estrategia y coordinación

A fin de asegurar la calidad de los productos y sostener la *estrategia de liderazgo en diferenciación*, al ser una delicatesen (de alta especificidad por si misma), la empresa busca reducir el impacto de la incertidumbre en este mercado tan estacional a través de la provisión por contratos de materia prima y a la colocación en el mercado del producto altamente diferenciado elaborado para reforzar la frecuencia (mayor rotación y confianza entre las partes) de la transacción.

6.1.3. Estructura de gobernanca

Dados los atributos de la transacción descriptos en el capítulo anterior y la estrategia mencionada en el apartado anterior también, se explica el tipo de *estructura organizacional*. En este caso corresponde a una *coordinación sistémica*, mediante contratos de aprovisionamiento, tanto hacia atrás (materia prima) en el Sistema, como hacia adelante (distribución y supermercados).

La *materia prima* que utilizan para la elaboración de estos productos especiales es obtenida del criadero Pichu-co de La Pampa³⁶, con el cual poseen una *asociación (contrato) para el aprovisionamiento* (de la misma). El precio de esta materia prima lo coloca o estipula el productor, el cual varió de 10 a 12 \$/kg muerto en condiciones sanitarias apropiadas (sin vísceras verdes), acompañando el precio del bovino nacional³⁷.

Respecto al producto elaborado, existen contratos de abastecimiento a una cooperativa (Cooperativa Obrera de Bahía Blanca) con 10 sucursales entre Buenos Aires y

³⁵ Término que se utiliza para describir productos de exquisita elaboración, generalmente utilizado en gastronomía para referirse a un producto de elevada calidad, selección y preparación.

³⁶ Coto de Caza, que realiza la cría extensiva para repoblación y vende las hembras para faena.

³⁷ Los precios son relevados en entrevistas telefónicas con las elaboradoras o sus proveedores. En este caso el proveedor del Coto/Criadero Estancia Pichu-co, en La Pampa, a finales del año 2010.

Neuquén. Con ellos poseen *contratos de abastecimiento*. Se realizan *entregas con una frecuencia* estimada de 45 días. Por lo que cuentan con una baja rotación.

6.1.4. *Productos y canales comerciales*

Los productos son orientados a un mercado target de hombres mayores de 25 años, y tienden (como bien se menciona en su sitio web) a “resaltar los sabores de las carnes de las silvestrias pampeanas”, tanto autóctonas como exóticas.

Dentro del mix de productos que ofrecen al mercado, el jabalí ocupa un 20%, de los cuales, se pueden mencionar: *Escabeche de Jabalí, Jamón de Jabalí Feteado, Feteado en Aceite, Paté de Jabalí, Bondiola y Jamón entero, Salame de Jabalí*.

La demanda es estacional y depende mucho del turismo (ya que se comercializan en varias zonas turísticas del país). Poseen su propia boca de expendio (local propio) directa al consumidor en Santa Rosa, La Pampa. Asimismo, poseen otro canal de comercialización con supermercados de la provincia de Buenos Aires y Neuquén, que nuclea una cooperativa con sucursales en General Roca, Cipolletti, Neuquén, Tres Arroyos, entre otras. Otro canal de comercialización con el cual trabajan también es el canal HORECA³⁸, donde ofrecen sus productos en envases de hasta 3 kg.

En cuanto al precio de los productos elaborados ofrecidos a los distintos canales de comercialización, ya sea consumidor, como a los supermercados y al canal HORECA, se obtiene en base a una estimación de los costos de producción (se estima el precio que se ofrece al mercado de modo de cubrir los costos de producción y generar un margen de ganancias), por lo que no toman como referencia a los competidores ni a mercado externos.

6.1.5. *Limitaciones o conflictos*

La empresa no posee manuales de protocolos de procedimientos formalmente establecidos, pero están habilitados tanto el establecimiento como sus productos por las autoridades nacionales de sanidad (SENASA) y cuenta con un director técnico de producción quien hace control de todo el proceso, como método propio de control de calidad.

Otra limitación podría ser la limitación de conseguir la materia prima, debido a la falta de frigoríficos o despostaderos que trabajen con la especie en la zona.

³⁸ Hoteles, Restaurantes y Catering.

6.2. Ahumadero Weiss

6.2.1. Introducción

Hace aproximadamente 50 años, en la década del '60, Eduardo Weiss procedente de Austria, se instaló en Bariloche (Río Negro), donde posteriormente formó su familia y trabajó en la industria del turismo en hotelería. En su sentido de prosperidad, recordó la forma en que trabajaban la carne sus abuelos en Europa, y decidió hacer lo mismo en este país. Es así como fundó su ahumadero.

En un principio elaboró productos de dos especies exóticas en el país como lo son el ciervo y el jabalí, que se conseguían con mucha facilidad en la provincia de Río Negro, mediante la actividad de caza, ya que estos ejemplares habían sido liberados accidentalmente y se habrían diseminado en todo el sur argentino. Posteriormente también incursionó en pescados, como la trucha y el salmón.

“Hoy la marca Weiss es sinónimo de calidad, prestigio, precio y tradición. Un sueño que en manos de Don Ernesto y Betty se transformó en una pujante empresa familiar, que reúne y reúne a sus descendientes para continuar con su valioso legado” (extracto del apartado “Historia” de la página del ahumadero).

6.2.2. Estrategia

Esta empresa se fundamenta en la innovación de sus productos. Se puede mencionar entonces que existe también una estrategia relacionada con el desarrollo del producto³⁹. En este caso, un ejemplo claro es el arrollado de queso y jabalí ahumado (ver siguiente ilustración).

Ilustración 5: Imagen en góndola de producto novedoso de Ahumadero Weiss



Fuente: Elaboración propia. Foto tomada por la autora

En cuanto a tecnología utilizada, y en función de la estrategia de diferenciación en calidad, se pueden mencionar que utilizan Manual de Buenas Prácticas de Manufactura

³⁹ Desarrollo de nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, como nuevas presentaciones del producto que logre brindar beneficios adicionales al cliente.

(BPM) y Manual de Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES), ambos aprobados por el SENASA. Poseen también un manual de Análisis de Peligros y Puntos críticos de Control (HACCP).

En el mismo frigorífico se realizan los jamones de manera artesanal y sin ninguna maquinaria específica para el proceso. Poseen una receta muy antigua de salado, secado y ahumado artesanal con ramas de frutales⁴⁰.

6.2.3. Estructura de gobernanca

Dada la estrategia que se describe anteriormente y los atributos de la transacción en este eslabón, se define la estructura de gobernanca como una combinación entre integración vertical (hacia adelante) y coordinación mediante contratos.

La integración vertical hacia adelante se refiere a las bocas de expendio propias en San Carlos de Bariloche (Río Negro) y restaurante propio donde se sirven platos de jabalí, entre otros productos. Por otro lado también, la coordinación mediante contratos con supermercados y el canal HORECA.

En el aprovisionamiento, la materia prima es obtenida mediante la actividad deportiva o comercial de caza, por lo que el suministro es relativamente estacional y bajo (cada 10 ciervos, se cazan también 2 jabalíes). Como se vio anteriormente, la actividad de caza está condicionada por las temporadas establecidas por las direcciones de fauna provinciales. En alguna época también han trabajado con carne provista por criaderos, pero consideran que el engrasamiento del ejemplar en el mismo no es lo que buscan para sus productos.

Cabe destacar también que el rendimiento es relativamente bajo, ya que de unos 50 a 80 kg de res, se obtienen aproximadamente 12 kg de pulpa, con lo que se elaboran los productos. Los costillares que restan de este proceso son destinados al restaurante de la empresa.

6.2.4. Productos y canales comerciales

La oferta de productos de jabalí que realiza la empresa al mercado es muy variada. En la categoría “carnes”, se encuentra la de jabalí con los siguientes elaborados: **Ahumado en Aceite**, **Ahumado en Trozos**, **Ahumado en Filetes**, **Paté de Jabalí**, **Salame de Jabalí**. También ofrecen quesos, dulces regionales, y demás especialidades de carácter gourmet.

Poseen reconocimientos a nivel internacional, como producto de mejor calidad en Brasil en 1999 y un Reconocimiento por Calidad y Variedad de Productos Ahumadero Familia Weiss en Japón, en 1992.

⁴⁰ Comunicación telefónica con el área Fábrica-Ahumadero, Flia. Weiss, representante Sr. Rafael.

Los productos se ofrecían inicialmente en la ciudad de San Carlos de Bariloche, donde se encuentra instalado el ahumadero, mediante bocas propias (locales comerciales) de venta directa al público. Luego llega la apertura de su propio restaurante, donde se pudieron probar las delicatessen que elaboraba el ahumadero y que actualmente sigue funcionando.

Hoy por hoy también han realizado nexos comerciales con distintos superhipermercados fuera de la ciudad y en todo el país, como por ejemplo Jumbo, Disco, Carrefour, Falabella. Esta relación se genera mediante contratos de abastecimiento. Un claro ejemplo de esto es el stand o góndola exclusiva de Ahumadero Weiss en la sección de productos gourmet en Falabella, en pleno centro de la Capital Federal (ver siguiente ilustración).

Ilustración 6: Stand o góndola exclusiva de Ahumadero Weiss en Falabella - Buenos Aires - Agosto 2011



Fuente: Elaboración propia. Fotografía tomada por la autora.

La empresa también distribuye en el canal HORECA desde Buenos Aires a Mendoza, Córdoba, Santa Fe y Sata Cruz (Calafate). Este último, vía aérea.

Al igual que Kiyen Witrú, los precios de los productos son estimados en base a los costos de producción en los que incurre la empresa para poder llegar al producto final (se estima el precio que se ofrece al mercado de modo de cubrir los costos de producción y generar un margen de ganancias). Por otro lado, el precio al que consiguió abastecerse de la materia prima en 2010 fue de 12\$/kg, aproximadamente.

Tabla 7: Evolución de precios Weiss en Falabella, Buenos Aires

PRODUCTO	Gramos	PRECIOS		
		Nov-11	Mar-12	Ago-12
Jabali Pasta Ahumado	80	18,00	21,00	22,00
Jabalí Ahumado en Aceite	200	39,50	45,00	49,40
Jamón Feteado de Jabalí	100	34,00	-	39,90
Salame de Jabalí	100	13,50	13,50	-
Arrollado de Queso y Jabalí - NUEVO	140	38,40	44,00	46,20

Fuente: Elaboración propia, en base a datos relevados en sucursal Florida de Falabella.

6.2.5. *Limitaciones o conflictos*

La empresa ha realizado 5 exportaciones a países latinoamericanos como Brasil, Uruguay y Venezuela, pero con un resultado no demasiado satisfactorio, entre otras cosas porque el esfuerzo económico es muy alto y el volumen bajo. Por lo que hoy, prefiere mantenerse en el mercado interno.

El Sr. Eduardo Weiss, hace mención a la merma en la demanda existente hoy día en el mercado interno, por lo que han debido bajar el porcentaje de los productos de jabalí en el mix de productos que ofrecen, pasando de un 5% anterior al 2% actual.

6.3. Secretos del Monte

6.3.1. *Introducción*

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de San Rafael, provincia de Mendoza. La misma se dedica a elaborar carnes no tradicionales y exóticas ahumadas, mediante el procesado artesanal, cuidando la calidad y el detalle.

Es miembro de Slow Food International⁴¹, lo que nos da una idea de la orientación del mercado que apunta (segmento gourmet).

6.3.2. *Estrategia*

Para esta empresa el jabalí es el producto más importante y relevante dentro del mix de productos que realiza. Tratan de llegar a un público que valore la calidad “gourmet” y las bondades del producto. Comenta la representante del área de finanzas de la empresa: *“muchas personas tienen la impresión de que es una carne muy fuerte por ser carne de caza, pero nos enfocamos en comunicar que estos ejemplares son criados por la empresa, por lo que su carne es más suave”*.

En cuanto a la calidad, se puede hacer referencia al tipo de ahumado eléctrico sin fuego, como avance tecnológico, por lo que no se considera tóxico (y) el proceso de ahumado natural. Esto permite tener uniformidad en el producto, claramente importante para el público objetivo que tiene la empresa.

Un ejemplo de innovación y de estrategia de desarrollo de producto es la carne molida ahumada y deshidratada que ofrece Secretos del Monte. La misma posee una plasticidad culinaria interesante, ya que se puede utilizar en rellenos, como condimento, para

⁴¹Movimiento internacional que invita a tomar conciencia sobre el derecho al placer de consumir alimentos de calidad, sanos, amigables con el medio ambiente y que contribuyan a mantener la biodiversidad.

sazonar diversas comidas⁴² o simplemente como parte de preparaciones, lo que le da un toque gourmet y asilvestrado muy interesante (ver ilustración 7).

Ilustración 7: Fotografía carne ahumada molida deshidratada. Secretos del Monte



Fuente: Elaboración propia. Foto tomada por la autora.

6.3.3. Estructura de gobernanza

De la estrategia surge el eje principal de la estructura de gobernanza que es un mix de distintas formas de coordinación: integración vertical, coordinación vertical y contratos de abastecimiento.

En el caso de la provisión de materia prima, la misma proviene del propio criadero llamado La Mentira, ubicado a 40 km de la ciudad de San Rafael. Esto tiene como objetivo asegurarse el aprovisionamiento de ejemplares para la producción de productos elaborados en base a jabalí.

El criadero tiene una extensión de 10 has., y cuenta con aproximadamente 280 ejemplares entre todas las categorías de jabalí en producción (machos adultos, machos jóvenes, hembras adultas, hembras jóvenes y rayones)⁴³.

Los ejemplares terminados se dirigen con guía de FAUNA y SENASA al matadero Frigorífico San Rafael, con quien tercerizan la faena (a fação) y obtienen carne para la

⁴² La responsable de Secretos del Monte, la Sra. Marilyn Bianchi, menciona que se utiliza muy bien como condimento para pizzas.

⁴³ Originalmente el criadero producía carne para la elaboradora, hoy por hoy, los productos del criadero son dos: carne para abastecer la elaboradora y ejemplares para cotos de caza. Para esto último se están realizando pruebas utilizando diferentes concentraciones de nutrientes en el alimento de los ejemplares escogidos para la venta de repoblamiento (seleccionados por características fenotípicas especialmente apreciadas por los cazadores), para lograr alcanzar la conformación deseada en el menor tiempo posible.

elaboración de sus productos (coordinación vertical). La infraestructura para la elaboración es propia de la empresa. Además, cuenta con bocas propias de expendio, un stand en la Bodega Valentín Bianchi de San Rafael y contratos de aprovisionamiento a super e hipermercados de Buenos Aires (Jumbo, Walmart), Mendoza, Córdoba, Santa Fe, San Luis, y clientes directos en Tucumán y Misiones. La frecuencia de entrega aproximada es cada 1 a 2 meses.

6.3.4. *Productos y canales comerciales*

Dentro del mix de productos, el jabalí es presentado bajo los siguientes ítems: ***Jamón Feteado, Jamón y pata entera, Jamón deshuesado, Carne de Jabalí Curada y/o Ahumada en Aceite.***

La demanda es estacional de noviembre a enero, y el resto del año es muy baja. Esto es así, a raíz de ser un producto apreciado como una delicatesen, algo exclusivo, y se adquiere generalmente como regalo empresarial. Además, tiene una alta influencia el turismo en la región de San Rafael, donde comercializa la empresa con locales propios.

El precio de los productos elaborados se realiza en base a los costos de producción de los ejemplares y de elaboración posterior en el ahumadero. Se basa en que debe cubrir todos los costos de producción, para fijar el precio de los productos de la línea.

6.3.5. *Limitaciones o conflictos*

Según las apreciaciones de los representantes de la empresa, el consumidor argentino en general no conoce las virtudes de esta carne y de la forma de elaborarla que ellos utilizan (ahumado). Por lo que buscan promocionar su consumo, más allá de la marca en sí misma. Por lo que apuntan también a la innovación.

La demanda es muy estacional, se mueve de noviembre a enero y el resto del año es mínima, por eso buscan ampliar el mercado, promocionar el consumo de ahumado.

El modo de ampliar el mercado y promocionar el consumo que poseen es ofrecerla en internet a través de su página web y en la bodega muy tradicional propiedad del mismo dueño de la elaboradora.

Surgió en 2011 una problemática de carácter burocrático, cuando no se pudieron mover los ejemplares desde el criadero hacia el matadero (a fação) debido a la falta de incorporación de la categoría en la nueva base electrónica del organismo de control SENASA. El problema fue resuelto, pero todavía no existe especificación en la base electrónica de SENASA para la especie.

6.4. Análisis conjunto. Síntesis




6.4.1. Introducción

En adelante el resumen o análisis conjunto de las empresas bajo estudio muestra el desarrollo de las empresas para lograr superar las adversidades y posicionarse en el mercado.

Las tres empresas tienen ya varios años en el mercado, dos de ellas de poco más de 10 años y una más de 50. Todas comenzaron con el fin de utilizar las carnes exóticas de cacería en la región, mediante elaboraciones de tradición europea. Algunos productos son los encurtidos, salazones, embutidos, y algunas innovaciones producto de las estrategias de mercado de las elaboradoras.

En la tabla 12 se resume la posición de las tres empresas bajo estudio, que será desarrollada y ampliada posteriormente.

Tabla 8: Tabla resumen características de mercado, tecnológicas y organizacionales

Empresa Elaboradora	Antigüedad	Mercado	Tecnología	Estructura Organizacional
Kiyen Witrú 	15 años	Interno	Control de calidad interno en todo el proceso a cargo de director técnico de producción.	Coordinación sistémica mediante contratos
Ahumadero Weiss 	50 años	Interno ha incursionado en exportación a Brasil, Uruguay y Venezuela	Manual BMP, POES, HACCP. Premiados en Brasil y Japón en la década del '90 por calidad.	Integración Vertical
Secretos del Monte 	15 años	Interno	Proceso de Ahumado Eléctrico Productos Innovadores Incorporando certificación orgánica.	Integración Vertical

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2. Estrategia






Se puede decir que la estrategia empresaria de las tres se basa en producir delicatessen de alta calidad certificada por organismos oficiales nacionales y/o internacionales o controlada mediante protocolos internos. A su vez, la tecnología acompaña estas producciones haciéndolos eficientes y promoviendo la innovación.

Al ser productos de alta especificidad se trata de un mercado de nicho. Algunas empresas también incurren en la estrategia de desarrollo de producto, generando productos nuevos para captar clientes o mantenerlos con opciones novedosas.

6.4.3. Atributos de la transacción

Al hablar de los atributos de la transacción, se puede hacer referencia a la alta especificidad del activo, que lo es por tratarse de delicatessen y por la necesidad de contar con un producto específicos irremplazable (carne de Jabalí). La frecuencia de transacción es media a alta, según el caso (en el caso de los que se proveen de animales de caza, se busca contar con distintos proveedores confiables; mientras que para la empresa Secretos del Monte la frecuencia es alta porque solo se abastece de su propio criadero y cuenta con un contrato de fañón para la faena de dichos animales propios). La incertidumbre es alta para el caso de las empresas que dependen de terceros para el aprovisionamiento de animales, de ahí los casos de contratos.

Tabla 9: Tabla resumen: Atributos de la Transacción y Estructura de Gobernancia del conjunto de las elaboradoras

Atributos	Estado	Referencias	
Incertidumbre			
Especificidad de Activos		Alta	Medio
Frecuencia			
Estructura de Gobernancia	Integración Vertical Coordinación Sistémica		

Fuente: Elaboración propia.

La comercialización / distribución se resuelve en mayor medida para las tres empresas mediante la integración vertical (locales propios o restaurantes) o contratos con intermediarios, distribuidores, super/hipermercados regionales y nacionales e incluso convenios con empresas fuera del sector (bodega Bianchi, para el caso de Secretos del Monte).

La demanda sofisticada y de bajo volumen en mercados alejados de los lugares de producción obliga a las empresas a contar con estructuras de venta y distribución muy coordinadas, así como convenios y contratos de aprovisionamiento. Es por ello que también todas las empresas tienen local propio para la comercialización.

Las problemáticas relacionadas con los diferentes atributos de la transacción y a las que se busca dar solución con estas estructuras organizacionales son las siguientes: necesidad de abastecimiento de materia prima que por sí misma posee alta especificidad, necesidad de servicio de faena, necesidad de entrega de productos con una cierta regularidad (rotación).

6.4.4. *Productos elaborados y canales comerciales*

En cuanto al ambiente competitivo, las tres empresas entrevistadas se reconocen como competidoras en el mercado nacional, y mencionan también otras como: Productos Nigo, Alimentaria Patagonia y Granja Patagónica. Actualmente se encuentra en disminución la cantidad de empresas dedicadas al rubro o cerrando la línea de jabalí de entre sus productos.

También se puede hablar de una segmentación de los consumidores o un mercado target, en algunos casos, que apunta al mercado de los hombres jóvenes de 25 años hacia arriba, regalos empresariales, etc.

Asimismo, la promoción se realiza mediante el turismo, tanto el cinegético como el tradicional. Se ofrecen los productos en los puntos turísticos regionales como bodegas y centros de compras regionales, teniendo en cuenta que son las mismas regiones turísticas en donde se instalan para la elaboración y comercialización. Esto en los últimos años se ha beneficiado del incremento del turismo interno.

El precio promedio de la carne como materia prima para la industria elaboradora generalmente lo pone el productor y en el año 2010 varió entre los 10 y los 12 \$/kg y ya para septiembre de 2011 se habla de 22,50 \$/kg de carne para la elaboración de productos.

6.4.5. *Limitaciones o conflictos*

En cuanto a la exportación, se hace referencia a que podrían alcanzar volúmenes de esta envergadura, los limita la situación coyuntural tanto del país como internacional. Sin embargo, también se advierten limitaciones en el volumen de ejemplares de jabalí y la seguridad de aprovisionamiento debido a la falta de establecimientos faenadores que quieran trabajar con la especie, también por razones de volumen.

Según las apreciaciones de los representantes de la empresa, el consumidor argentino en general no conoce las virtudes de esta carne y de la forma de elaborarla que ellos utilizan (ahumado). Por lo que buscan promocionar su consumo, más allá de la marca en sí misma. Por lo que apuntan también a la innovación.

La demanda se mueve muy estacionalmente, tiene mayor incidencia entre los meses noviembre a enero y el resto del año es muy baja, por lo que se persigue ampliar el mercado, promocionar el consumo de los productos de carnes silvestres/exóticas y de caza.

Existe una merma en la demanda, a la que se le suma la problemática de la erupción de un volcán en Chile⁴⁴ que afectó no solo al turismo, sino también a gran parte del territorio. Por lo que las dos empresas de Río Negro que compran la materia prima de la

⁴⁴ Volcán Puyehue que hizo erupción en junio 2011, tras 51 años de inactividad.

caza comercial, han debido disminuir el porcentaje de productos de jabalí en el mix de productos que ofrecen, pasando de un 5% anterior al 2% actual.

Surgió también en 2011 un inconveniente de carácter burocrático, que generó problemas al mover un lote de jabalíes para faena (a façon), por motivo de falta de incorporación de la categoría en la nueva base electrónica del organismo de control de sanidad animal, a nivel nacional (SENASA). El problema fue resuelto, pero todavía no existe especificación en la base electrónica de SENASA para la especie.

Capítulo 7: ANÁLISIS FODA Y ALTERNATIVAS PARA LA MEJORA COMPETITIVA DEL SISTEMA DE LA CARNE DE JABALI ARGENTINA

7.1. Análisis FODA

Este análisis es una metodología útil principalmente para mostrar la realidad. Se vale de una matriz que permite relacionar las variables mencionadas del ambiente donde se desarrollen, y ofrece en su análisis, un diagnóstico que ubica al sector en estudio que consta de dos variables:

El *ambiente externo*, que consta de variables que influyen en el sector, pero que no pertenecen al mismo, como lo son las Oportunidades y Amenazas. Y el *ambiente interno*, formado por variables que son propias del sector y que influyen sobre su competitividad. En este caso, Fortalezas y Debilidades.

7.1.1. Oportunidades

- ✓ Avidez de conocer otras fuentes de proteína animal de una porción de los consumidores.
- ✓ Crecimiento del turismo (cinegético) en el país.
- ✓ Argentina es libre de enfermedades temidas en la especie como lo son la Peste Porcina Clásica. También la gran parte de los ejemplares en el país se encuentran en áreas geográficas⁴⁵ libres de aftosa sin vacunación.
- ✓ No existen aranceles de importación a la UE, para la carne de jabalí.

7.1.2. Amenazas

- ✓ Barrera Paraarancelaria: Resolución francesa que impide el ingreso de jabalíes a la UE.
- ✓ No existe gran volumen de mercado de carnes alternativas.
- ✓ Mayor competitividad y desarrollo en Chile y España, posibles competidores.

7.1.3. Fortalezas

- ✓ Aptitud agroecológica para la producción del jabalí en caso todo el territorio nacional.
- ✓ Alimentación, sanidad y demás insumos, se utilizan actualmente en las producciones entrevistadas similares a la especie doméstica, con lo cual es de fácil acceso.
- ✓ Existencia de establecimientos faenadores de cerdos domésticos susceptibles de ser habilitados para la especie.
- ✓ Múltiples formas de elaboración y comercialización.
- ✓ Experiencia en la especie en cuanto a industria turística y elaboración de productos regionales de calidad.
- ✓ Integración y coordinación vertical de algunas empresas del rubro a tomar como referencia.

⁴⁵ Patagonia Argentina declarada por la Organización Mundial de Comercio (OMC), libre de Aftosa sin vacunación.

7.1.4. Debilidades

- ✓ Bajo número de productores de escala comercial y ausencia de asociativismo, lo que se traduce en bajos volúmenes de oferta y diversidad de calidades.
- ✓ Falta de transparencia del mercado (actividad poco difundida y sin cotización pública).
- ✓ Pocos frigoríficos habilitados cercanos a los criaderos, cotos y/o campos de caza, que proveen los ejemplares a faena para parte de la industria elaboradora.
- ✓ Escasos RRHH especializados en el tema.
- ✓ Falta de asesoramiento productivo y comercial específico.
- ✓ Desconocimiento de la carne de jabalí, y sus atributos, por la mayoría de la población. Poca demanda local, debido al desconocimiento del producto.
- ✓ A pesar de la buena dotación de frigoríficos, los mismos no realizan actividades de faena de jabalí, por el bajo volumen y ser poco atractivo como negocio para ellos.
- ✓ Escaso apoyo estatal en cuanto a la aplicación de un marco legal que proteja a la actividad, o ajuste del mismo. Complicaciones en torno a la documentación y faena para el movimiento de los ejemplares tanto de Fauna como de SENASA (falta de definición de autoridad competente).
- ✓ Falta de un protocolo de producción y tipificación de carne de jabalí para dar trazabilidad y seguridad alimentaria al consumidor, con vistas a un posible futuro de mercado externo también.

Esta información detallada, se cruzó en una tabla para identificar las posibles estrategias a seguir en todos los ámbitos, y se exponen a modo de recomendaciones:

Cruce F-O:

- Desarrollar estudios de mercado tomando como referencia a los líderes del sector.
- Potenciar el consumo interno a través de la promoción del producto.
- Promover la exportación, a partir de la identificación genética.
- Desarrollo de estrategias público-privadas.

Cruce F-A:

- Asociativismo y coordinación de productores y elaboradores.

Cruce D-O:

- Aprovechar los sellos de calidad, a fin de minimizar la heterogeneidad y garantizar la trazabilidad.
- Generar información, tanto a nivel de los consumidores como de todo el Sistema.
- Transparentar el mercado (minimizar la informalidad).

- Resolver la cuestión de guía y armonización FAUNA-SENASA.

Cruce D-A:

- Promover los protocolos de producción y calidad.
- Promover el desarrollo de producciones semi-extensivas.
- Capacitación en torno al manejo de la especie y a nivel de la industria frigorífica.
- Inclusión de la especie como específica en la normativa de transporte, faena y comercialización.

Capítulo 8: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se discuten los resultados obtenidos del análisis de los datos primarios y secundarios recolectados en el transcurso de la elaboración del presente trabajo.

El sistema del jabalí es todavía incipiente, los productores del mismo son escasos y de baja escala, por lo que poseen bajo poder de negociación. Esto genera conflictos comerciales atados a la asimetría en la información, principalmente en las etapas de adquisición de ejemplares y venta de productos terminado.

Si bien es una producción que, como la gran mayoría de las producciones en el país, posee ventajas comparativas, existe un alto grado de informalidad. North (1990) menciona que si en el ambiente institucional no están bien definidos los derechos de propiedad y la aplicación de las reglas de juego (relacionado con la informalidad), el sendero de crecimiento y desarrollo necesitan de la creación de los mismos o de su fortalecimiento. Esto puede observarse en la evolución de las cabezas faenadas en los últimos años que no han crecido, por el contrario se encuentra en baja constante (467 cabezas faenadas en 2010; 213 cabezas en 2011 y 116 cabezas de jabalí faenadas el año 2012).

La inestabilidad del ambiente institucional (dado por la falta de continuidad en las políticas y planes de desarrollo del Gobierno y el bajo control de la faena y caza) ha generado incertidumbre de índole organizacional, la cual impacta en los actores y las relaciones entre los mismos (transacciones). North (1990) afirma que las instituciones son efectivamente el filtro entre los individuos a fin de definir correctamente las transacciones y los derechos de propiedad.

Siguiendo a North (1990): *“con derechos de propiedad inseguros, pobre vigencia de la ley, barreras al ingreso y restricciones monopólicas, maximizar ganancias en las empresas es una tendencia cortoplacista, baja asignación de capital fijo y pequeña escala de negocios”*. Esto pudo verse en los casos analizados: en general trabajan con nichos de mercado y no tienen un panorama de ampliación del negocio. Incluso, la posibilidad de exportar está limitada. Por tanto, la mejora del ambiente institucional es la primera acción a emprender para que este sistema mejore en competitividad.

Otro elemento importante a nivel institucional se da en la falta de interacción entre FAUNA y SENASA. Si bien el ente encargado de las especies silvestres autóctonas o exóticas en el país es FAUNA, existe un marco legal bajo el ámbito de SENASA que se refiere al movimiento de especies, que no termina de clarificar al jabalí o cerdo asilvestrado para que tenga lugar en la base de movimientos por DTA (Documento de Tránsito Animal), brindando mayor claridad a la transacción. Por el lado de FAUNA, las guías de movimiento poseen un vencimiento de pocos días, y bastante tiempo para su tramitación. Lo que deja poco margen de error para el movimiento de los animales, ya que si existiera una eventualidad que impidiera el movimiento en ese corto período de tiempo, hay que reiniciar el trámite.

Este conflicto a nivel institucional genera también asimetría en la información. La incapacidad de mover animales con documento de tránsito específico para la especie

desde el organismo que aboga por la sanidad de las producciones agropecuarias en el país, y que genera a través del mismo control, datos estadísticos para que el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación elabore información de interés para los sectores, hace que se incremente el nivel de incertidumbre por falta de información disponible. Sumado a esto, al no poseer un organismo que certifique la pureza a través de estudios genéricos, hace que sea más complejo alcanzar el mercado internacional.

Las firmas, según Coase (1937; 1960), surgen de la economía de los costos de transacción, por lo que toman diferentes formas para reducir los costos de realizar su trabajo. Estas pueden derivar en asociaciones, coordinaciones, integraciones de diferentes formas, etc., para lograr la integración en el marco institucional donde se mueven.













La situación de los altos costos de transacción macro, sumado a la incertidumbre y alta especificidad del activo involucrado en las transacciones hizo que las empresas hayan generado estructuras de gobernanza del tipo contratos e integración vertical que bajaran estos costos. De ahí que la mayoría de las empresas buscan la integración vertical como estructura de gobernanza, siguiendo el modelo de Williamson (1991): alta especificidad de activo y alta incertidumbre, los contratos son difíciles de establecer por lo que la empresa tenderá a la integración vertical.

Las elaboradoras entrevistadas tomaron la decisión de integrarse verticalmente o generando formas híbridas mediante contratos, tanto hacia atrás como hacia adelante. Lo hicieron en pos de lograr resolver los problemas de incertidumbre y frecuencia, e incurriendo en el armado de un sistema que involucraba activos específicos como la marca, y tecnologías que fueran más ajustadas a fin de lograr la diferenciación del producto, posicionamiento de la marca y lograr así mayor competitividad.

Lo anterior ejemplifica las fuentes de valor en las cadenas de abastecimiento que menciona Lazzarini et al. (2001). Ya que es el caso de integraciones verticales que formaron su sistema de abastecimiento mediante las sucesivas etapas de creación y captación de valor, y están ligadas directamente a las tres variables sobre las que se puede trabajar para lograrlo, que son: optimización de la producción y las operaciones, reducción de los costos de transacción, y asignación de derechos de propiedad. Esto se da por ejemplo en las empresas elaboradoras analizadas en el capítulo 6 (casos).

También se puede hablar de la creación de valor en lo que hace a una red, ya que existen desarrollos ligados a este tipo de creación de valor en las empresas elaboradoras de carne de jabalí (ver capítulo 6), como por ejemplo el aprendizaje, ya que consta de agentes que desarrollan conocimientos a nivel local y se especializan en temas específicos, tienden a diversificar los conocimientos. Las interacciones con los demás agentes de la red generarían una externalidad positiva a través de la repercusión del conocimiento, lo que aumenta las posibilidades de innovación.

Tabla 10: Resumen de las Tres Vías de Aproximación en función de la discusión de los resultados

Niveles/Vías	Vía del Ambiente Institucional	Vía de las Estructuras de Gobernanca	Vía de la Moderna Organización Industrial
A nivel Sistema	Políticas Sectoriales  FAUNA  Genética 	<i>Transacciones</i> Proveedor-Productor  Productor-Frigorífico  Cazador Comercial-Frigorífico  Frigorífico-Elaboración  Elaboración-Distribución 	<i>Condiciones de los Factores</i> Factores Generales  Factores Específicos  <i>Condiciones de la Demanda</i> Sectores Conexos y de Apoyo  Estrategia, estructura y Rivalidad 
A nivel Empresas Elaboradoras analizadas en los casos	<p><i>Políticas Sectoriales:</i> Durante varios años se han demorado las acciones solicitadas en cuanto a la especificidad de la carga de datos en las bases de movimientos de SENASA.</p> <p><i>FAUNA:</i> Mejorar el sistema de otorgamiento de Guías de Traslado de Animales y su período de vigencia, para lograr mantener certidumbre en la transacción Proveedor-Productor-Coto de Caza (la elaboradora Secretos del Monte también provee Cotos de Caza con ejemplares macho).</p> <p><i>Genética:</i> EL mejoramiento en la genética, desde conocer la actual en los planteles, hasta realizar un mejoramiento mediante cruzamientos específicos, sería un aporte a mejorar la calidad y previsión de posibilidades de comercio exterior.</p>	<p>Estas empresas deciden la Integración Vertical, dadas en su mayoría por la incertidumbre en el abastecimiento de ejemplares, y llegada al consumidor.</p> <p><i>Integración Vertical con la Producción:</i> Producir los ejemplares a partir de la captura en estado silvestre, en función de reducir la incertidumbre en la provisión.</p> <p><i>Integración Vertical con la Distribución:</i> Con bocas de expendio propias (locales regionales) para llegar mejor al consumidor.</p> <p><i>Coordinación Vertical con la Distribución:</i> Contratos de aprovisionamiento con Super e Hipermercados para la venta de los productos regionales en las grandes ciudades.</p>	<p><i>Condiciones de los Factores</i> Factores Generales: ubicación de las elaboradoras estratégica (se emplazan en los lugares de dispersión natural de los jabalíes en el país), por lo que cuentan con condiciones favorables agroecológicas. Factores Específicos: Es necesaria aún la especificidad en el manejo y producción de ejemplares, aunque se hacen grandes avances en el interior de la granja(Elaboradora Secretos del Monte). La mano de obra en las elaboradoras se encuentra correctamente capacitada al igual que en frigorífico. La genética al igual que en el general del sistema, es difícil conocerla, ninguno ha hecho estudios en el tema, aunque se selecciona por "pureza fenotípica".</p> <p><i>Condiciones de la Demanda:</i> Estacional y regional. Incipiente ingreso en las capitales a través de Super e Hiper mercados y locales Gourmet o Canal HORECA. Presencia de marcas y certificaciones.</p> <p><i>Sectores Conexos y de Apoyo:</i> Buena dotación de servicios de proveedores y veterinarios tanto en subsistema producción como en caza (proveedor de Carne en Río Negro). Aunque baja incidencia de I&D.</p> <p><i>Estrategia, estructura y Rivalidad:</i> Se basa en la Coordinación o Integración vertical para lograr paliar la incertidumbre del sistema.</p>

 Bueno
 Malo
 Regular

Fuente: Elaboración propia, 2014

Capítulo 9: CONCLUSIONES

El jabalí (*Sus Scrofa scroffa*), es una de las especies desde las que se genera el mercado de las no tradicionales y exóticas en Argentina. Con la finalidad de poder realizar un diagnóstico sistémico, se eligió el marco teórico de la nueva economía institucional bajo el modelo de las tres vías de aproximación de Joskow (1995). Este análisis se complementó con un estudio de caso múltiple de empresas elaboradoras de productos alimenticios en base a jabalí.

En función de este análisis, la vía del ambiente institucional, muestra en términos generales, una notable desprotección y ausencia de fomento de la actividad. Pero principalmente se observa un bajo nivel de control y fiscalización tanto de la producción desde las DPF como de la tipificación, movimiento y comercialización desde SENASA.

Esto impacta en la formalización de la actividad, por lo que se dan transacciones informales, faenas clandestinas o no registradas y consecuentemente, alta asimetría de información tanto para organismos públicos como para los jugadores del sistema.

A partir del análisis FODA realizado se destaca que es importante brindar un marco legal más ajustado a la especie, su comercialización y procesamiento, para lograr mayor transparencia y así mayor seguridad para el consumidor que la elige. Esto supone un paso importante para la regularización total de la actividad, favoreciendo los procedimientos que lleven a la actividad en el país a poder ser también generadora de divisas.

Para apalancar esta meta, por parte de productor y las DFP, es importante la colocación obligatoria la evaluación de pureza de la especie, conociendo esta característica como barrera de ingreso para la colocación en el mercado externo. Al mismo tiempo, separarla de la del cerdo doméstico en las bases del organismo de sanidad animal, lo cual aseguraría estadísticas fiables e información valiosa en cuanto a eventualidades sanitarias en alguna de las dos especies, y para lograr una diferenciación a nivel mercado interno, que no sea tan rígida (pero que brinde trazabilidad), como para el mercado internacional que si la exige.

En cuanto a la vía de las estructuras de gobernanza, se observa que no existen conflictos entre proveedores de insumos y los productores / cotos. Sin embargo, se observa una alta incertidumbre por parte de los productores o cotos en el aprovisionamiento de jabalí puro, dado que no hay un registro de la especie ni análisis para saber la composición genética de los ejemplares. Esto puede dar lugar a acciones oportunistas de proveedores pero desde el punto de vista sistémico impacta negativamente en todo el Sistema, dado que no es posible contar con registros para su posterior comercialización a mercados internacionales exigentes.

La mayor problemática que enfrenta el sector es la desinformación y la asimetría de información entre los productores y la industria primaria. La información entorno a la especie no es de fácil acceso (al igual que la mayoría de las no tradicionales). Principalmente en lo que se refiere a existencias, metodologías de producción, procesamientos, salas de faena habilitadas, precios, que es información fundamental para la toma de decisiones y desarrollo de proyectos de inversión. En este sentido, el

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación se ha encargado desde 2010 de realizar boletines con información básica para el sector (existencia de criaderos, faena habilitada por SENASA y precios en algunas ocasiones) a la mano de toda la población, disponible en la página web del organismo.

Gran parte de la problemática en el eslabón producción es el individualismo, la falta de asociativismo y la diversidad de explotaciones (productores, cotos de caza, campos de caza, cazadores de subsistencia) tanto por su tamaño, como por los destinos de las mismas, no permite unificar criterios de producción, lo que los deja fuera del mercado internacional. A la vez, como consecuencia de esta situación, los estándares de calidad son muy dispares.

Del análisis de la vía de la moderna organización industrial se observa que en cuanto a la industrialización primaria, son escasos los frigoríficos habilitados para la faena de la especie que se interesen en trabajarla actualmente, por motivos de volumen y frecuencia. Asimismo, en la industrialización secundaria, las plantas cuentan con buena dotación tecnológica y se proveen de la caza comercial.

Las condiciones de los factores básicos y generales son similares a los de otros países que desarrollan esta actividad. Sin embargo, no son condiciones suficientes cuando es necesario contar con mejor nivel de infraestructura, mano de obra y recursos para el desarrollo de la actividad.

A nivel distribución no se observan problemáticas que influyan en la comercialización de este producto. Sin embargo, en el nivel consumidor final nacional, se advierte gran desinformación o falta de información de calidad tanto de las características de la carne, como de donde conseguir los productos. Para esta problemática, la difusión de las características nutricionales y formas de preparación de la carne de jabalí serían buen comienzo, ya que goza de una plasticidad adecuada para su preparación en variados platos.

Además, la escasa continuidad de investigación a nivel nacional respecto a esta especie limita la posibilidad de mejora en el sistema. Por ejemplo, en cuestiones de genética, Chile está un paso delante de Argentina, en cuanto a que poseen criaderos con genética certificada por la Universidad de Concepción, en Chillán. Apoyando este emprendimiento, el Estado chileno crea las normas PABCO, las cuales garantizan que los productos son aptos para el consumo humano, son exigidas para la exportación y brindan trazabilidad al producto.

Al analizar las empresas y su estructura y estrategia se observa que, al ser este un negocio de especialidad, se tiende a la calidad y las certificaciones, ya que se apunta a un consumidor que comienza a exigir este abanico de aseguradores de inocuidad y demás características que hacen al producto más aceptable para este nicho de mercado⁴⁶. Es el caso del tipo de ahumado eléctrico, o de una nueva forma de procesar

⁴⁶ Es una fracción de un segmento de mercado, formado por un grupo reducido de personas que están dispuestas a pagar un precio diferencial por un producto exclusivo, que cubre deseos o necesidades muy particulares.

la carne que pueda ser utilizada de maneras diferentes a las tradicionales, como lo es la carne molida ahumada al vacío de una de las empresas, que puede utilizarse como condimento, y su conservación es de largos períodos.

Los productos ofrecidos por las elaboradoras elegidas para el análisis de casos múltiple, se basan en encurtidos, salazones y embutidos. Dos de las elaboradoras con desarrollo de producto para captar y mantener clientes, han desarrollado productos deshidratados que ofician de condimentos y productos listos para consumir en combinación con otro producto como el queso por ejemplo. Los canales de comercialización principales de estas elaboradoras y en general del sistema del jabalí, son el canal HORECA, sus propias bocas de expendio y super e hipermercados.

Por todo lo anterior se concluye que, las condiciones agroecológicas del país y exclusivamente de las regiones donde se ha desarrollado el manejo productivo de la especie, con diversos fines, es óptima. No obstante, la falta de legislación en cuanto a movimiento y especificación de producto, fuera de lo que es el ámbito de las direcciones de FAUNA, lo ha relegado a permanecer en una etapa entre formal y semi-formal en cuanto a comercialización, y desconociendo realmente la especie que se maneja, comercializa y consume, cerdo salvaje o jabalí. Lo que ha influido directamente en el tipo de producto ofrecido y su limitación al mercado interno. Desencadenando a su vez, en la falta de información del consumidor, quien por lo mismo, no ha traccionado el Sistema mediante la demanda.

9.1. Límites de la investigación

La limitación principal del presente trabajo de investigación estuvo relacionada con la disponibilidad y acceso a la información. La inexistencia de estadísticas formales de instituciones públicas exclusivas de la especie. En el caso de la faena, (ya que de comercio exterior hubo en alguna oportunidad) sin diferenciación en las estadísticas formales de las de ciervo colorado.

Para conseguir estos datos, se consultó al área de estadísticas de SENASA y a los frigoríficos faenadores que muy amablemente brindaron información para cotejar los datos de faena y separarlos del ciervo colorado y así tener la el dato formal individualizado de la especie. Del mismo modo, la gran mayoría de los datos transformados en información para este trabajo se obtuvieron mediante entrevistas, de ahí la dificultad de la presente investigación.

Capítulo 10: BIBLIOGRAFÍA

- Aravena, P. y Skewes, O. 2007. European wild board purebred and *sus scrofa* intercrosses. Discrimination proposal. A review. - [s.l.] : agro-ciencia. - vol. 23.
- Davis, J. y Goldberg, R. 1957. Concept in Agribusiness. Division of Research. Graduate school of business administration. Harvard University. Boston, USA.
- De la Vega M.J., 2003. Las otras carnes en Chile: características y consumo. - Universidad Austral de Chile y Fundación para la Innovación Agraria- vol. Cap. 5. Valdivia, Chile.
- Dixit, A., 2009. Governance Institutions and Economic Activity. American Economic Review, 99(1): 5-24.
- Espinosa, M. E., 2003. Caracterización y Producción de Carne de Jabalí (*Sus Scrofa L.*). Universidad de Concepción. Concepción, Chile.
- Fernandez Llario, P.; Rosell, C. y Herrero J., 2001. El Jabalí. Barcelona, España.
- FIA y Universidad Austral de Chile, 2003. Las Otras Carnes en Chile: Características y Consumo– Valdivia, Chile.
- Joskow, P.L., 2002. Transaction Cost Economics, Antitrust Rules and Remedies. Journal of Law, Economic and Organization. N. 18, pp. 95-116.
- Kherallah, M. y Kirsten, J., 2001. La Nueva Economía Institucional: Aplicaciones para la Investigación de Políticas Agrarias en Países en Desarrollo. Trabajo n°41. - Washington, D.C., USA.
- Kotler P. y Keller, K. L., 2006. Dirección de Marketing. Pearson Educación de México.
- Kotler P. y Armstrong, G., 2001. Marketing. Pearson Educación de México.
- Lazzarini, S.G., 1997. Estudios de caso para fines de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. En: Farina et al. (Coord). Estudios de caso em Agribusiness. São paulo: ed. Pionera, p. 9-23.
- Lazzarini, S.G., 2001. Integrando el análisis de redes y el análisis de cadenas de abastecimiento: estudio de las redes en Sistema. Journal on chain and network science. 1 (1): 7-22.
- Maslow, A., 1943. A theory of human motivation, Psychological Review, 50, 370-396.
- North, D.C., 1990. Institution, Institutional change and economic performance. Cambridge University Press. Cambridge, UK.
- Nova Borghero, P.C., 2002. Producción de jabalí y sus posibilidades en Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal, Departamento de Zootecnia.

- Ordóñez, H. A., 1999: 2002. Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Programa de agronegocios y alimentos, bibliografía de la cátedra. Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.
- Ordóñez H. A., 2009. La Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. 1ª ed. Editorial Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.
- Peterson, H.C., 1997. La Epistemología de los Agronegocios Pares: métodos y rigor. Foro de investigación de Agronegocios. Missouri, Columbia, USA.
- Porter, M.E., 1990. Competitive advantage of nations. Harvard Business Review, p.73-93, march, april.
- Riquelme Verdejo, P.E., 2005. Rendimiento a la faena de jabalí puro ($2n=36$) y mestizos ($2n=37$ y $2n=38$) a las 39 semanas de edad. Universidad de Concepción, Facultad de Medicina Veterinaria. Chillán, Chile.
- Rosell, C.; Fernandez Llario, P. y Herrero, J., 2001. El jabalí (*Sus scrofa linnaeus*, 1758). [s.l.] : Galemys. - vol. 13 (2).
- Secretaría de Agricultura Ganadería, Pesca y Alimentos, 2007. Análisis de Producciones Animales Alternativas con Potencial de Desarrollo Inmediato y Mediato en la República Argentina - Gráfica Tres Tiempos. Buenos Aires, Argentina.
- Senesi, S.I., 2009. Metodología EPESA: estudio y planificación de los sistemas de agronegocios. En "El sistema de agronegocios de la soja en la Argentina, su cadena y prospectiva al 2020" Editorial Horizonte a. 343 p. Vilella et al.
- Skewes, O., 2008. Carcast and meat quality traits of wild board (*sus scrofa s. L.*) With $2n=36$ karyotype compared to those of phenotypically similar crossbreeds ($2n=37$ and $2n=38$) raised under same ferming conditions. 1. Carcast quality and meat dressin. Meat sience, vol. 80.
- Skewes, O. y Morales, R., 2006. Crianza del jabali (*Sus scrofa L.*) en Chile. Distribución, tamaño y aspectos básicos de manejo. [<http://www.agro-ciencia.cl>]. Chillán, Chile: agro-ciencia, vols. 22(1):29-36.
- Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias, Universidad de Chile y consultora Proand Associates Australia pty ltd..Oportunidades de inversión para carnes exóticas de la región de O'Higgins. Chile.
- Vieites, C.M., 2007. Agronegocios Alternativos. Enfoque, importancia y bases para la generación de actividades agropecuarias No Tradicionales. Hemisferio Sur S.A., Buenos Aires, Argentina.
- Williamson, O., 1985. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracts. The free press. New York, USA.
- Williamson, O., 1996. The mechanism of the governance. Oxford University Press. New York, USA.

- Williamson, O., 2000. The new institutional economics: taking stocks, looking ahead. Journal of economics literature. Vol. Xxxviii pp. 595 - 613.
- Zylbersztajn, D., 1996. Governance structures and agribusiness coordination: a transaction costs economics based approach. Research in domestic and international agribusiness management. Editor Ray Goldberg. Graduate School of Business Administration. Harvard University. Vol 12. p. 245-310.

Páginas Web Consultadas

<http://ww.drn.lapampa.gov.ar/Fauna/Especies.htm>

<http://www.defra.gov.uk>

<http://www.omafra.gov.on.ca/english/index.html>

<http://bibliotecadigital.innovacionagraria.cl/gsd/collect/publicac/index/assoc/ASHc98b/202ad0f8.dir/58Carnesexoticas.pdf?ie=UTF-8&oe=UTF-8&q=prettyphoto&iframe=true&width=90%&height=90%>

<http://www.ahumaderoweiss.com.ar>

<http://secretosdelmonte.com>

<http://www.kiyen-witru.com.ar>

<http://jabalies.cl>

<http://www.hermanos-gomez.es>

<http://www.saboresdelmonte.es>

<http://www.la-stella-alpina.it>

www.bcra.gov.ar

<http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/tendencias/2006/07/12/24288.php>

http://www.tresparques.com.ar/nahuelhuapi/fauna_especiesintroducidas.htm

http://www.uns.edu.ar/inbiar/ver_proyecto.asp?proyecto_id=19

http://www.renar.gov.ar/index.php?seccion=legislacion_visualizar&m=3&ley=229&disp=si

<http://www.sag.cl>

<http://www.mozarella.cl/mozarella/venta-de-carne.html>

<http://www.secretosdelaunion.com/>

<http://www.bauser.cl/productos.html>

<http://www.saborpatagonico.cl/products-page/cat02-charcuteria-artesanal/jamon-de-jabali-2/>

<http://www.australtemuco.cl/site/apg/campo/pags/20031122234959.html>

Capítulo 11: ANEXO

11.1. Caracterización de la especie

Entre sus características físicas se puede mencionar que posee cabeza grande, cuerpo corto, más alto en la cruz que es sus cuartos traseros, mala visión, pero muy buen oído y olfato, que utiliza para encontrar a gran distancia trufas, animales o vegetales, bajo tierra y en la comunicación intraespecífica. Llega a pesar entre 40 y 90 kilos (jabalí europeo) y ocasionalmente hasta 150 kg, según su categoría y vivir hasta 13 años en estado silvestre y hasta 20 en cautiverio. Su color varía desde el grisáceo hasta el rojizo, las extremidades son más oscuras y las crías tienen líneas blancas en el lomo que les sirven para camuflarse (Espinosa, 2003 – SAGPyA, 2007).

Es un animal que se adapta a todo tipo de hábitats, aunque prefiere los lugares de agua y vegetación abundantes para poder, en caso que sea necesario, mimetizarse.

Presenta mayor actividad nocturna que diurna, cuando recorre grandes distancias de entre 4 a 400 kilómetros. Durante el día son más sedentarios. Este comportamiento se ve acentuado en regiones donde la especie está siendo desplazada por los cultivos agrícolas, lo que le hace recorrer distancias aún más largas. Estos desplazamientos son generalmente para encontrar los vegetales necesarios para su dieta, que es entre el 80% y el 90% del total (SAGPyA, 2007 - pág. 165). Esta característica nómada, que le permite la adaptación a variedad de ambientes, también expresa la rusticidad de la especie. La ausencia de depredadores naturales también influye a su amplia distribución en la Argentina.

Las hembras viven en grupos (las únicas crías que permanecen junto a sus madres luego del año de edad, son las hembras). Los machos adultos son solitarios (a partir del año de edad, se separan de la madre), sólo se reúnen para la reproducción. El celo se extiende varios meses en época otoñal. Las peleas entre machos son frecuentes en esta etapa del ciclo y los machos pueden ganar desde 3 hembras, hasta una piara (tamaño de una piara va de 4 a 20 crías), en estado natural. En producción en cautiverio, se colocan 15 hembras por macho. La gestación se extiende por aproximadamente 115 a 118 días, pariendo un número aproximado de 4 a 5 crías (rayones⁴⁷) (Skewes, Morales, 2006), los que permanecen lactantes hasta las 10 semanas (Espinosa, M. Eugenia, 2003). Al momento de parir, la hembra se aleja del grupo, y pasados los 6 días aproximadamente, vuelve a la piara con sus rayones (3).

⁴⁷ Nombre que se le da a las crías del jabalí por poseer rayas longitudinales en el lomo cuando nacen y las mantienen por varios meses.

Ilustración 8: Ciclo Reproductivo del jabalí en Estado Natural

Categoría	Crías							Nacimientos (4 a 5 rayones)			Lactancia (dura 3 meses) Luego pasan a ser Bermejós hasta el año de vida		
	Hembra 8-10 meses	Jabalina			Celo y Cópula > ³		Gestación (3 meses-3 semanas-3 días)						
	Macho	¹ Escuderos y acompañan al Macareno			Celo y Cópula ²		Cuando ya tienen capacidad reproductiva se llaman Verraco Cuando ya son viejos se les llama Macarenos						
Meses	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	

¹10 meses pubertad, 24 meses reproductor. Luego del año se les llama Escuderos

²Pelear con otros machos por la cópula.

³1 solo celo al año de 23 días de duración.

Fuente: Elaboración propia en base a Espinosa, 2003.

11.2. Fotos de los productos de las elaboradoras consultadas

Ilustración 9: Productos de jabalí de la empresa Kiyen Witru



Fuente: <http://www.kiyen-witru.com.ar>

Ilustración 10: Productos de Jabalí de la empresa Secretos del Monte



Fuente: <http://www.secretosdelmonte.com> y fotografía tomada por la autora.

Ilustración 11: Productos de Jabalí de la empresa Ahumadero Weiss



Fuente: <http://www.ahumaderoweiss.com> y fotografía tomada en góndola en Falabella por la autora.

11.3. Modelos de entrevistas

113.1. Modelo de entrevista para producción primaria

ENTREVISTA A N°.....

Presentación

Con el fin de acercar el trabajo de tesis en la mayor medida posible a la realidad y para elaborar un diagnóstico de situación que sirva de base para comprender la situación actual de la producción de jabalí en el país, y vislumbrar los caminos a seguir para la evolución de la misma, se solicita tenga a bien responder el siguiente cuestionario.

I. Datos de la empresa o unidad productiva

- 1. Nombre del Criadero (puede obviar punto).....
- 2. ¿Como define la sector de la producción?
.....
- 3. Antigüedad del criadero.....
- 4. Ubicación geográfica.....
- 5. Accesos (distancia a ruta km de asfalto y tierra)
.....
- 6. Tamaño:
 - Cantidad de has. del establecimiento vs. dedicadas al criadero
.....

- Cantidad de animales por categoría

Machos Adultos	Machos Jóvenes	Hembras Adultas	Hembras Jóvenes	Rayones Machos	Rayones Hembras

- Cantidad de corrales.....
 - ¿Cómo es la adquisición de los animales?.....
- 7. Productos
 - Principales productos de la empresa
.....
 - ¿Como vende? (mercado)
.....
 - Precios (¿Referencia?).....
 - 8. Modo de producción (intensivo/Extensivo/semi intensivo)
.....
 - ¿Qué alimento se les suministra por categoría y cantidad?
.....
 - ¿Que acciones realiza como manejo sanitario?
.....

- Peso a faena (si trabaja solo para repoblamiento de cotos obviar este y los dos siguientes puntos)

.....
- Donde Faena (¿distancia a los frigoríficos?)

.....

.....
- Rendimiento/Cab.....

.....
- Layout del criadero: Diseño de la distribución de tareas dentro del establecimiento.



II. Estructura y niveles del establecimiento. Cambios en la gestión

9. Organigrama (niveles de la empresa) (si no cuenta, identificar áreas y números de personas por niveles, aproximadamente).

10. ¿Algún tipo de integración? (marque la que corresponda y amplíe).

Vertical:

- Produce su propio alimento
- Abastece su coto de caza
- Venta directa de productos al público

-Horizontal:

- Asociación con otro productor para tener escala y adquirir productos para la cría con mas económicos

Ningún tipo de integración

.....

.....

.....

11. ¿El criadero comenzó como esta o han habido reestructuraciones, en la organización o gestión?

.....

.....

.....

12. ¿Podría enumerar algunas medidas adoptadas para reestructurar la gestión productiva? (puede agregarse listado posible de medidas)

.....

.....

.....

13. ¿Cuáles considera que han sido las principales dificultades o debilidades para la implementación de estos procesos o para lograr los objetivos organizacionales?

.....

.....

.....

Profundizar si las causas se relacionan con problemas de conocimientos o tecnológicos.

.....

III. Personal

14. Niveles educativos, rangos de edades y sexo, y antigüedad.

Edad	Cantidad	Nivel de Educación alcanzado	Antigüedad

IV. Política de recursos humanos

15. ¿Realizan actividades de capacitación? **SI** **NO**

¿Cuáles?

.....

16. ¿Realizan evaluaciones de desempeño? **SI** **NO**

¿Cuáles?

.....

V. Evaluación prospectiva del mercado

17. ¿Que perspectivas tiene del mercado para los próximos años?

.....

18. ¿El margen de ganancia justifica su permanencia en el mercado o permanece por afinidad a la actividad?

.....

Muchas gracias por su colaboración

11.3.2. Modelo de entrevista utilizada para los actores del sector elaboración y distribución

Cuestionario Mercado-Industrialización-Comercialización Jabalí

Presentación

Con el fin de acercar el trabajo de tesis en la mayor medida posible a la realidad y para elaborar un diagnóstico de situación que sirva de base para comprender la situación actual de la producción de jabalí en el país, y vislumbrar los caminos a seguir para la evolución de la misma, se solicita tenga a bien responder el siguiente cuestionario.

1. Demanda: Descripción de la demanda de mercado:

a. ¿Cómo se mueve localmente el producto?

-
- b. ¿Cómo es el consumo?
-
- c. ¿Fluctúa la demanda?
-
- d. ¿Es estacional?
-
2. Mercado target:
- a-¿A qué tipo de consumidor está dirigido?
-
- b-¿Realizan segmentación de mercado?
-
3. Competencia: ¿Reconoce alguna competencia en el mercado? ¿Cuál?
-
- 4.¿Qué lugar ocupa el producto de jabalí en el mix de productos que ofrecen?
-
5. Distribución:
- a. ¿Venden fuera de la ciudad? ¿Dónde?
-
- b. ¿Venden fuera del país? ¿Dónde?
-
- c-¿Cuentan con volumen como para exportar?
-
- d. ¿Tienen bocas propias, ¿Venden a supermercados?
¿Mayoristas/Distribuidores?
-
- e. Frecuencia de entrega
-
- f. ¿La negociación es compleja? ¿Se negocian espacios, precios, ambos?
-
6. Materia prima:
- a- De producción propia.
-
- b- ¿Adquirida en mercado (donde, criadero, coto de caza (deportiva), caza comercial? ¿Alguna dificultad para adquirirla?
-
- c- Precios: mercado de referencia, en base a costos, etc.
-
7. Logística: Distancia a frigoríficos. ¿La necesidad de abastecimiento es cubierta con los mismos?
-
- 8.¿Certifica calidad o sanidad? ¿Mediante quién?
-
9. Precios de los productos que ofrecen:
-
10. ¿Cuál /les son las principal/es dificultad/es que enfrenta/tan?
-
11. Perspectivas de la actividad/mercado...demás.

11.3.3 Guía de preguntas para la entrevista personal con el Coordinador de Aves y demás SENASA, Dr. Leonardo Malvestiti

El decreto 4238/1968 los contempla como animal susceptible de ser faenado, tanto como porcino, así como ejemplar de caza mayor y/o silvestres criados en cautiverio.

1. ¿Los animales de caza mayor, deben transportarse de manera específica a parte del frío? ¿Con tripas rojas y sin Tripas verdes? ¿Algún otro requisito?
¿Todos los establecimientos de faena se rigen por este decreto? ¿Los mataderos municipales?
2. Guías de transporte: Se lo transporta como cerdo, ¿hay algún requisito internacionalmente para el transporte? En caso que se quiera exportar. En este caso, si se necesitara una guía específica por requisito de trazabilidad (en cuanto a pureza) solicitada por el destino de exportación, ¿que tan fácil o complicado sería implementarla?
3. ¿Que requisitos posee en cuestiones sanitarias el mercado internacional? Libre de peste porcina clásica y triquinosis, por ejemplo?
4. ¿Cuales son los requisitos para poder exportar en cuanto a los frigoríficos?
5. Una de las preocupaciones que manifiesta la mayoría de los productores es la falta de frigorífico ¿Se han implementado los frigoríficos ambulantes de los cotos de caza? ¿Sería una solución a parte de la habilitación de alguno ya existente, para jabalí?
6. En su experiencia el en área, ¿tiene referencias de interés en los productos de jabalí que son susceptibles de exportación?
7. Empresas interesadas en Exportar:
8. Recomendaciones: