



Fundación para la
Innovación Agraria



INFORME TECNICO FINAL

| | |
|---|---|
| Nombre del proyecto | “FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS, COMERCIALES Y DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA AGROCANELA LTDA. PARA LA PRODUCCIÓN DE CARNE DE CABRITO LECHAL”. |
| Código del proyecto | PYT-2017-0775 |
| Informe final | INFORME FINAL |
| Período informado (considerar todo el período de ejecución) | desde el 01-06-2018 hasta el 31-01-2019 |
| Fecha de entrega | 11-01-2019 |

| | |
|---------------------------|---------------------------|
| Nombre coordinador | ELIZABETH GRANDÓN SALAZAR |
| Firma | |

CONTENIDO

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | ANTECEDENTES GENERALES | 4 |
| 2. | EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO | 4 |
| 3. | RESUMEN EJECUTIVO | 5 |
| 4. | OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO | 10 |
| 5. | OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE) | 10 |
| 6. | RESULTADOS ESPERADOS (RE) | 11 |
| 7. | CAMBIOS Y/O PROBLEMAS DEL PROYECTO | 19 |
| 8. | ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO | 20 |
| 9. | POTENCIAL IMPACTO | 21 |
| 10. | CAMBIOS EN EL ENTORNO | 21 |
| 11. | DIFUSIÓN | 22 |
| 12. | PRODUCTORES PARTICIPANTES | 23 |
| 13. | CONSIDERACIONES GENERALES | 26 |
| 14. | CONCLUSIONES | 27 |
| 15. | RECOMENDACIONES | 27 |
| 16. | ANEXOS | 28 |
| 17. | BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA | 29 |

1. ANTECEDENTES GENERALES

| | |
|-----------------------------|---|
| Nombre Ejecutor: | Cooperativa Agrícola Agropecuarios Canela Ltda. |
| Nombre(s) Asociado(s): | Corporación Regional de Desarrollo Productivo |
| Coordinador del Proyecto: | Elizabeth Grandón Salazar |
| Regiones de ejecución: | Región de Coquimbo |
| Fecha de inicio iniciativa: | 01-12-2017 |
| Fecha término Iniciativa: | 31-01-2019 |

3. RESUMEN EJECUTIVO

3.1 Resumen del período no informado

Informar de manera resumida las principales actividades realizadas y los principales resultados obtenidos durante el período comprendido entre el último informe técnico de avance y el informe final. Entregar valores cuantitativos y cualitativos.

Evaluación de factibilidad técnica, económica y comercial de la producción de cabrito lechal y otros productos con valor agregado

En esta etapa se contrató un estudio donde se analizaron los principales mercados para ofrecer carne de cabrito limitándose al mercado nacional principalmente HORECA, región metropolitana, IV y V región, identificando los posibles compradores, exigencias, tipos de producto, se estudió formatos de venta (canal y cortes finos), tipo de proceso, presentación y peso de los formatos, clasificación del tipo de animal, ventajas nutricionales y gastronómicas de este tipo de carne (Informe anexo 1)

Diseño y elaboración de un plan de acción a corto y mediano plazo que mejore la gestión organizacional de la cooperativa y le permita trabajar la producción de carne de cabrito y otros productos con valor agregado

3.2 Resumen del proyecto

Informar de manera resumida las principales actividades realizadas y los principales resultados obtenidos durante todo el período de ejecución del proyecto. Entregar valores cuantitativos y cualitativos.

Las principales actividades desarrolladas durante el proyecto fueron las siguientes:

Actividad N°1: Entrevistas a 46 socios activos de la Cooperativa Agrícola Agropecuarios Canela Ltda y tabulación y análisis de los resultados.

La cooperativa Agropecuarios AgroCanela Ltda. está compuesta por 46 socios los cuales se distribuyen en distintos sectores extremos de la comuna de Canela. El nivel educacional adquirido por los cooperados, un 83% de los cooperados que realizaron solo la educación básica y solo un 11% de esto han realizado la enseñanza media y un 6% que no tiene escolaridad. se estima un promedio de edad de 57 años, con un 44% de presencia masculina y un 56% femenina. se determinó un 74% de los cooperados generan Ventas por concepto de la Producción de Leche o Queso, un 26% en la Venta de Cabritos y Vientres Sobre las actividades de explotación destacan un 33% la

producción de Queso, seguida por un 31% la venta de Cabritos y un 24 % la producción de Leche, un 98% manifiestan ser usuarios de Indap, donde un 44% indica tener asistencia veterinaria, un 36% indica tener todas las asesorías, un 16% de asistencia agronómica y un 2% de gestión, todos manifiestan formar parte de comunidades agrícolas, un 9% usa Internet para sus actividades y un 11% disponen de internet en el predio. destaca un 27% de cooperados corresponde a terreno de comunidades agrícolas, un 24% manifiesta ser Propietario con título inscrito, un 22% señala ser arrendatarios, un 13% indica ser Propietario con título irregular, un 9% de Sucesión y un 6% Ocupante. Referente a la movilidad del rebaño un 78,26% indica No ser Transhumante, un 8,7% Estabulado y un 10,87% Transhumante con uso de veranada. Sobre la existencia caprina se revelo un número de 2.812 Hembras Reproductoras, 68 Machos Reproductores, 1.207 Cabritos y 1.084 Cabras durante la realización del cuestionario en terreno. Además, se pudo determinar un número de 2.153 del tipo de raza criolla, 2.478 raza criolla mejorada, un número de 13 Saanen, 251 raza tipo Boer y 266 Anglonubians, según lo indicado en el siguiente gráfico. Además de identificar estos valores sobre la existencia caprina, también se determinó parámetros productivos de relevancia que guarda relación con las actividades realizadas en la actualidad. Dentro de los aspectos de relevantes respecto a los recursos forrajeros internos destaca un 50% a uso de pradera natural, seguida por un 27% que mencionan uso de arbustos forrajeros, un 14% Pradera Mejorada y un 9% Pradera Natural. Sobre los recursos forrajeros externos destaca un 46% de uso de Pellets, un 37% Fardos, 9% Rastrojos y 8% de Cubos. Dentro de los aspectos relacionados se revela que el 67% de los cooperados indica que, dentro de los canales de comercialización, se relacionan con intermediarios, seguida por un 22% entrega directa a consumidor y un 7% entrega a industrias o plantas lecheras. En promedio se tiene un valor para el queso de cabra de \$3.000 kilogramo y un valor de \$20.000 la unidad. La totalidad de los cooperados utiliza la ordeña de tipo manual, destaca un 45% de inicio de lactancia en el mes de agosto y un 29% en el mes de enero como termino de periodo de lactancia. El diagnostico revela que el 74% de los cooperados utilizan sus casas como lugar de elaboración de quesos, un 71% indica poseer disponibilidad de energía eléctrica, un 7% posee agua potable, un 80% posee agua de pozo, 24% agua de noria, ninguno de los cooperados posee resolución sanitaria y mucho menos sistema de enfriamiento de leche. Los cooperados indican tener un número total de 456 pérdidas anuales totales, destacando un 72% de la cooperativa a sufrido abigeatos. El 77% de estos indican que son principalmente por depredadores naturales del sector, destacando el zorro, el puma y al perro. Un 11% afirma la causa por enfermedad, un 5% por robos y un 2% a factores climáticos. Se determinó que el 63% de los cooperados tuvieron una mayor masa y producción con respecto al año 2016, seguida por un 30% de igual valor y un 7% menor a la existencia. Se determinó un 33% de los cooperados tienen medios de transporte para ejercer su actividad, destacan de estos un 64% principalmente camionetas, un 29% Camión particular y un 7% automóviles. Según lo revelado por la información extraída por los cooperados indican lo siguientes grados de percepción respecto a la gestión realizada por la directiva:

Percepción de Factores Políticos (54% de aprobación), económicos (24% aprobación), sociales (28% aprobación), tecnológicos (30% aprobación), ambientales (26% aprobación), legales (37% aprobación).

Actividad N°2: Entrevista a actores relevantes de la cadena de comercialización.

Como parte de la cadena de comercialización a actores relevantes, el Programa Territorial Integrado Caprino priorizó para el año 2019 la contratación de un ejecutivo de ventas, para así gestionar fuera y dentro de la región una mejor y mayor de comercialización de cabritos. Esto en base al levantamiento de información realizado en el marco del proyecto, donde existe una necesidad de contar con un vendedor que organice los volúmenes de compra y los periodos de esta (Anexo N°6)

Actividad N°3: Entrevistas a representantes de Cooperativa Agrícola Agropecuarios Canela Ltda.

Resultado asociado: se realizó a través de la gestión realizada por la cooperativa, diversas entrevistas en terreno en los distintos sectores de la comuna de Canela, con el objetivo de recopilar toda la información necesaria destacando lo siguiente: Identificación y características del cooperado, Características de explotación, Actividades principales de explotación, Existencia caprina, Tipos de razas, Parámetros productivos, Recursos forrajeros, Canales de comercialización, Lactancia caprina, producción de la explotación, Características de elaboración de Quesos, Mortalidad, Relación masa-producción, Uso de medios de transporte y Perspectiva de la cooperativa.

Actividad N°4: Identificación y perfil de talentos locales.

Resultado asociado: Dentro de los representantes de la Cooperativa Agrícola Agropecuarios Canela Ltda, quien cuenta con un alto puntaje de desarrollo de competencias definidas para la identificación de talento local, es la señora Jessica Puelles, Rut: 12.577.731-7, de la localidad de Yerba Loca, situación que fue clave para definir la realización del discurso en la jornada de inauguración del Programa Territorial Integrado (PTI) Caprino para la Región de Coquimbo, actividad realizada en Illapel frente a importantes autoridades a nivel local, regional y nacional.

Actividad N°4: Taller de principios Cooperativos, estatutos y sistema contable financiero. Resultado asociado.

Respecto al diagnóstico legal

La cooperativa en relación a la organización y la administración se encuentra limitada y frenada, debido a las desactualizaciones de sus estatutos. La estructura de gobernanza carece de conocimientos de administración de cooperativas y, por otro lado, no se establecen estrategias que ayuden a cumplir ciertas normas o procedimientos, por

ejemplo, se podría implementar un sistema de control de gestión, utilizando una herramienta tecnológica. Se advierte la necesidad de capacitación de los cooperados en los distintos ámbitos de la empresa. Para concluir, solo me basta mencionar que el grupo etario representa una brecha importante, en todo sentido; educación, aprendizaje y recambio de socios, factor evidente en el entorno y sector agrícola donde se ubica la cooperativa.

Respecto al diagnóstico contable

La cooperativa por desconocimiento no formaliza las compras de los caprinos en los periodos de enero y febrero del 2017, esto trae como consecuencia, una sobre utilidad informada en el balance general, ya que solo están registradas las ventas de los caprinos y no están reflejados los costos de la comercialización. Se recomienda aplicar criterio tributario y reconocer el costo de comercialización como un GASTO RECHAZADO, de esta forma, el balance incorpora esta partida contable, ya que se fundamenta en la realidad y los hechos sucedidos respaldados en las transferencias bancarias hacia los proveedores. Se sugiere, implementar órdenes de compras y facturas de compras electrónicas. Por otro lado, el desconocimiento de la administración contable género que los honorarios del mes de diciembre, no fueran declarados en el F-29 de dicho periodo, esto trae como consecuencia, multa e interés por no declara. Se sugiere rectificar y agregar la partida al balance general. • Se realizan compras asociativas, pero la cooperativa no cierra el proceso con la re facturación a sus clientes (socios), esto trae como consecuencia, déficit en el flujo operación, ya que contablemente aparecen compras que no son realmente de la cooperativa. • Por último, la cooperativa no cuenta con un sistema contable que les permita, registrar y separar los distintos ingresos, sean estos operacionales, proyectos de ejecución y proyectos de inversión, como también los egresos y gastos respectivamente. Esto genera un déficit en el control de gestión, y por lo tanto, disminuye la capacidad de gestión a la hora de la toma de decisiones. Se sugiere la implementación de un sistema contable a través de un software contable y de administración.

Actividad N°5: Consultoría de estudio de factibilidad técnica, económico-financiero y comercial para la carne de caprina.

El estudio pudo identificar que en el mundo los principales productores y consumidores lo constituyen el continente asiático y africano, mientras que el resto de los continentes tiene una participación menor. En tanto en Chile, la producción caprina representa un bajo porcentaje en comparación a otras carnes, y la mayor parte de esta se concentra en la Región de Coquimbo. Además, la actividad caprina, al tener una participación menor, no está constituida formalmente por lo que se dificulta encontrar mayores registros oficiales totales de su consumo en el país.

Después de realizar un análisis interno y externo a la Cooperativa, se pudieron identificar los cortes más apropiados para faenar el animal, las distintas razas que existen, sus características reproductivas y los sistemas productivos. Finalmente, se determinó que

el producto cuenta con características suficientes para optar por una estrategia de diferenciación, y que por tanto, las principales herramientas para posicionarlo dentro del mercado, son sus ventajas nutricionales y la historia detrás de su producción. Además, para llevar a cabo este posicionamiento se hace mención a las distintas alianzas estratégicas a realizar, así como también la identificación de los canales de comercialización a los cuales abarcar, sus requerimientos y costos asociados.

Actividad N° 6: Taller de difusión de estudio de factibilidad técnica, económico-financiero y comercial

Se realizó el taller de difusión de estudio de factibilidad para la venta de carne de cabrito lechal, actividad que pudo permitir justificar con los crianceros, el por qué de los cortes y el formato de venta requerido por retail, las acciones de promoción necesarias para establecer canales de comercialización estables, la factibilidad sanitaria como parte del crecimiento de la Cooperativa, las inversiones que se justifican con el crecimiento de la venta de cabrito, entre otros.

Actividad N°7: Diseño y desarrollo de plan de acción

Para el diseño del plan de acción, se articuló con la continuidad del proyecto, donde el enfoque a seguir para fortalecer las capacidades productivas de la organización se enfoca la generación de cortes empacados para venta retail y Horeca, además de venta online. Lo anterior requiere que la mirada de corto plazo sea la obtención de resolución sanitaria para desposte y envasado para productos congelados, acompañado de un manejo higiénico que pueda en el mediano plazo ser enfocado hacia la obtención de certificaciones de calidad.

Actividad N°8: Jornada de difusión de plan de acción

Para la ejecución de la jornada del plan de acción, se invitó a los representantes de la Cooperativa para validar el plan de acción propuestos, los enfoques y las fechas en las cuales comienzan y se finiquitan cada una de las acciones asociadas

4. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Fortalecer las capacidades de gestión técnica, económica y comercial de la Cooperativa AgroCanela, para el desarrollo innovador de una nueva línea de negocio orientada a la producción de carne de cabrito lechal.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)

5.1 Porcentaje de Avance

El porcentaje de avance de cada objetivo específico se calcula luego de determinar el grado de avance de los resultados asociados a éstos. El cumplimiento de un 100% de un objetivo específico se logra cuando el 100% de los resultados asociados son alcanzados.

| Nº OE | Descripción del OE | % de avance al término del proyecto ¹ |
|-------|--|--|
| 1 | Elaborar un diagnóstico de línea base de la Cooperativa AgroCanela y sus socios | 100 |
| 2 | Identificar las brechas de la Cooperativa AgroCanela en su gestión administrativa, técnica económica y comercial que les permita desarrollar innovación apuntando a una nueva línea de negocio. | 100 |
| 3 | Evaluar la factibilidad técnica, económica y comercial de la producción de cabrito lechal y otros productos con valor agregado. | 100 |
| 4 | Diseñar y elaborar un plan de acción a corto y mediano plazo que mejore la gestión organizacional de la Cooperativa y les permita trabajar la producción de carne de cabrito lechal y otros productos con valor agregado | 100 |

¹ Para obtener el porcentaje de avance de cada Objetivo específico (OE) se promedian los porcentajes de avances de los resultados esperados ligados a cada objetivo específico para obtener el porcentaje de avance de éste último.

6. RESULTADOS ESPERADOS (RE)

Para cada resultado esperado debe completar la descripción del cumplimiento y la documentación de respaldo.

6.1 Cuantificación del avance de los RE al término del proyecto

El porcentaje de cumplimiento es el porcentaje de avance del resultado en relación con la línea base y la meta planteada. Se determina en función de los valores obtenidos en las mediciones realizadas para cada indicador de resultado.

El porcentaje de avance de un resultado no se define según el grado de avance que han tenido las actividades asociadas éste. Acorde a esta lógica, se puede realizar por completo una actividad sin lograr el resultado esperado que fue especificado en el Plan Operativo. En otros casos se puede estar en la mitad de la actividad y ya haber logrado el 100% del resultado esperado.

| N° OE | N° RE | Resultado Esperado (RE) | Indicador de Resultados (IR) | | | | | % de avance a la fecha |
|--|-------|--|------------------------------|--|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------|------------------------|
| | | | Nombre del indicador | Fórmula de cálculo | Estado actual del indicador | Meta del indicador (situación final) | Fecha alcance meta | |
| 1 | 1 | Diagnóstico de socios y potenciales clientes de la Cooperativa AgroCanela Ltda | Informe diagnóstico | (N° Encuestas realizadas / N° socios activos) *100 | 100% | 100% | Mayo 2018 | 100% |
| Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha. | | | | | | | | |
| Se realizó el diagnóstico de 46 socios activos de la Cooperativa AgroCanela para identificar datos personales de los socios, características de la explotación, características del productor, existencias, parámetros productivos y producción, morbilidad, relación masa actual y factores críticos, transporte, y percepción de la gestión de la directiva. | | | | | | | | |
| Documentación de respaldo (Anexo N°1, Diagnóstico AgroCanela) | | | | | | | | |
| Informe resultados de las "Entrevistas a 46 socios de la Cooperativa agrícola de agropecuarios Canela Ltda y tabulación de análisis de los resultados" | | | | | | | | |

| N° OE | N° RE | Resultado Esperado (RE) | Indicador de Resultados (IR) | | | | | % de avance a la fecha |
|---|-------|---|------------------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------|------------------------|
| | | | Nombre del indicador | Fórmula de cálculo | Estado actual del indicador | Meta del indicador (situación final) | Fecha alcance meta | |
| 1 | 2 | Diagnóstico de capacidades de RRHH (talentos locales) | Informe de diagnóstico | N° persona identificada | 1 | 1 | Mayo 2018 | 100% |
| Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha. | | | | | | | | |
| A la fecha se han evaluado a los representantes de la Cooperativa Agrocanela, para lo cual se utilizó una escala de Likert para evaluar componentes técnicos y organizacionales, a fin de conocer el potencial para el posterior desarrollo de la comercialización de los productos de la Cooperativa Agrocanela, es así como la Sra Jessica Araya resalta con sus habilidades blandas para permitir un mejor desarrollo de la Cooperativa. | | | | | | | | |
| Documentación de respaldo (Anexo N°2, Talentos locales) | | | | | | | | |
| La Sra. Jessica obtuvo 60 puntos de un total de 65, diferenciándose ampliamente de las otras personas socios de la Cooperativa, por lo cual, debiéndose reforzar cualidades comerciales para garantizar la comercialización de los productos de la Cooperativa. Ahora, bien, cabe destacar que la gerenta de la Cooperativa | | | | | | | | |

| N° OE | N° RE | Resultado Esperado (RE) | Indicador de Resultados (IR) | | | | | % de avance a la fecha |
|---|-------|---|------------------------------|---|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------|------------------------|
| | | | Nombre del indicador | Fórmula de cálculo | Estado actual del indicador | Meta del indicador (situación final) | Fecha alcance meta | |
| 1 | 3 | Diagnóstico del estado contable, financiero y legal de la cooperativa | Informe de diagnóstico | (Informe financiero-Comercial-Contable/3)*100 | 100 | 100 | Abril 2018 | 100 |
| Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha. | | | | | | | | |
| A la entrega del presente informe se diagnosticó el sistema contable de la Cooperativa Agrocanela Ltda. Donde se revisaron los documentos, se procesó la información y se concluyeron puntos claves que servirán para mejorar de la contabilidad de la Cooperativa se adjunta el balance de 8 columnas para el periodo 2017 desarrollado en software de administración y contabilidad. En el diagnostico legal se analizó la gobernabilidad se realizó una conclusión general y se realizó una propuesta de reforma de estatutos. | | | | | | | | |
| Documentación de respaldo (en informe de avance N°1, Anexo N°1) | | | | | | | | |
| Informe de Diagnóstico Legal de la Cooperativa Agrícola Agropecuarios Canela Ltda., a cargo del contador Raúl Lillo Merino | | | | | | | | |

| N° OE | N° RE | Resultado Esperado (RE) | Indicador de Resultados (IR) | | | | | % de avance a la fecha |
|---|-------|-------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------|------------------------|
| | | | Nombre del indicador | Fórmula de cálculo | Estado actual del indicador | Meta del indicador (situación final) | Fecha alcance meta | |
| 2 | 4 | Brechas identificadas | Informe de brechas identificadas | (Informe Diagnostico cooperativa) | 100 | 100 | Mayo 2018 | 100 |
| Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha. | | | | | | | | |
| Según la información recopilada y analizada con representantes de la cooperativa, como además del PTI Caprino, se logró determinar las principales brechas bajo un modelo unificado, el cual se mencionan a continuación: | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Falta o carencia de estrategia de entrada y posicionamiento del producto caprino, desconocimiento de funcionamiento de sistema de HORECA y de Supermercados Locales y/o regionales. • Producto Caprino sin especificación y poco homogéneo • Producto que No está posicionado en el mercado Formal • Producto sin trazabilidad • Falta de un estudio acabado de Formulación de proyectos a la cooperativa | | | | | | | | |
| Documentación de respaldo (en informe de avance N°1, Anexo N°1) | | | | | | | | |
| Se dan las indicaciones de las adecuaciones que se deben realizar para alcanzar las diferentes metas propuestas, tanto en lo administrativo como en lo productivo. | | | | | | | | |

| N° OE | N° RE | Resultado Esperado (RE) | Indicador de Resultados (IR) | | | | | % de avance a la fecha |
|--|----------|---|--|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------|------------------------|
| | | | Nombre del indicador | Fórmula de cálculo | Estado actual del indicador | Meta del indicador (situación final) | Fecha alcance meta | |
| 3 | 5, 6 y 7 | Factibilidad técnica, económica y comercial para el desarrollo líneas | Informe de factibilidad técnica, de gestión económico-financiero y comercial | Informe de estudio de factibilidad | 1 informe | 1 informe | Enero 2019 | 100 |
| Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha. | | | | | | | | |
| <p>El objetivo principal de este estudio contempla conocer el mercado de carne caprina tanto en Chile como en el mundo a fin de poder dar a Agrocanela lineamientos estratégicos que le permitieran hacer frente de mejor manera a su eventual ingreso a competir al mercado regional y nacional.</p> <p>Esto ya que si bien en la actualidad, la Cooperativa Agrocanela Ltda. ha desarrollado la comercialización de carne de cabrito a restaurantes de forma esporádica, se hace necesario proyectar la generación de una línea de carne de cabrito en corte gourmet para retail, desarrollando y consolidando así una línea productiva que les permita consolidarse como agrupación y mejorar la calidad de vida de los socios.</p> <p>Ahora bien, en el estudio se pudo identificar que en el mundo los principales productores y consumidores lo constituyen el continente asiático y africano, mientras que el resto de los continentes tiene una participación menor. En tanto en Chile, la producción caprina representa un bajo porcentaje en comparación a otras carnes, y la mayor parte de esta se concentra en la Región de Coquimbo. Además, la actividad caprina, al tener una participación menor, no está constituida formalmente por lo que se dificulta encontrar mayores registros oficiales totales de su consumo en el país.</p> <p>Al hacer un análisis interno para el producto en sí, se pudo identificar que las principales fortalezas están dadas por los beneficios nutricionales que representa en comparación a sus sustitutos, lo que sumado a la concentración de la producción en la región y la consecuente experiencia de los crianceros en los procedimientos, se potencia el desarrollo del producto. Dentro de las debilidades se identificaron aspectos como la infraestructura deficiente, la poca incorporación de tecnología, y el escaso trabajo en conjunto, aspectos que ya están siendo atendidos a través del apoyo de diversas entidades.</p> | | | | | | | | |

En cuanto al análisis externo, la principal oportunidad está dada por el creciente interés en los consumidores por productos más saludables y gourmet, características con las que cuenta la carne de cabrito. En contraste, la amenaza latente de la falta de una generación de recambio, vuelve imperante hacer de este un negocio rentable y atractivo que genere interés de las nuevas generaciones.

Luego se pudieron identificar los cortes más apropiados para faenar el animal, las distintas razas que existen, sus características reproductivas y los sistemas productivos, en este último aspecto se destaca que en la región existe predominancia del sistema extensivo, vale decir, la tecnificación es escasa.

Finalmente, se determinó que el producto cuenta con características suficientes para optar por una estrategia de diferenciación, y que, por tanto, las principales herramientas para posicionarlo dentro del mercado, son sus ventajas nutricionales y la historia detrás de su producción. Además para llevar a cabo este posicionamiento se hace mención a las distintas alianzas estratégicas a realizar, así como también la identificación de los canales de comercialización a los cuales abarcar, sus requerimientos y costos asociados.

Documentación de respaldo (Anexo N°3, Estudio de mercado de la carne caprina)

Se adjunta documentación de estudio de carne caprina realizada por IDFood, donde se indican las diferentes características del mercado, los productos, formatos, clientes, precios promedios de venta, entre otros.

| N° OE | N° RE | Resultado Esperado (RE) | Indicador de Resultados (IR) | | | | | % de avance a la fecha |
|--|-------|--|------------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------|------------------------|
| | | | Nombre del indicador | Fórmula de cálculo | Estado actual del indicador | Meta del indicador (situación final) | Fecha alcance meta | |
| 4 | 8 | Plan de acción a corto y mediano plazo | Informe validado por socios | Plan de acción | 100 | 100 | Enero 2019 | 100 |
| Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha. | | | | | | | | |
| <p>El plan de acción desarrollado y validado por la Cooperativa, fue en función de lo proyectado para el año 2 de ejecución del proyecto FIA, donde se recogen los requerimientos normativos para la comercialización de cortes de cabrito y las adecuaciones sanitarias y productivas para alcanzar un mejor precio en mercado más sofisticados. En este plan de acción se muestran las diferentes actividades que se deben llevar a cabo para alcanzar tres objetivos planteados: producción de carne de cabrito empacada, comercialización estable y manejo de la inocuidad y calidad de los productos.</p> | | | | | | | | |
| Documentación de respaldo (Anexo N°4, Plan de acción) | | | | | | | | |
| <p>Se indica el plan de acción de forma clara y precisa para alcanzar la comercialización de cabrito lechal, bajo un sistema controlado en stock, condiciones de calidad e inocuidad y con un formato de venta acorde al cliente objetivo.</p> | | | | | | | | |

6.2 Análisis de brecha.

Cuando corresponda, justificar las discrepancias entre los resultados programados y los obtenidos.

No existe brechas entre los objetivos propuesta y los objetivos obtenidos, por lo tanto, la ejecución del proyecto FIA Línea 1 para la Cooperativa AgroCanela se cumplió a cabalidad.

7. CAMBIOS Y/O PROBLEMAS DEL PROYECTO

Especificar los cambios y/o problemas enfrentados durante el desarrollo del proyecto. Se debe considerar aspectos como: conformación del equipo técnico, problemas metodológicos, adaptaciones y/o modificaciones de actividades, cambios de resultados, gestión y administrativos.

| Describir cambios y/o problemas | Consecuencias (positivas o negativas), para el cumplimiento del objetivo general y/o específicos | Ajustes realizados al proyecto para abordar los cambios y/o problemas |
|--|---|--|
| Unos de los problemas fue el cambio de numero de cooperados | La consecuencia fue positiva ya que los que quedaron conformando la cooperativa son los más comprometidos y están dispuestos a seguir trabajando por el mejoramiento | Se tuvo que modificar los estatutos sacar del listado y hacer carta de renuncia que fue aprobada por la asamblea |
| Otro problema fue la necesidad de cambiar de consultor dar término al estudio de la carne caprina, debido a que el Sr. Manuel Zamora, cambió su actividad de consultor Freelance | Fue negativa por que retraso el proyecto y se tuvo que pedir una prórroga para dar cumplimiento con ese ítem. Positiva, se tuvo un mejor trabajo en conjunto con los socios y profesionales de la Cooperativa | El profesional que inició el estudio entregó todos los antecedentes a la segunda consultora, de modo de avanzar con la información ya obtenida. Hubo que reitemizar para poder contar con la ejecución del estudio de forma acabada y con trabajo en terreno desde lo comercial a lo productivo. |

8. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO

8.1 Actividades programadas en el plan operativo y realizadas durante el período de ejecución para la obtención de los objetivos.

Estudio de la carne de cabrito
Desarrollo del plan de acción

8.2 Actividades programadas y no realizadas durante el período de ejecución para la obtención de los objetivos.

No se presentan actividades no ejecutadas durante el periodo

8.3 Analizar las brechas entre las actividades programadas y realizadas durante el período de ejecución del proyecto.

No se presentan diferencias a analizar

9. POTENCIAL IMPACTO

9.1 Resultados intermedios y finales del proyecto.

Descripción y cuantificación de los resultados obtenidos al final del proyecto, y estimación de lograr otros en el futuro, comparación con los esperados, y razones que explican las discrepancias; ventas y/o anuales (\$), nivel de empleo anual (JH), número de productores o unidades de negocio que pueden haberse replicado y generación de nuevas ventas y/o servicios; nuevos empleos generados por efecto del proyecto, nuevas capacidades o competencias científicas, técnicas y profesionales generadas.

Con la ejecución del proyecto, se puede indicar que:

Se generó un empleo efectivo a la gerenta de la Cooperativa Sra. Elizabeth Grandón y a uno de los hijos de los socios, Sr. Herman Barraza, instando a llevar a cabo un mayor número de actividades, además de generar una búsqueda de mayor inversión para la Cooperativa. Con esto el número de personas con remuneración por parte de la Cooperativa que inició en 0 terminó con dos personas.

Al finalizar el proyecto, con la última asamblea de socios en el mes de diciembre, aumentó el número de ellos de 46 a 51, gracias a la generación de seguridad de las actividades que la Cooperativa ha realizado.

Si bien el año 2018 se disminuyeron las ventas de cabritos a través de la Cooperativa, esto se produjo por el bajo precio ofertado a los productores en los canales de comercialización establecidos, llevando a mantener el ganado hasta conseguir un mejor precio y aumentar la demanda.

10. CAMBIOS EN EL ENTORNO

Indique si existieron cambios en el entorno que afectaron la ejecución del proyecto en los ámbitos tecnológico, de mercado, normativo y otros, y las medidas tomadas para enfrentar cada uno de ellos.

No existen cambios normativos ni tecnológicos que pueden afectar la comercialización de la carne de cabrito, si cabe destacar que la no presencia de subsidio por parte de las empresas comercializadoras generó una baja en la venta respecto a año anteriores, reenfocando el mercado hacia la venta de cortes sofisticados y con una correcta promoción a través del empaque que se tenga en los productos troceados.

11. DIFUSIÓN

Describa las actividades de difusión realizadas durante la ejecución del proyecto. Considere como anexos el material de difusión preparado y/o distribuido, las charlas, presentaciones y otras actividades similares.

| | Fecha | Lugar | Tipo de Actividad | Nº participantes | Documentación Generada |
|---|-----------------|--------|--|------------------|---|
| 1 | 07/08/2018 | Canela | Taller de resultados de diagnóstico y brechas | 14 | Presentación y listado de asistencia. Acta de validación de diagnóstico y brechas identificadas |
| 2 | 05 y 06/03/2018 | Canela | Taller de principios cooperativos | 20 | Fotografías de respaldo de actividad |
| 3 | 08/01/2019 | Canela | Taller de difusión de estudio de mercado caprino | 23 | Material de presentación de la actividad |
| 4 | 08/01/2019 | Canela | Jornada de Validación de plan de acción | 6 | Acta de validación de plan de acción |
| | | | Total, participantes | | |

12. PRODUCTORES PARTICIPANTES

Complete los siguientes cuadros con la información de los productores participantes del proyecto.

12.1 Antecedentes globales de participación de productores

Debe indicar el número de productores para cada Región de ejecución del proyecto.

| Región | Tipo productor | N° de mujeres | N° de hombres | Etnia (Si corresponde, indicar el N° de productores por etnia) | Totales |
|----------|----------------------|---------------|---------------|---|---------|
| Coquimbo | Productores pequeños | 26 | 20 | 0 | 46 |
| | Totales | 26 | 20 | 0 | |

12.2 Antecedentes específicos de participación de productores

| Nombre | Ubicación Predio | | | Superficie Há. | Fecha ingreso al proyecto |
|-----------------------------------|------------------|--------|------------------|------------------------------|---------------------------|
| | Región | Comuna | Dirección Postal | | |
| ALEJANDRO BARRAZA ARAYA | Coquimbo | Canela | espiritu santo | 2 cada productor en promedio | Dic 2017 |
| ALIRO DEL TRANSITO IBACACHE PEREZ | | | el tome | | |
| ANA MIRZA CASTILLO PEREZ | | | yerba loca | | |
| ARTURO PUELLES ALZAMORA | | | yerba loca | | |
| AVELINO DEL TRANSITO LEON CORTES | | | agua fria alta | | |
| CARMEN LUISA CASTILLO GONZALEZ | | | agua fria alta | | |
| CARMEN LUISA PUELLES ALZAMORA | | | yerba loca | | |
| DANIEL FERNANDO GALLARDO LEMUS | | | carquind año | | |
| DAVID ROMELIO PEREZ OLIVARES | | | totoral | | |
| DOMINGA ELENA BRICEÑO PEREZ | | | totoral | | |

| | | | | |
|-----------------------------------|--------|----------------|--------------------------------|----------|
| EDUARDO ANTONIO CORTES MARTINEZ | | totoral | | |
| ELIAS ABEL BARRAZA ROBLES | | lo varoli | | |
| ESMINDA DEL CARMEN CARMONA PINTO | | yerba loca | | |
| GABRIEL ANTONIO BARRERA BARRAZA | | las palmas | | |
| GILDA ANTONIA TORO PEREZ | | el tome | | |
| IDELFONSO MANUEL CUELLAR GONZALEZ | Canela | agua fria alta | 2 cada producto r en promedi o | Dic 2017 |
| IFRAIN ANTONIO IBACACHE CORTES | | totoral | | |
| IRMA ELIANA LEON CORTES | | agua fria alta | | |
| JESSICA ADRIANA PUELLES JORQUERA | | yerba loca | | |
| JOSE ARAYA OSANDON | | el durazno | | |
| JOSE GALVARINO BUGUEÑO LOPEZ | | las trancas | | |
| JUAN ALFONSO LEITON GARCIA | | yerba loca | | |
| JUAN BERNABE SILVA CARVAJAL | | el pangué | | |
| JUAN CARLOS CISTERNAS CORTES | | qda.linar es | | |
| LORENZO DEL CARMEN CORTES CORTES | | el tome | | |
| LORJIO DAGOBERTO CORTES GONZALEZ | | el tome | | |
| LUIS ALIRO JORQUERA CARMONA | | agua fria alta | | |
| LUISA DEL ROSARIO BRICEÑO CORTES | | el riito | | |
| MANUEL ANTONIO ORREGO CORTES | | elriito | | |
| MARGARITA TRINIDAD PEREZ OLIVARES | | totoral | | |
| MARIA AURISTELA BRICEÑO PEREZ | | totoral | | |
| MIRIA DEL CARMEN UGALDE ARAYA | | la cortadera | | |

| | | | | | |
|--|--|--|-------------------|--|--|
| NELSON ENRIQUE ROBLES RAMIREZ | | | espíritu santo | | |
| OLGA IRIS TORO ROBLES | | | el chilcal | | |
| OTILIA DEL ROSARIO VICENCIO BARRAZA | | | espíritu santo | | |
| PALMENIA DEL CARMEN IBACACHE PEREZ | | | el tome | | |
| PAMELA JABIOLA PIZARRO PIZARRO | | | el chilcal | | |
| PEDRO OMAR TORO ROBLES | | | totoral | | |
| REGINA DEL CARMEN ORREGO CASTRO | | | el durazno | | |
| RENE DE LA CRUZ BUGUEÑO BUGUEÑO | | | espíritu santo | | |
| RIGOBERTO FRANCISCO VEGA ZAMBRA | | | las trancas | | |
| RUBEN DARIO CORTES PONCE | | | la tazas | | |
| SAMUEL DEL CARMEN ARAYA BORQUE | | | espíritu santo | | |
| VENEDA CONTRERAS CASTILLO | | | qda.linar es | | |

13 CONSIDERACIONES GENERALES

13.1 ¿Considera que los resultados obtenidos permitieron alcanzar el objetivo general del proyecto?

Los objetivos planteados e indicados en el plan operativo permitieron generar una estructura sólida para la correcta administración de la Cooperativas

13.2 ¿Cómo fue el funcionamiento del equipo técnico del proyecto y la relación con los asociados, si los hubiere?

El funcionamiento del equipo técnico, Elizabeth Grandón y Herman Barraza, fue desarrollado de buena forma y acorde a los requerimientos del proyecto, comunicándose de forma periódica con los profesionales involucrados en el proyecto por parte del asociado (CRDP), permitiendo postular al año 2 (línea 2) de ejecución del proyecto de producción de cabrito lechal.

13.3 A su juicio, ¿Cuál fue la innovación más importante alcanzada por el proyecto?

La innovación más importante en lo operativo gracias a la ejecución del proyecto, fue el conocer y aplicar los fundamentos cooperativos y contables, de modo que se pueda rearmar la cooperativa para facilitar y hacer más eficientes sus procesos contables y de gestión.

Otras de las innovaciones dentro de la organización (Cooperativa) fue el determinar y justificar le por qué es necesario desarrollar la línea de venta de carne de cabrito por sobre la venta de quesos, ya que las características de las condiciones de los socios (crianceros) permiten que el cumplimiento sanitario sea ajustado a un solo proceso, en este caso el proceso faena del animal en un matadero establecido.

Es así como se proyecta que la venta de carne de lechal es la primera etapa productiva a desarrollar, para luego continuar con la línea de charqui (tercerizando el proceso) y posteriormente la producción de quesos de forma unificada.

13.4 Mencione otros aspectos que considere relevante informar, (si los hubiere).

Gracias a la ejecución del proyecto FIA se han podido concretar otras instancias de innovación como es la ejecución de un voucher de innovación para la elaboración de snack de carne de cabra.

13. CONCLUSIONES

Realice un análisis global de las principales conclusiones obtenidas luego de la ejecución del proyecto.

El proyecto permitió a la Cooperativa poder entender y articular de forma eficiente sus recursos tanto financieros como humanos, por lo cual se generó una mayor seguridad sobre las acciones que la Cooperativa determina para sus socios. Es así, como se indica que la continuidad de la carne de cabrito empacado es la oportunidad para el crecimiento de la organización y que el proyecto de ventas será cierto en la entidad, gracias a la gestión de la Gerenta de la Cooperativa.

14. RECOMENDACIONES

Señale si tiene sugerencias en relación a lo trabajado durante el proyecto (considere aspectos técnicos, financieros, administrativos u otro).

Se requiere siempre del apoyo técnico de una institución regional para mejor desempeño de las iniciativas

Se requiere que los profesionales que trabajan en y para la Cooperativa tengan relación con el territorio y que exista un respaldo técnico para ellos

Se requiere de reuniones entre las Cooperativas que ejecuten proyectos FIA

15. ANEXOS

ANEXO N°1 DIAGNÓSTICO DE LOS SOCIOS Y DETERMINACIÓN DE BRECHAS DE LA COOPERATIVA

Resultados asociados 1, 3 y 4



**“ENTREVISTAS A 46 SOCIOS ACTIVOS DE LA COOPERATIVA
AGRÍCOLA AGROPECUARIOS CANELA LTDA Y TABULACIÓN Y
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS”.**

ELABORADO PARA

**“FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS, COMERCIALES Y DE
GESTIÓN DE LA COOPERATIVA AGROCANELA LTDA. PARA LA PRODUCCIÓN DE
CARNE DE CABRITO LECHAL.”.**

Código PYT-2017-0775

PERÍODO: DICIEMBRE 2017 -- JUNIO 2018



ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| I. Introducción..... | 3 |
| 1. Antecedentes Cooperados | 4 |
| 2. Actividad de Explotación | 8 |
| 3. Características del Cooperado | 9 |
| 4. Existencia Caprina | 11 |
| 5. Recursos Forrajeros..... | 13 |
| 6. Canales de Comercialización..... | 14 |
| 7. Lactancia Caprina | 15 |
| 8. Características de Elaboración de Quesos | 16 |
| 9. Numero de Perdidas Caprino..... | 17 |
| 10. Percepción de los Cooperados hacia la Gestión de la Directiva Agrocanela.. | 19 |
| 11. Brechas Identificadas | 22 |



I. Introducción

A Partir del 05 de Diciembre 2017, se celebra contrato con la “Cooperativa Agrícola Agropecuaria Canela Limitada”, con el objeto de participar en el desarrollo del proyecto denominado: “FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS, COMERCIALES Y DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA AGROCANELA LTDA. PARA LA PRODUCCIÓN DE CARNE DE CABRITO LECHAL”, el cual tiene como objetivo dar el espacio a 47 productores caprinos de establecer canales de comercialización formales, generando un desarrollo social y económico de relevancia para el sector de Canela, comuna declarada dentro de las Zonas Rezagadas del país.

Para dar cumplimiento a este objetivo es necesario realizar un diagnóstico general a todos los socios que integran la cooperativa, por lo que es necesario recopilar la información necesaria el que cual permita identificar las principales brechas del sector como además de los potenciales productivos y de mejorar los canales de comercialización.

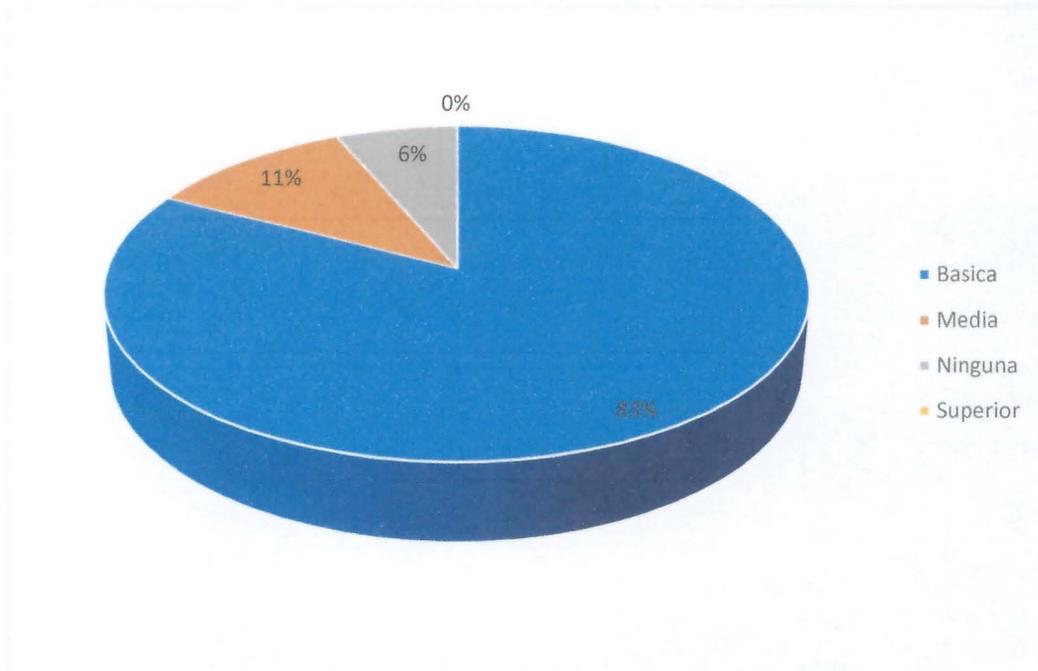
Por lo anterior, la Cooperativa plantea la realización de una encuesta en terreno, con el objeto de crear las estrategias de organización, que permita que la gestión pueda entregar en el corto y mediano plazo nuevas alternativas de negocio y en la innovación del cabrito lechal y de sus productos agregados, fortaleciendo mecanismos de comunicación interna como externa, bajo la un modelo de gestión basado en el conocimiento productivo permanente, que lleve a innovar en los productos ofrecidos y que responda a una integración horizontal de la cooperativa con otras empresas.



Estas actividades generalmente logran desarrollarse en una zona del país el cual está sujeta a constantes cambios climáticos.

El nivel educacional adquirido por los cooperados, (Ver Gráfico1) muestra un 83% de los cooperados que realizaron solo la educación básica y solo un 11% de esto han realizado la enseñanza media y un 6% que no tiene escolaridad. se estima un promedio de edad de 57 años, con un 44% de presencia masculina y un 56% femenina.

Gráfico 1. Nivel Educativo de los Cooperados



El listado de los socios de los socios se presenta en la siguiente tabla, el cual muestra la información general de cada socio de la cooperativa.



Tabla 1. Listado de Socios Agropecuarios Cooperativa AgroCanela.

| Id | Nombre productor | Rut productor | Edad | Sexo | Nivel educacional | Comuna | Localidad | Coordenadas de Ubicación | Teléfono 1 |
|----|----------------------------------|---------------|------|-----------|-------------------|--------|-----------------------------|--------------------------|------------|
| 1 | Irma León Cortés | | 46 | Femenino | 1. Básica | Canela | Agua fría alta s/n | N 6513237; E 274148 | |
| 2 | Avelino del tránsito León Cortes | | 50 | Masculino | 1. Básica | Canela | Agua fría alta, hijuela N°3 | N 6516040; E 274037 | |
| 3 | Luis Jorquera Carmona | | 62 | Masculino | 1. Básica | Canela | Agua fría alta | N 6510071; E 274135 | |
| 4 | Daniel Gallardo Lemus | | 35 | Femenino | 1. Básica | Canela | Carquindaño | N 6514684; E 270670 | |
| 5 | Pamela Pizarro Pizarro | | 44 | Femenino | 1. Básica | Canela | El Chilcal s/n | N 6524592; E 270548 | |
| 6 | Olga Toro Robles | | 61 | Femenino | 2. Media | Canela | camino Espíritu Santo | N: 6524201 E: 267186 | |
| 7 | Regina Orrego | | 55 | Femenino | 1. Básica | Canela | El Durazno | | |
| 8 | Manuel Orrego | | 72 | Masculino | 1. Básica | Canela | El Durazno | N 6530601; E 287480 | |
| 9 | Juan Silva Carvajal | | 66 | Masculino | 5. Ninguna | Canela | El pangue | N 6507913; E 269340 | |
| 10 | Venire Jorquera Carmona | | 56 | Femenino | 1. Básica | Canela | El zapallo | N 6518084; E 270609 | |
| 11 | Ruben Cortes Ponce | | 41 | Masculino | 1. Básica | Canela | Las Tazas | N 6515274; E 278683 | |
| 12 | Galvarino Bugueño | | 78 | Masculino | 1. Básica | Canela | Las Trancas | N 6524148; E 280724 | |
| 13 | Juan Cisternas | | 42 | Masculino | 1. Básica | Canela | Qda. Linares | N 6536169; E 275773 | |
| 14 | Gabriel Barrera | | 55 | Masculino | 1. Básica | Canela | las palmas | N 6538511; E 262321 | |
| 15 | Pedro Toro | | 44 | Masculino | 2. Media | Canela | El Total | | |
| 16 | Alíro Ibacache | | 63 | Masculino | 1. Básica | Canela | El Tome | N 6532572; E 263260 | |
| 17 | Gilda antonia Toro Pérez | | 59 | Femenino | 1. Básica | Canela | El Tome | N 6532572; E 263260 | |
| 18 | Palmenia Ibacache Pérez | | 47 | Femenino | 2. Media | Canela | El Tome | N 6532572; E 263260 | |
| 19 | Lorjio Cortes Gonzáles | | 73 | Masculino | 1. Básica | Canela | los tomes | N 6518481; E 262897 | |
| 20 | Carmen Castillo Gonzáles | | 43 | Femenino | 1. Básica | Canela | Agua Fria Alta | | ----- |
| 21 | Eliás Barraza Roble | | 66 | Masculino | 1. Básica | Canela | Lo Varoli | N 6544698; E 252252 | |
| 22 | Dominga elena Briceño Perez | | 46 | Femenino | 2. Media | Canela | Total | N 6531845; E 255403 | |
| 23 | Margarita Pérez Olivares | | 61 | Femenino | 1. Básica | Canela | El Ttotal | N 6533667; E 257256 | |



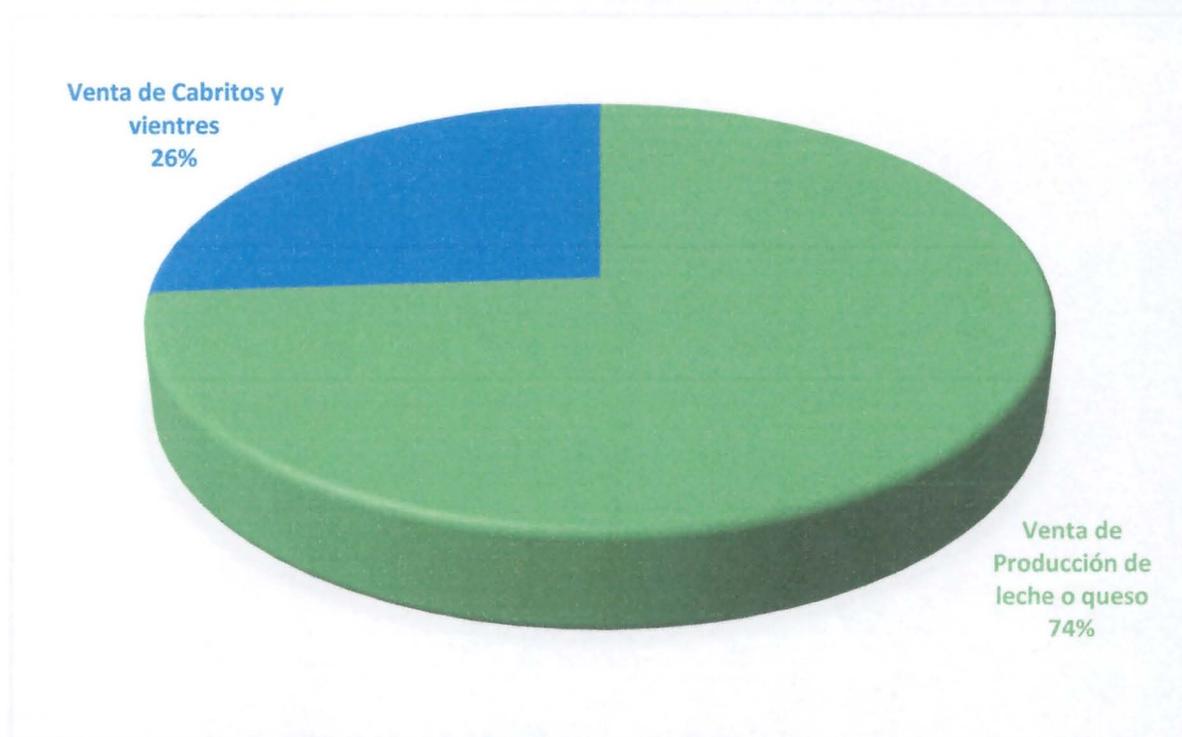
| | | | | | | | | | |
|----|-------------------------|--|----|-----------|------------|--------|----------------|---------------------|--|
| 24 | Luisa Briceño Cortes | | 65 | Femenino | 1. Básica | Canela | El Totoral | N 6529544; E 259568 | |
| 25 | Enrique Lemus | | 71 | Masculino | 5. Ninguna | Canela | Totoral | | |
| 26 | Eduardo Cortes Martines | | 41 | Masculino | 2. Media | Canela | Totoral | N 6536830; E 259226 | |
| 27 | David Perez Olivares | | 59 | Masculino | 1. Básica | Canela | El totoral | | |
| 28 | Ifraín Ibacache | | 69 | Masculino | 1. Básica | Canela | Totoral | N 6530641; E 258714 | |
| 29 | Maria Briceño | | 52 | Femenino | 1. Básica | Canela | Totoral | N 6531743; E 255113 | |
| 30 | René Bugueño | | 39 | Masculino | 1. Básica | Canela | Espíritu Santo | N 6544034; E 273515 | |
| 31 | Otilia Vicencio | | 60 | Femenino | 1. Básica | Canela | Espíritu Santo | N 6548217; E 271729 | |
| 32 | Samuel Araya | | 67 | Masculino | 1. Básica | Canela | Espíritu Santo | N 6542302; E 273177 | |
| 33 | Alejandro Barraza | | 75 | Masculino | 5. Ninguna | Canela | Espíritu Santo | N 6547432; E 271562 | |
| 34 | Manuel Castillo | | 62 | Masculino | 1. Básica | Canela | La cortadera | N 6538970; E 262539 | |
| 35 | Miria Ugalde | | 60 | Femenino | 1. Básica | Canela | La cortadera | N 6542054; E 266294 | |
| 36 | Esminda Carmona | | 64 | Femenino | 1. Básica | Canela | Yerba Loca | N 6518767; E 267593 | |
| 37 | Albertina Carvajal | | 55 | Femenino | 1. Básica | Canela | Yerba Loca | N 6515605; E 265928 | |
| 38 | Carmen Puelles | | 62 | Femenino | 1. Básica | Canela | Yerba Loca | N 6516304; E 267106 | |
| 39 | Jessica Puelles | | 43 | Femenino | 1. Básica | Canela | Yerba Loca | N 6517858; E 264612 | |
| 40 | Juan Leiton | | 85 | Masculino | 1. Básica | Canela | Yerba Loca | N 6519581; E 267118 | |
| 41 | Ana Castillo | | 55 | Femenino | 1. Básica | Canela | Yerba Loca | N 6519952; E 264541 | |
| 42 | Arturo Puelles | | 64 | Masculino | 1. Básica | Canela | Yerba Loca | N 6515958; E 264649 | |
| 43 | Idelfonso Cuellar | | 68 | Masculino | 1. Básica | Canela | Agua Fría Alta | | |
| 44 | José Bugueño | | 42 | Masculino | 1. Básica | Canela | Los Troncos | N 6524949; E 280452 | |
| 45 | Alejandrina Sombra | | 55 | Femenino | 1. Básica | Canela | El Almendro | N 6520752; E 271214 | |
| 46 | Nelsón Robles | | 60 | Masculino | 1. Básica | Canela | Espíritu Santo | N 6544131; E 270315 | |

2. Actividad de Explotación

Según la información recopilada en encuestadas realizadas, se determinó un 74% de los cooperados generan Ventas por concepto de la Producción de Leche o Queso, un 26% en la Venta de Cabritos y Vientres.

El siguiente gráfico muestra las principales actividades de explotación.

Gráfico 2. Principales actividades de explotación Agropecuarios Canela Ltda..



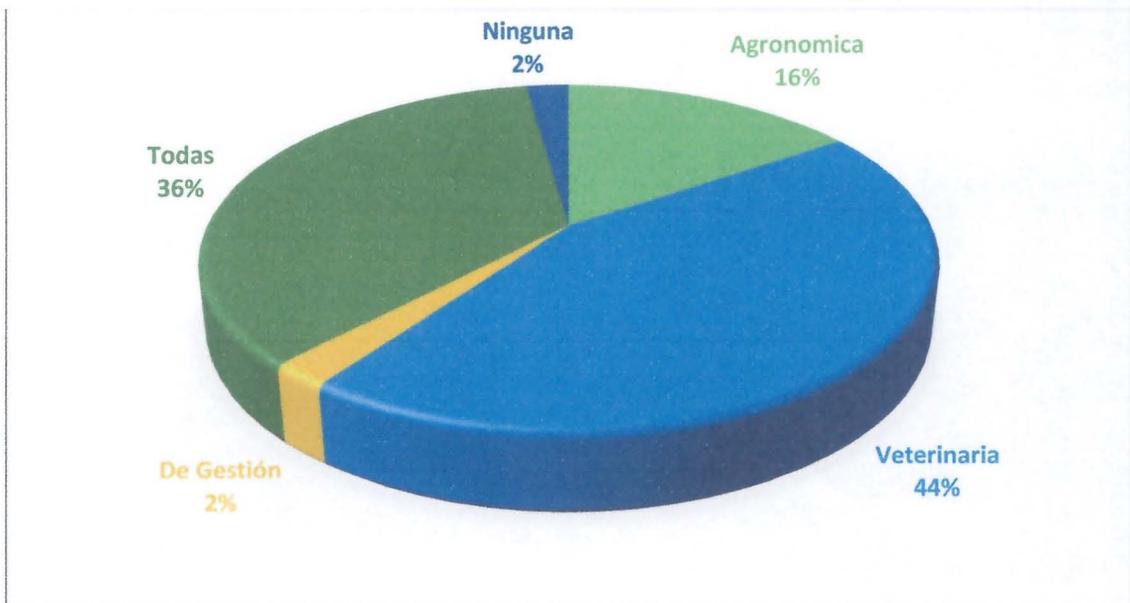


3. Características del Cooperado

Dentro de las principales características de los cooperados un 98% manifiestan ser usuarios de Indap, donde un 44% indica tener asistencia veterinaria, un 36% indica tener todas las asesorías, un 16% de asistencia agronómica y un 2% de gestión.

Además, todos manifiestan formar parte de comunidades agrícolas, un 9% usa Internet para sus actividades y un 11% dispones de internet en el predio.

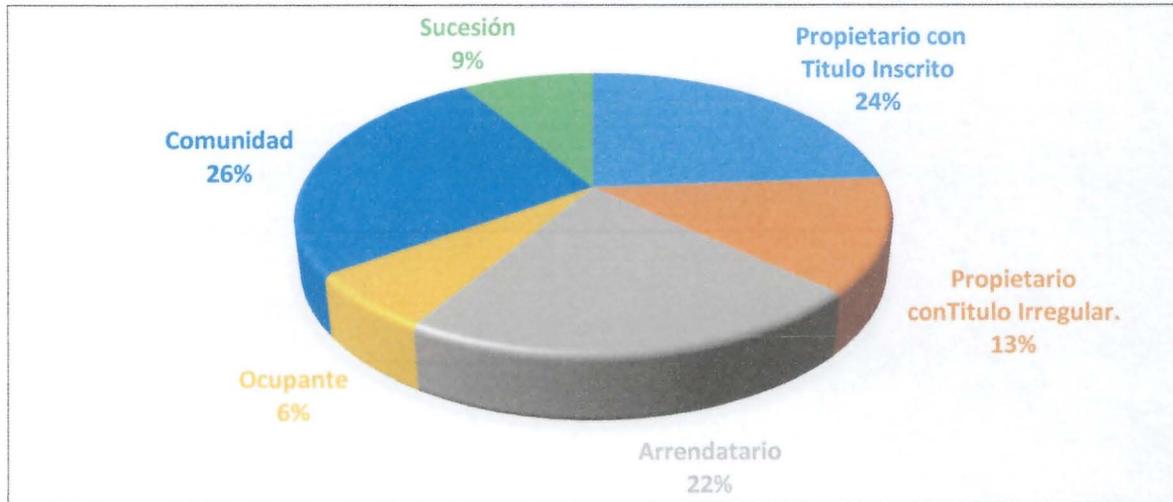
Gráfico 3: Asistencia Técnica



Por otro lado, en lo que respecta a la tenencia del terreno (Ver Gráfico 4), destaca un 27% de cooperados corresponde a terreno de comunidades agrícolas, un 24% manifiesta ser Propietario con título inscrito, un 22% señala ser arrendatarios, un 13% indica ser Propietario con título irregular, un 9% de Sucesión y un 6% Ocupante.

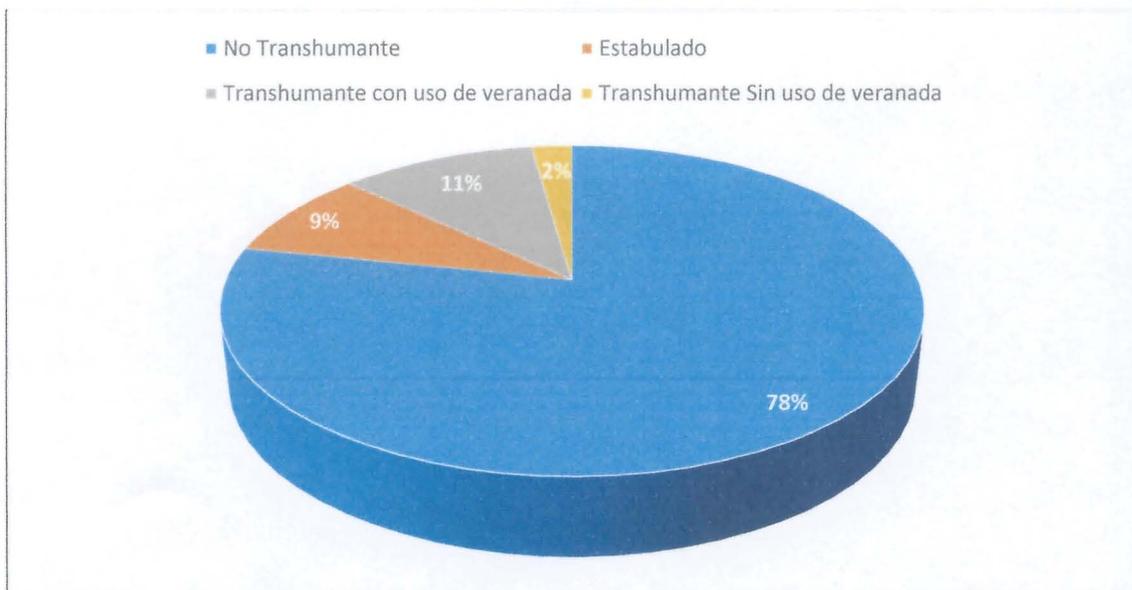


Gráfico 4: Tenencia del Terreno



Referente a la movilidad del rebaño (Ver Gráfico 5) un 80% indica No ser Transhumante, un 7% Estabulado y un 11% Transhumante con uso de veranada.

Gráfico 5: Movilidad del rebaño

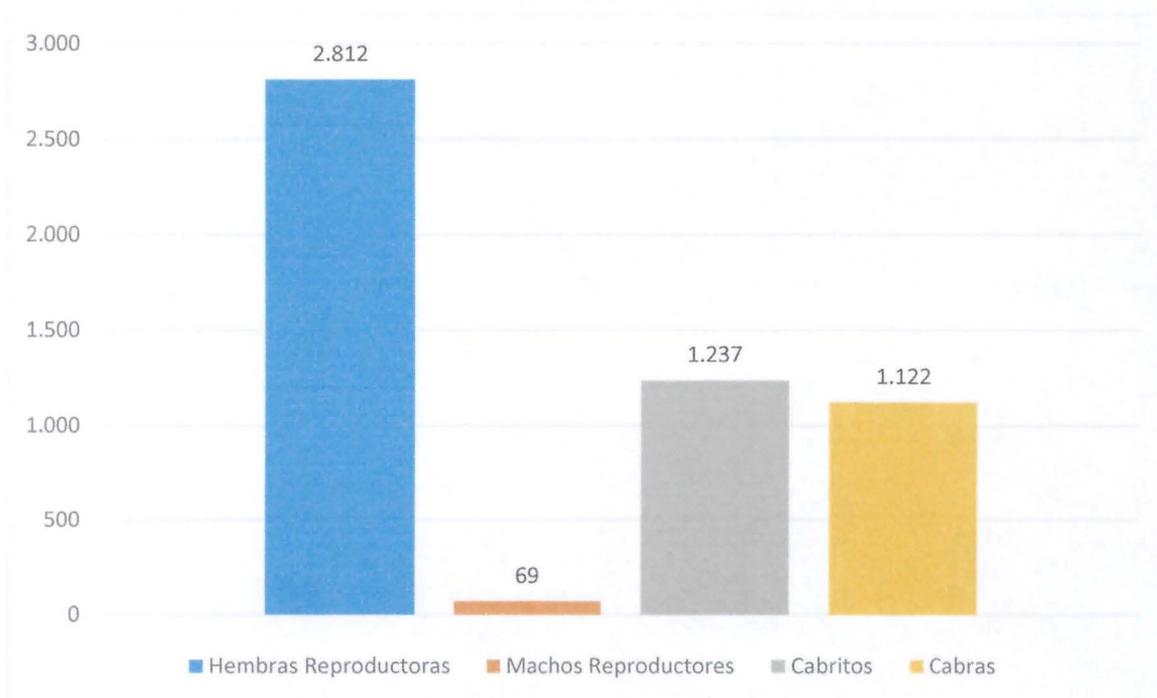




4. Existencia Caprina

Sobre la existencia caprina, durante el día de visita y posterior desarrollo del cuestionario, se reveló un total de 2.812 Hembras Reproductoras, 69 Machos Reproductores o comúnmente denominado chivatos, 1.237 Cabritos y 1.122 Cabras (secas), lo que en total suma una cantidad de 5.240 cabezas de ganado caprino (Ver Gráfico 6).

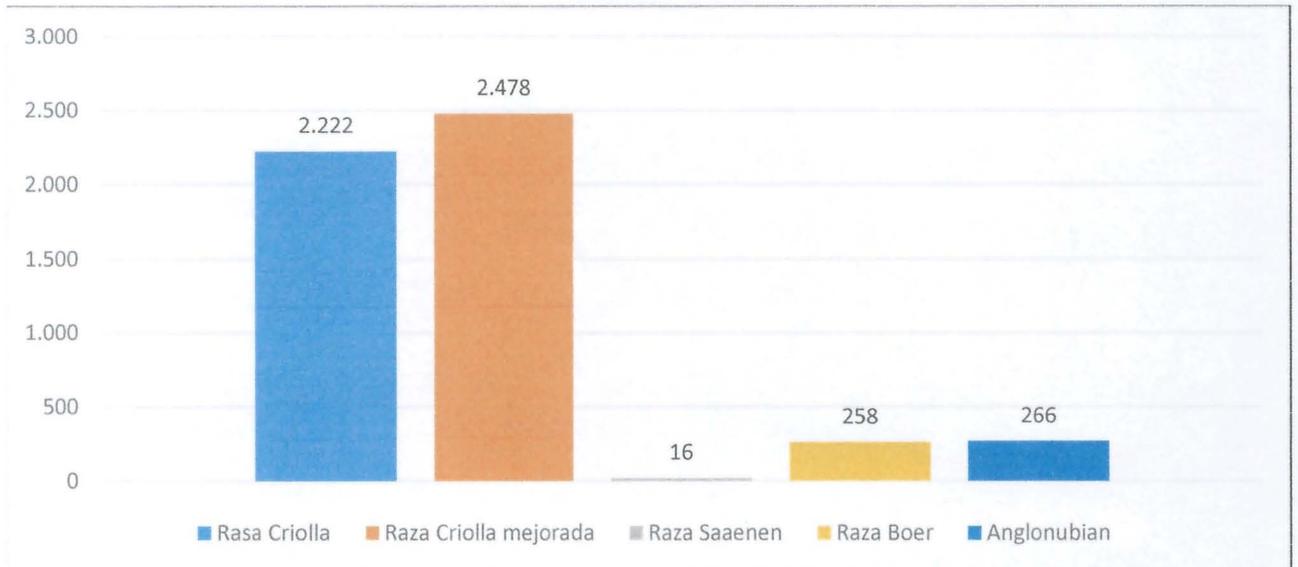
Gráfico 6. Existencia Caprina



Además, se pudo determinar un número de 2.222 del tipo de raza criolla, 2.478 raza criolla mejorada, un número de 16 Saens, 258 raza tipo Boer y 266 Anglonubians, (Ver gráfico 7).

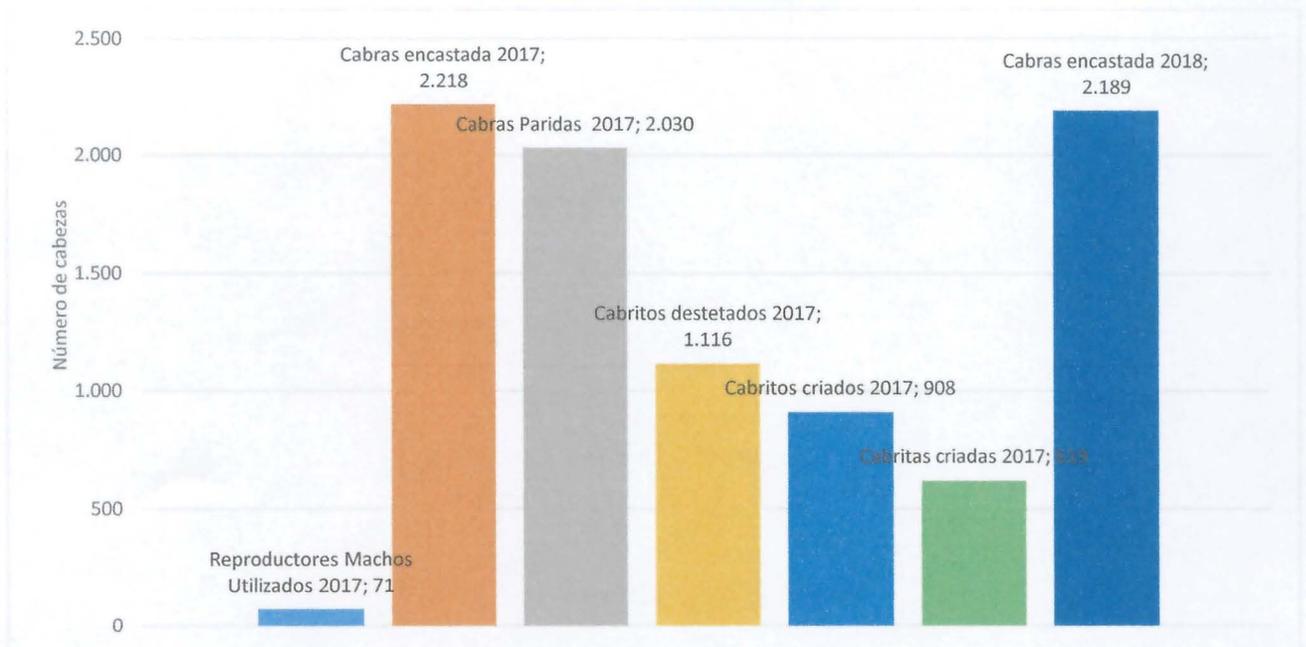


Gráfico 7: Tipos de Razas



Además de identificar estos valores sobre la existencia caprina, también se determinó parámetros productivos de relevancia que guarda relación con las actividades realizadas durante la temporada 2017-2018, valores que se presentan en el Gráfico 8.

Gráfico 8. Parámetros Productivos.

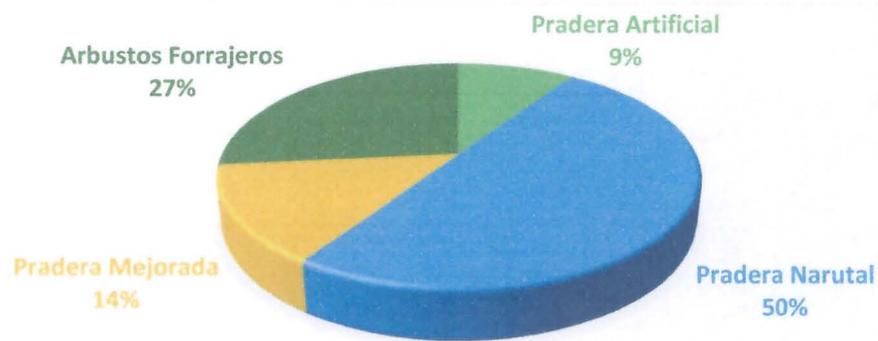




5. Recursos Forrajeros

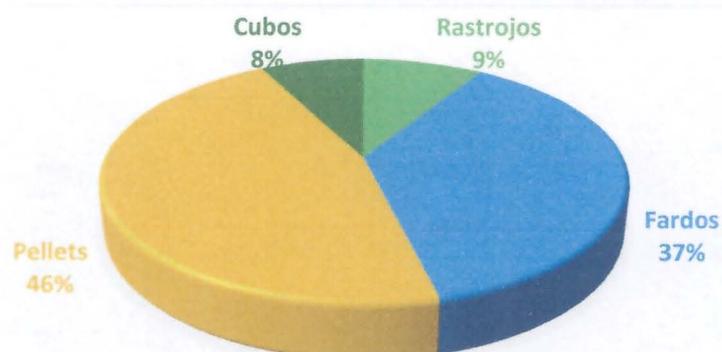
Dentro de los aspectos de relevantes respecto a los recursos forrajeros internos destaca un 50% a uso de pradera natural, seguida por un 27% que mencionan uso de arbustos forrajeros, un 14% Pradera Mejorada y un 9% Pradera Natural (Ver Gráfico 9).

Gráfico 9. Recursos Forrajeros Internos



Sobre los recursos forrajeros externos destaca un 46% de uso de Pellets, un 37% Fardos, 9% Rastrojos y 8% de Cubos (Ver Gráfico 10)

Gráfico 10. Recursos Forrajeros Externos

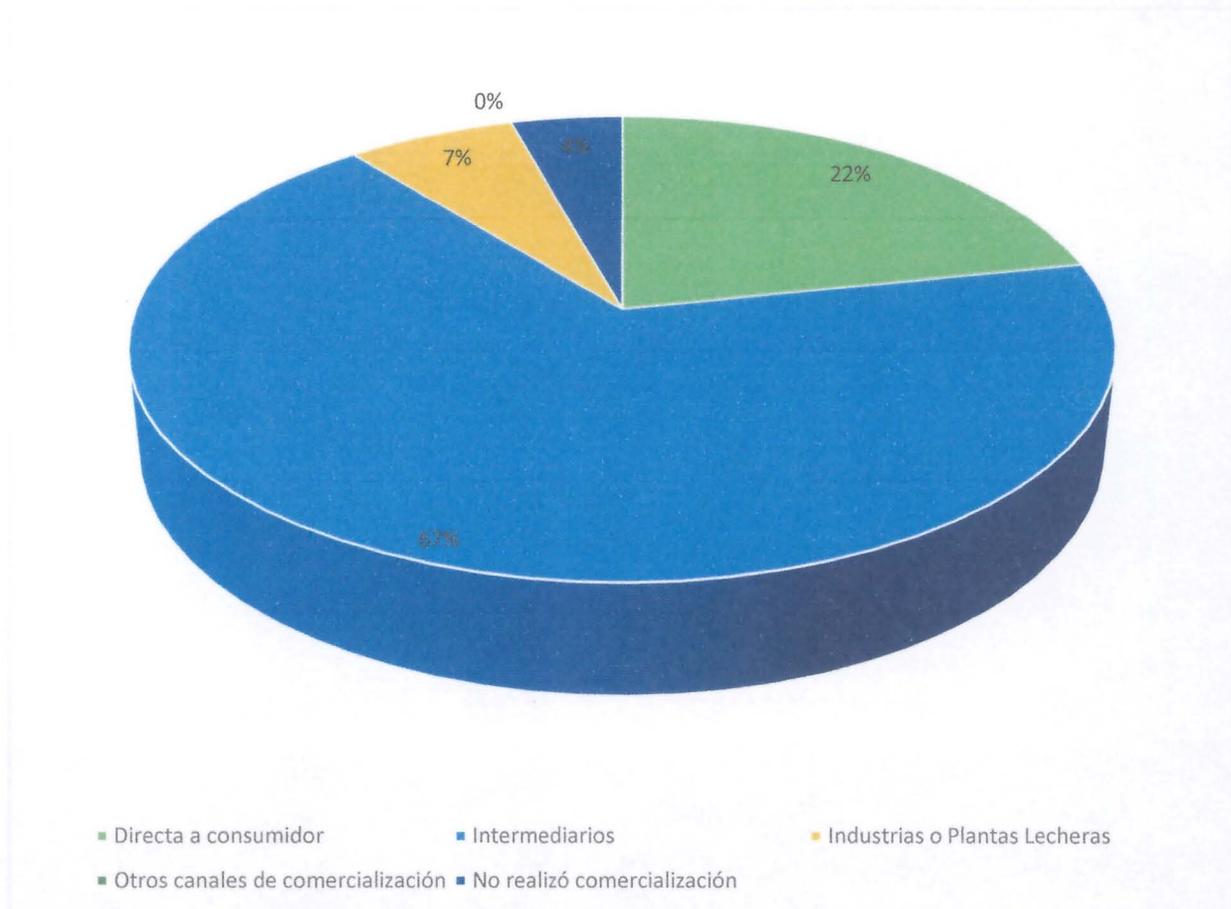




6. Canales de Comercialización

Dentro de los aspectos relacionados se revela que el 67% de los cooperados indica que, dentro de los canales de comercialización de la carne, se relacionan con intermediarios, seguida por un 22% entrega directa a consumidor y un 7% entrega a industrias o plantas lecheras. (Ver Gráfico 11)

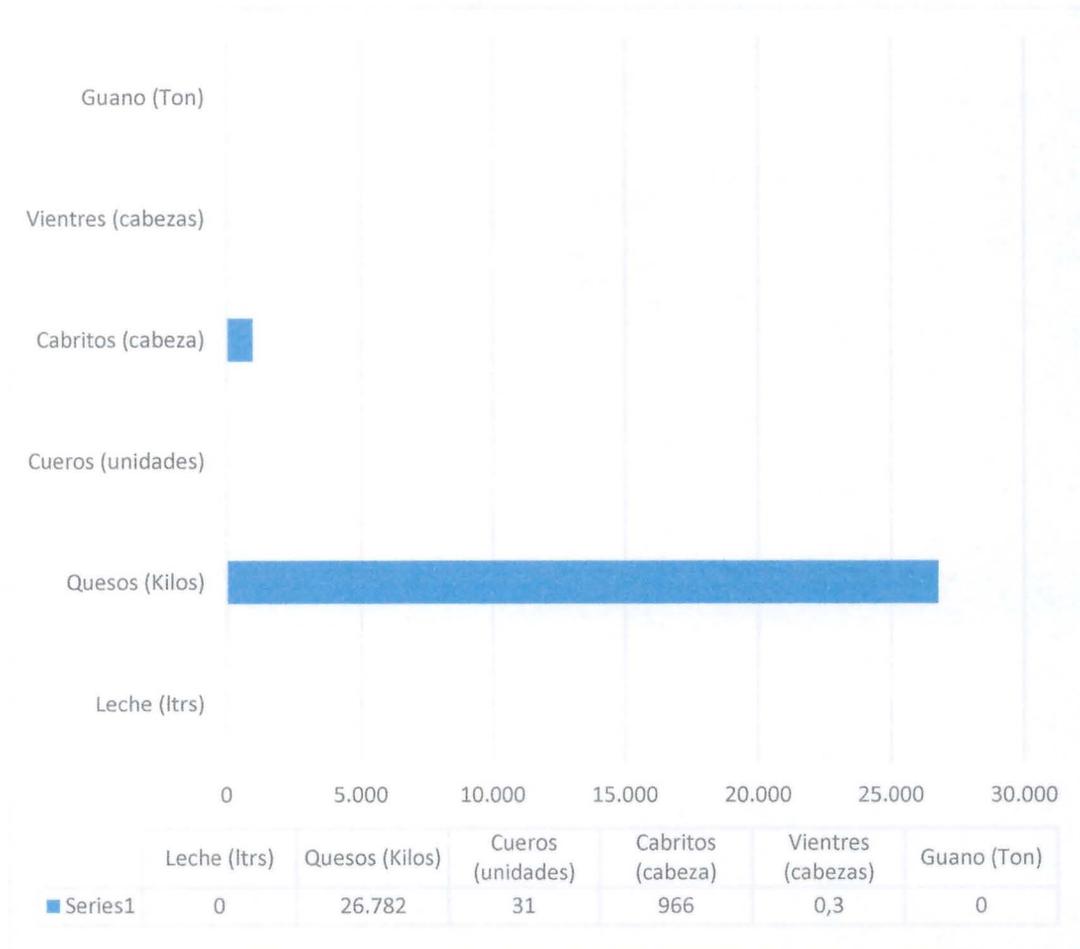
Gráfico 11. Principales Canales de Comercialización



El grafico que se presenta a continuación muestra el resumen sobre la producción de la explotación caprina de la cooperativa durante la temporada 2017 – 2018.



Gráfico 12. Producción de la Explotación 2017 – 2018.



7. Lactancia Caprina

La totalidad de los cooperados utiliza la ordeña de tipo manual, destaca un 45% de inicio de lactancia en el mes de Agosto y un 29% en el mes de Enero como termino de periodo de lactancia. Los gráficos presentados a continuación muestran el comportamiento mensual con respecto al periodo caprino.



Gráfico 13. Inicio de Lactancia Caprina

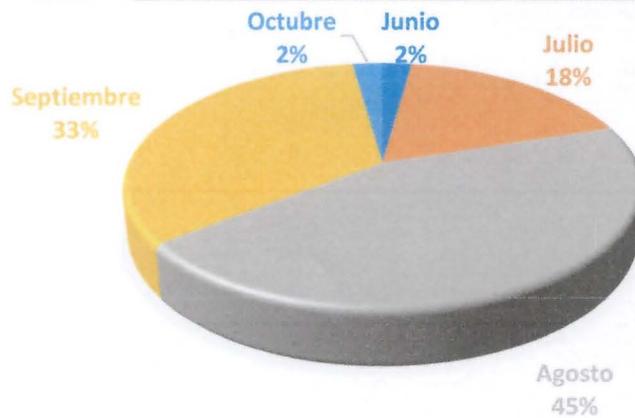
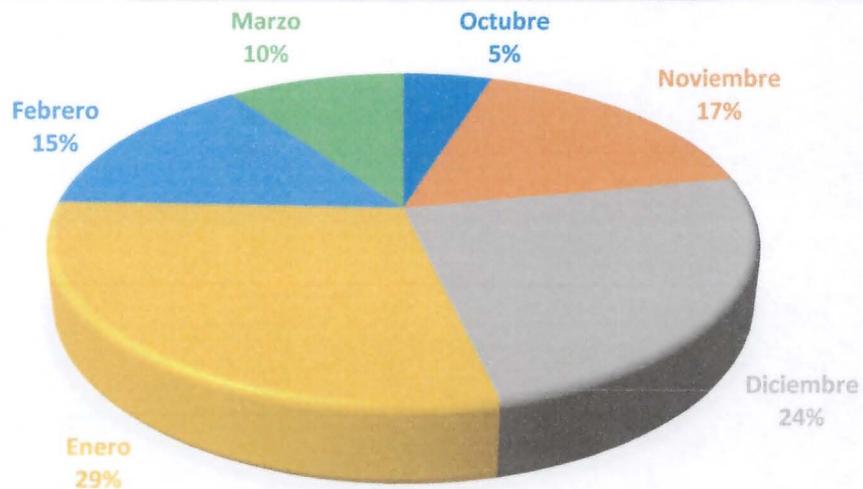


Gráfico 14. Término de Lactancia Caprina



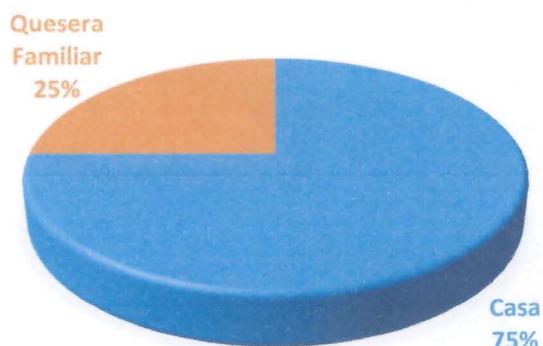
8. Características de Elaboración de Quesos

El diagnostico revela que el 75% de los cooperados utilizan sus casas como lugar de elaboración de quesos y un 25% en queseras familiares, un 44% indica poseer disponibilidad de energía eléctrica, un 7% posee agua potable, un 80% posee agua de



pozo, 24% agua de noria, ninguno de los cooperados posee resolución sanitaria y mucho menos sistema de enfriamiento de leche.

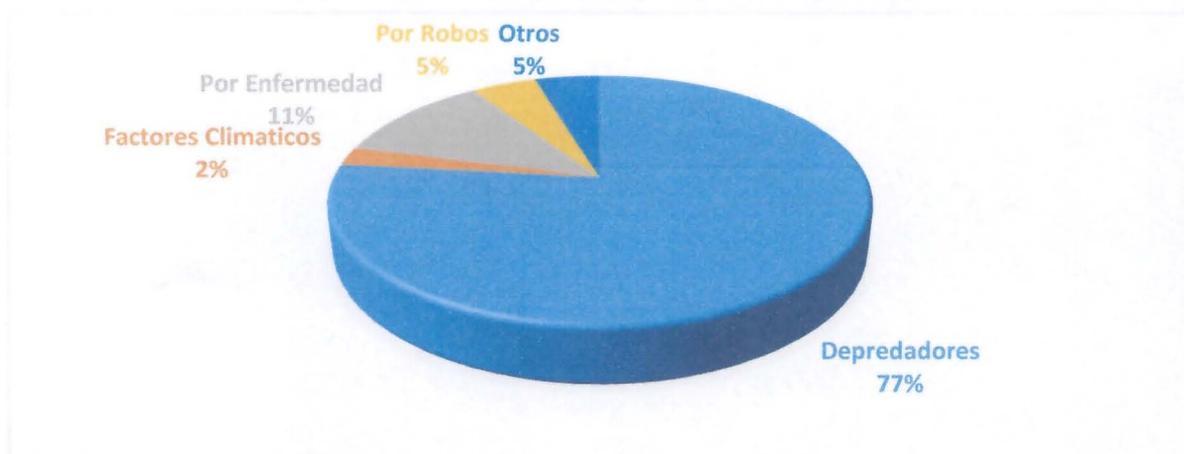
Gráfico 15. Lugar de Elaboración de Quesos



9. Numero de Perdidas Caprino

Los cooperados indican tener un número total de 456 pérdidas anuales totales, destacando un 72% de la cooperativa ha sufrido abigeatos. El 77% de estos indican que principalmente por depredadores naturales del sector, destacando el zorro, el puma y al perro. Un 11% afirma la causa por enfermedad, un 5% por robos y un 2% a factores climáticos tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 16. Principales causas de pérdidas

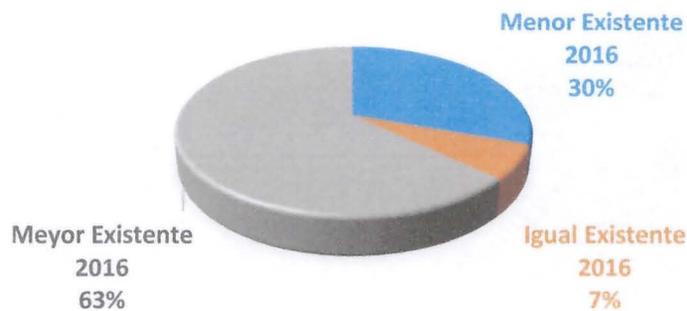




10. Relación de Producción

En cuanto a la relación de producción, en relación a años anteriores, se determinó que el 63% de los cooperados tuvieron una mayor producción con respecto al año 2016, seguida por un 30% de los cooperados que manifiestan que se mantuvieron sus valores y un 7% indica que la producción fue menor a la existencia del periodo actual (2017).

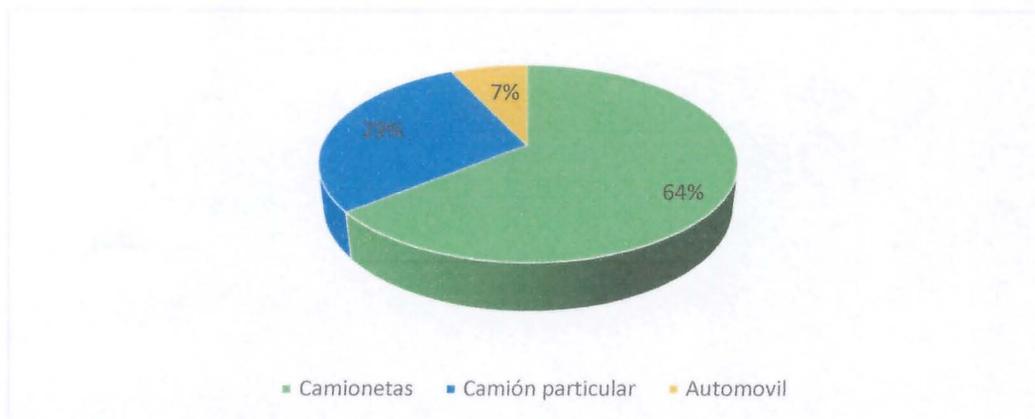
Gráfico 17. Relación Masa - Producción



11. Medios de Transporte

Se determinó un 33% de los cooperados tienen medios de transporte para ejercer su actividad, destacan de estos un 64% principalmente camionetas, un 29% Camión particular y un 7% automóviles.

Gráfico 18. Tipo de Transporte





10. Percepción de los Cooperados hacia la Gestión de la Directiva Agrocanela

Según lo revelado por la información extraída por los cooperados indican lo siguientes grados de percepción respecto a la gestión realizada por la directiva: Percepción de Factores Políticos (54% de aprobación), económicos (24% aprobación), sociales (28% aprobación), tecnológicos (30% aprobación), ambientales (26% aprobación), legales (37% aprobación), los Gráficos presentados a continuación muestra en detalle el nivel de percepción para cada componente analizado.

Gráfico 19. Percepción factores Políticos



Gráfico 20. Percepción factores Económicos

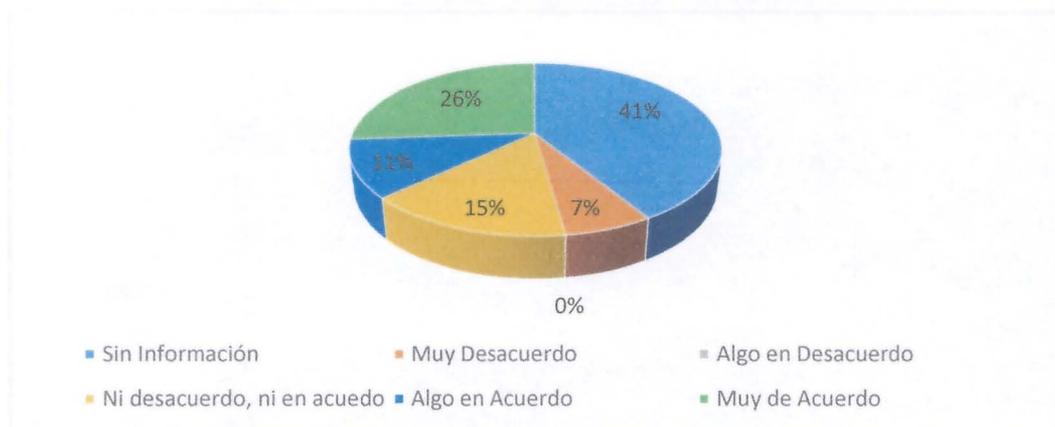




Gráfico 21. Percepción factores Social



Gráfico 22. Percepción factores Tecnológicos





Gráfico 23. Percepción factores Ambientales

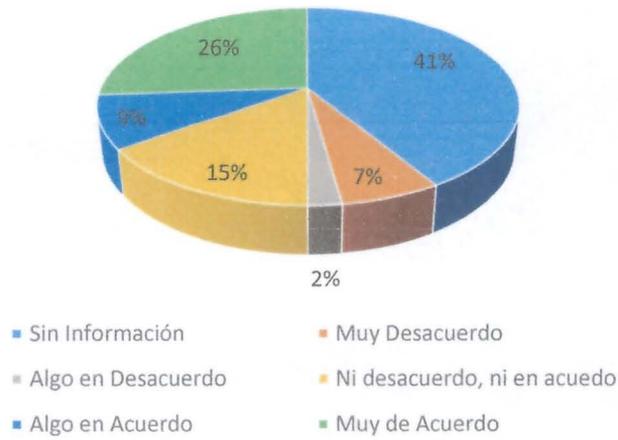


Gráfico 24. Percepción factores Legales



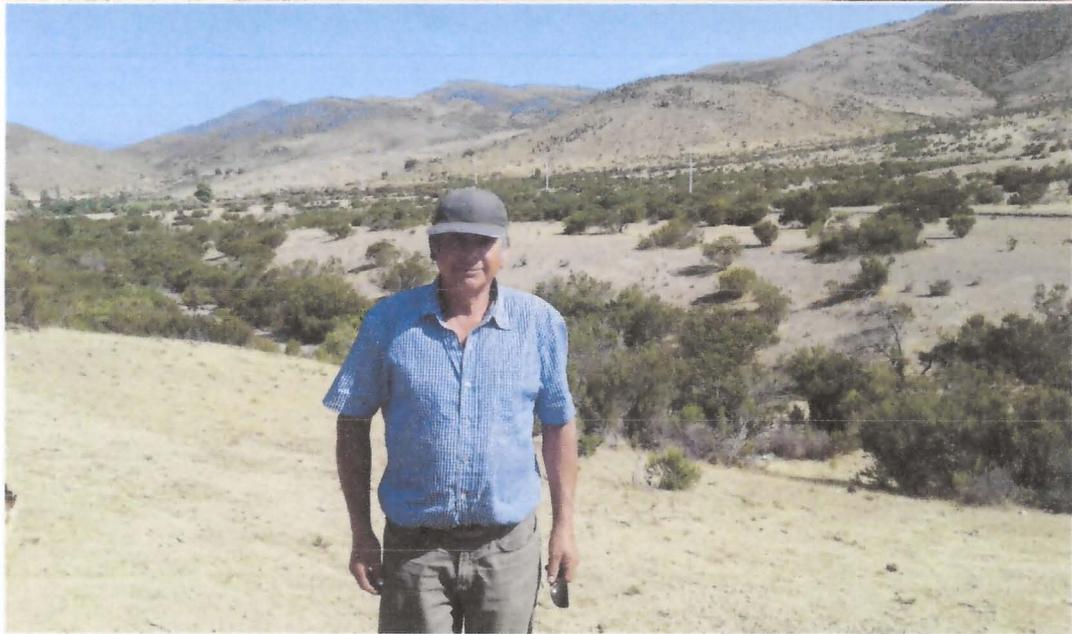


11. Brechas Identificadas

- Falta de Nivel educacional de los cooperados, considerando zonas con condiciones deprimidas, los agricultores y profesionales no son capacitados en tecnologías o entender cómo interactúan los elementos fundamentales que inciden en la producción.
- Bajo porcentaje en asistencia técnica de gestión, considerando a la toma de decisiones para manejar los factores productivos (recursos) y de productos de mercado por parte de los cooperados
- En un sistema de producción, el mejoramiento animal es de importancia para lograr incrementos productivos sobre la base del potencial genético del animal, bajo esta postura y según lo determinado más del 40% del total de masa caprina en estudio corresponde a tipo de raza criolla (2.222 cabezas)
- Al revelar más del 50% uso de pradera implica que el pastoreo obtenido del estrato herbáceo y arbustivo, son considerados de primera importancia debido a su bajo costo. Sin embargo, en estos sectores la disponibilidad de estos recursos es limitado debido principalmente a las condiciones pluviométricas, caracterizadas por pertenecer a zonas áridas y semiáridas, lo que implica ajustar las cargas a la cantidad de forraje disponible.
- Debido a que la suplementación puede llegar a representar más del 70% del costo total de la producción, se hace necesario la consideración de un balance entre lo que se entrega, la condición corporal del animal y de su producción
- Falta o carencia de estrategia de entrada y posicionamiento del producto caprino, desconocimiento de funcionamiento de sistema de HORECA y de Supermercados Locales y/o regionales
- Producto Caprino sin especificación y poco homogéneo
- Producto que No está posicionado en el mercado Formal (Falta de permisos sanitarios)
- Producto sin trazabilidad
- Falta de un estudio acabado de Formulación de proyectos a la cooperativa



Registros Fotográficos





DIAGNOSTICO LEGAL

COOPERATIVA AGRICOLA AGROPECUARIOS CANELA LIMITADA

La asesoría considera un diagnostico legal de los estatutos, referido a errores propios en la constitución y la desactualización producto de la modificación a la ley de Cooperativas.
Temuco, Marzo 2018.

Asesor Responsable: Raúl Lillo Merino

CONTEXTUALIZACION

En el Diario Oficial de la República de Chile, con fecha 06 de enero del año 2016 se publica Ley 20.881 que incorpora algunas modificaciones al Decreto con Fuerza Ley N° 5 del 2003, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley General de Cooperativas. Por lo tanto, es indispensable plantear estas modificaciones y analizar la contingencia actual, sobre las situaciones de las cooperativas en la región.

Antecedentes Legales:

DISPOSICIONES TRANSITORIAS. Ley 20.881

Artículo segundo.- Las cooperativas de importancia económica deberán adecuar sus estatutos a lo establecido en esta ley dentro de un plazo de tres años, contado desde su entrada en vigencia; **el resto de las cooperativas deberá hacerlo junto con la primera reforma de estatutos que acuerden.**

La finalidad de mencionar la disposición legal se fundamenta en la necesidad de aclarar los plazos contemplados estipulados e incorporados en las nuevas modificaciones.

Análisis de Gobernabilidad Estatutaria.

La cooperativa fue fundada el 10 de febrero del año 2015 y cuenta con 57 socios. Es una cooperativa numerosa y debiera contar con estatutos que les permita gestionar el cumplimiento de los acuerdos, velar por los derechos y ejercer las obligaciones de los cooperados. Hoy día, la cooperativa no ha realizado modificaciones estatutarias. Por lo tanto, los estatutos se encuentran desactualizados, y por consiguiente, no ha cumplido con las exigencias impuestas por la Ley General de Cooperativas.

La cooperativa en relación al principio de Membresía Abierta y Voluntaria, esta menciona las diversas instancias de ingreso, basada en especificaciones del rubro y la naturaleza de objetivo mencionado en el estatuto. Existe un libre acceso para todos aquellos que comparten los mismos fines. Una limitación para el ingreso voluntario está representada en la suscripción y pago de Cuotas de Participación y Cuota de Incorporación, pero dichas aseveraciones están incompletas, por ejemplo, no se menciona la cantidad mínima de cuotas de participación que deben suscribir y pagar los nuevos socios.

La cooperativa en sus estatutos no describe el derecho efectivo de los socios, menciona las cuotas de participación, pero no detalla la cantidad de cada socio. Reside y existe una carencia de La Participación Económica de los Miembros, esto provoca una indecisión del beneficio económico y además se trasgrede los derechos sociales. Del mismo modo, esta situación reprime y aplaza todos los derechos sobre los excedentes, es decir, no están dados los escenarios para distribuir los excedentes, dicho en otras palabras, las ganancias, por faltas en forma y contenidos.

La disposición de gobernanza, representada por el Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, si bien menciona una presencia en participación, 3 miembros titulares cada órgano, de todas formas presentan carencias de Control Democrático de los Miembros, ya hoy la cooperativa cuenta solo con 57 socios, por lo tanto, existen suficientes cooperados que pudieran participar.

Por otra parte, la Autonomía e Independencia de la cooperativa se ve vulnerada por los estatutos desactualizados, estos generan barreras e impiden una mejor administración y gestión. Lo resultante, se refleja con estructuras rígidas que no expresan los cambios en el negocio actual de la organización. Se quebranta los cumplimientos normativos.

La cooperativa necesita de Formación e Información, relacionado al carácter Administrativo, legal, contable y tributario, no solo a los miembros que ocupan cargos, sino que a la totalidad de los asociados. Por otra parte, se identifica un débil cumplimiento de las normas legales y contables, debido a que carecen de un sistema contable que facilite la toma de decisiones. De la misma forma, no se establece con claridad la política o estrategia tributaria que defina la distribución de excedentes. En lo particular, la

cooperativa realiza en su mayoría acciones comerciales con los socios, pero desconoce los beneficios tributarios.

No se replica experiencias de asociatividad al interior de cooperativa, si bien es cierto, la organización reconoce las ventajas, no interactúa con frecuencias con otras cooperativas, ya que no existen en su entorno, por lo tanto, ejercer el principio de Cooperación entre Cooperativas, es muy débil y escaso.

Conclusión:

La cooperativa en relación a la organización y la administración se encuentra limitada y frenada, debido a las desactualizaciones de sus estatutos. La estructura de gobernanza carece de conocimientos de administración de cooperativas, y por otro lado, no se establecen estrategias que ayuden a cumplir ciertas normas o procedimientos, por ejemplo se podría implementar un sistema de control de gestión, utilizando una herramienta tecnológica. Se advierte la necesidad de capacitación de los cooperados en los distintos ámbitos de la empresa. Para concluir, solo me basta mencionar que el grupo etario representa una brecha importante, en todo sentido; educación, aprendizaje y recambio de socios, factor evidente en el entorno y sector agrícola donde se ubica la cooperativa.

Análisis Legal Estatutario

De acuerdo al diagnóstico realizado a los estatutos de la cooperativa, la situación actual presenta por una parte, algunos errores en la constitución, y por otra parte, la desactualización de los estatutos respecto a las modificaciones a la Ley General de Cooperativas, situación advertida y entendida, dado que la constitución fue previa a la modificación de la Ley.

De forma general, algunos errores involuntarios identificados se reflejan principalmente en el siguiente artículo:

Artículo 6º: EL CAPITAL SOCIAL.

Por una parte, el capital inicial no está expresado en múltiplos de cien, según se establece en el artículo 6 letra c) de la Ley de Cooperativas. Por otro lado, no se establece el mínimo de cuotas de participación que deben suscribir y pagar los socios al momento del ingreso, según lo que establece el artículo 31 de la Ley General de Cooperativas “los estatutos fijaran el monto de aportes mínimos que deberán efectuar los socios para permanecer como tal y los de posterior ingreso.”. Por lo tanto, no se puede acreditar el dominio del patrimonio de cada socio.

Artículo 21º: LOS SOCIOS TIENE LAS SIGUIENTES OBLIGACIONES.

Respecto a las obligaciones de los socios, se advierte que solo contempla puntos mínimos, aquellos predefinidos en el estatuto modelo de constitución, se sugiere agregar más obligaciones que aseguren el cumplimiento y la ejecución del modelo de negocios, por ejemplo, fijar cuotas mínimas de entregas de caprinos para garantizar la demanda comprometida.

Respecto a la desactualización de los estatutos, se mencionan aquellos artículos que por disposición legal fueron aludidos.

Artículo 9º: CORRECCION MONETARIA

La modificación a la Ley de Cooperativas establece en el artículo 34 inciso segundo “Para los efectos tributarios, las cooperativa deberán corregir monetariamente sus activos y pasivos de conformidad con lo establecido en el artículo 17 del Decreto Ley N° 824 de 1974, lo que se someterá a las disposiciones del Reglamento y a las resoluciones que dicte el Departamento de Cooperativas.

Artículo 13º: RESERVAS:

La modificación a la Ley de Cooperativas establece en los artículos 19º y 38º respectivamente, la obligatoriedad de crear e incrementar Fondo de Provisión para

devolución de cuotas de participación del 2% del remanente y reservas legales del 18% del remanente.

Artículo 34°: LA CITACIÓN.

La modificación de la Ley de Cooperativas establece en el artículo 23 inciso final “la citación a junta se efectuara por medio de un aviso de citación que se publicara en un **medio de comunicación social**, con una anticipación de no más de 15 días ni menos de 5 días de la fecha en que se realizara la junta respectiva. Deberá enviarse, además, una citación a cada socio, por correo regular o correo electrónico, al domicilio o dirección de correo electrónico que este haya registrado en la cooperativa, con una anticipación mínima de 15 días a la fecha de celebración de la junta respectiva, la que deberá contener una relación de las materias a ser tratadas en ella y las demás menciones que señale el reglamento. (Poderes especiales).

Artículo 38°: DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS OBLIGATORIA.

Se establece a lo menos una Junta General de Socios se realizará obligatoriamente dentro del primer semestre de cada año y en ella deberán tratarse las materias establecidas en el artículo 23, letras a), b), c) y d) de la Ley General de Cooperativas.

Artículo 48°: DE LAS ELECCIONES.

La cooperativa debe fomentar y permitir la participación igualitaria de hombres y mujeres, según sea la representación de ambos sexos en sus bases societarias, según lo establecido en el artículo 1° inciso final.

Artículo 49°: DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

Según lo establece el Artículo 24 de la Ley General de Cooperativas. Las cooperativas que tengan 20 socios o menos podrán omitir la designación de un consejo de administración y, en su lugar, podrán designar a un **gerente administrador**, al cual le corresponderán las atribuciones que la ley y el reglamento confieren al consejo de administración. Sin embargo la Junta General de socios podrá disponer que el gerente administrador pueda desempeñar el total o parte de las atribuciones correspondientes al consejo de Administración, en conjunto con uno o más socios que deberá designar.

Artículo 58°: DE LA JUNTA DE VIGILANCIA O INSPECTOR/A DE CUENTAS.

Las cooperativas señaladas en el inciso octavo del Artículo 24 de la Ley General de Cooperativas, tampoco estarán obligadas a designar una junta de vigilancia, en cuyo caso deberán designar un **inspector de cuentas titular y un suplente**, que tendrán las atribuciones que esta ley y su reglamento confieren a la junta de vigilancia.

Por último, se sugiere reforma de algunos artículos del estatuto, tal cual fueron mencionados anteriormente, de esta forma, la propuesta de reforma fue la siguiente:

PROPUESTA REFORMA DE ESTAUTOS

Título II, DEL CAPITAL Y PATRIMONIO

Artículo 6º: El capital social suscrito y pagada es de 280.000 pesos, (doscientos ochenta mil pesos) dividido en 5.600 cuotas de participación, de un valor inicial de \$ 50 (cincuenta pesos) cada una. Cada socio suscribe y paga 100 cuotas de participación.

Los socios de posterior ingreso deberán suscribir y pagar el número mínimo de 100 cuotas de participación, cuyo valor será el resultado de la materialización de los acuerdos de la Junta General Obligatoria de Socios que se pronunció sobre el balance al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior.

Artículo 9º: Para los efectos tributarios, las cooperativas deberán corregir monetariamente sus activos y pasivos de conformidad con lo establecido en el artículo 17 del Decreto Ley Nº 824 de 1974, lo que se someterá a las disposiciones del Reglamento y a las resoluciones que dicte el Departamento de Cooperativas.

Artículo 13º: RESERVAS: Las Reservas son incrementos efectivos de Patrimonio y tienen su origen en disposiciones legales, el presente Estatuto Social, y en acuerdos de la Junta General Obligatoria.

Los Fondos de Reserva tienen por objeto proporcionar una mayor estabilidad económica a la Cooperativa, conservar su Capital Social y dar una mayor garantía a los acreedores y a quienes son parte de la cooperativa.

Existirán los siguientes tipos de reserva:

1) Reserva obligatoria: Corresponde a un incremento efectivo de patrimonio que tiene origen en la Ley, cuya constitución y aumento es obligatoria.

1.a) Reserva Legal sobre el remanente anual, establecida en el inciso tercero de la Ley General de Cooperativas, cuyo monto corresponde a un 18% del remanente anual.

1.b) Reserva Fondo de Provisión del 2% de sus remanentes, destinada sólo a la devolución de cuotas de participación, en casos excepcionales, dispuesta en el inciso quinto del artículo 19 de la Ley General de Cooperativas, denominado "Fondo 2% Reserva Devoluciones"

Las Reservas obligatorias son irrepartibles durante la vigencia de la cooperativa y se destinarán principalmente a cubrir las pérdidas que se produzcan en un ejercicio económico otorgando mayor estabilidad a la cooperativa.

2) Reservas Voluntarias: Son aquellas constituidas o incrementadas anualmente por acuerdos de la junta general, distintas de las reservas obligatorias, que se hayan pronunciado acerca de la distribución del remanente generado en los ejercicios anteriores, y aquellas establecidas por los estatutos de las cooperativas. El destino de estas reservas será el que acuerde la junta general o el estatuto social.

Título III, DE LOS SOCIOS.

Artículo 21°: Los socios tiene las siguientes obligaciones:

- a) Cumplir puntualmente sus compromisos pecuniarios con la Cooperativa.
- b) Desempeñar satisfactoriamente los cargos para los cuales sean designados y las comisiones que se les encomienden, a menos que aleguen una causa legítima de excusa, calificada por el Consejo de Administración;
- c) Asistir a todos los actos y reuniones a que sean convocados, y observar y exigir a los demás el fiel cumplimiento de este Estatuto y la reglamentación interna que se dicte;
- d) Respetar y ejecutar los acuerdos del Consejo de Administración y de las Juntas Generales de Socios.
- e) Mantener actualizado sus domicilios.
- f) Realizar las actividades comerciales propias de la cooperativa, es decir, comercializar los productos, según los requisitos establecidos y en la periodicidad mencionada en junta general de socios o a través de cualquier órgano competente responsable.
- g) Cumplir los acuerdos válidamente adoptados por los órganos sociales de la cooperativa.
- h) Participar en las actividades que desarrolle la cooperativa para el cumplimiento de su objeto social.
- i) Guardar secreto sobre aquellos antecedentes de la cooperativa cuya divulgación pueda perjudicar sus intereses lícitos, sin perjuicio del deber de informar al órgano fiscalizador competente de aquellos antecedentes que sean de su competencia.
- j) No dedicarse a actividades que puedan competir con las finalidades sociales de la cooperativa, ni colaborar con quien las efectúe.
- k) No generar situaciones que reste valor al producto y perjudique la imagen de la cooperativa.

Artículo 38°: DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS OBLIGATORIA: A lo menos una Junta General de Socios se realizará obligatoriamente dentro del primer semestre de cada año y en ella deberán tratarse las materias establecidas en el artículo 23, letras a), b), c) y d) de la Ley General de Cooperativas.

La Junta General celebrada en esta fecha, sin perjuicio de lo establecido en la Ley General de Cooperativas, deberá a lo menos resolver sobre los siguientes aspectos:

- a) Examinar la situación de la cooperativa y los informes de la Junta de Vigilancia y de los Auditores Externos, si los hubiere, y pronunciarse sobre la Memoria Anual, el Balance y los demás estados y demostraciones financieras presentados por el Gerente.

- b) Distribuir los remanentes y excedentes del ejercicio precedente, de conformidad con la Ley, el Reglamento y la normativa dictada por el Departamento de Cooperativas.
- c) La elección y revocación de los miembros del Consejo de Administración, de la Junta de Vigilancia y de la Comisión Liquidadora, si correspondiere.
- d) La elección o renovación del gerente administrador/inspector de cuentas, en el caso de las cooperativas con 20 socios o menos.

Artículo 39º: DE LAS JUNTAS GENERALES DE SOCIOS ESPECIALMENTE CITADA: Las que podrán celebrarse en cualquier fecha, y podrán tratar las materias contempladas en el artículo 23 de la LGC, a saber:

- e) La disolución de la Cooperativa;
- f) La transformación, fusión o división de la Cooperativa;
- g) La enajenación de un 50% o más de su activo, sea que incluya o no su pasivo; como asimismo la formulación o modificación de cualquier plan de negocios que contemple la enajenación de activos por un monto que supere el porcentaje antedicho. Para estos efectos se presume que constituyen una misma operación de enajenación, aquellas que se perfeccionen por medio de uno o más actos relativos a cualquier bien social, durante cualquier período de 12 meses consecutivos;
- h) El otorgamiento de garantías reales o personales para caucionar obligaciones de terceros, excepto si éstos fueren entidades filiales, en cuyo caso la aprobación del Consejo de Administración será suficiente. Son entidades filiales aquellas organizaciones en que una cooperativa controla directamente, o a través de otra persona natural o jurídica, más del 50% de su Capital;
- i) La aprobación de aportes de bienes no consistentes en dinero y estimación de su valor;
- j) El cambio de domicilio social a una región distinta;
- k) La modificación del objeto social;
- l) La modificación de la forma de integración de los Órganos de la Cooperativa y de sus atribuciones;
- m) El aumento del Capital Social, en caso de que sea obligatorio que los socios concurren a su suscripción y pago de las Cuotas de Participación respectivas;
- n) La adquisición por parte de las cooperativas de la calidad de socias de sociedades colectivas y de socio gestor de sociedades en comandita y la celebración de cualquier contrato que genere la responsabilidad por obligaciones de terceros, salvo que ellos sean una entidad filial de la Cooperativa.

Requerirán la conformidad de los dos tercios de los socios presentes o representados en la Junta General respectiva los acuerdos relativos a las materias de las letras e), f), g), h), i), j), k), l), m), y n) contempladas en el artículo 39° del presente Estatuto Social, los que deberán ser tratados sólo en Juntas Generales especialmente citadas con tal objeto.

Los acuerdos relativos a las demás materias de conocimiento de la junta general se adoptaran por la mayoría simple de los socios presentes o representados en ella.

Artículo 34°: La citación a las Juntas Generales de Socios se efectuara por medio de un aviso de citación, que se publicará en un medio de comunicación social, con una anticipación de no más de 15 días ni menos de 5 días de la fecha en que se realizará la Junta respectiva. Deberá enviarse, además, una citación a cada socio, por correo regular o correo electrónico, al domicilio o dirección de correo electrónico que este haya registrado en la cooperativa, con una anticipación mínima de quince días a la fecha de celebración de la Junta respectiva, la que deberá contener una referencia a las materias a ser tratadas en ella y las demás menciones que señale el Reglamento.

Título IV, DEL FUNCIONAMIENTO Y LA ADMINISTRACION

Artículo 48°: DE LAS ELECCIONES: La cooperativa fomenta y permite la participación igualitaria de hombres y mujeres, según sea la representación de ambos sexos en sus bases societarias.

El mecanismo a utilizar será el siguiente: (La Cooperativa deberá optar por alguno de los mecanismos señalados más abajo)

Criterios a seguir y mecanismos propuestos

- a) Deberán contar con mecanismos de ponderación que permitan lograr tal proporcionalidad y realizar acciones positivas que fomenten la participación paritaria en los órganos colegiados; como por ejemplo realizar capacitaciones a mujeres a fin de potenciar el liderazgo femenino; entre otras acciones.
- b) En las elecciones de los órganos colegiados de las cooperativas deberán elegir representantes de ambos géneros cuyo porcentaje al interior del órgano, se determinará en directa relación con el número de socias y socios de la organización, tanto para los cargos titulares como suplentes.
- c) Si el porcentaje entre socias y socios de la cooperativa no permite la aplicación de la regla de proporcionalidad establecida en el numeral anterior y deje sin representación proporcional a uno de los géneros al interior de los órganos colegiados, el porcentaje que represente el género menos representado no podrá ser inferior al 30% del número total de los miembros del Consejo o designar a lo menos un miembro del género menos representados.
- d) Exceptuándose de los numerales anteriores:
 1. Las cooperativas compuestas exclusivamente por mujeres o exclusivamente por hombres.
 2. Las cooperativas que cuenten con menos de 20 socios y opten por la administración simplificada,
- e) Para dar cumplimiento con las normas de proporcionalidad en las elecciones de

órganos colegiados, se podrá:

1. La Comisión electoral, o el órgano encargado de las elecciones o aquel que designe para tales efectos la junta general o el estatuto deberá verificar que la inscripción de candidatos y candidatas refleje el proporcionalmente el porcentaje de hombres y mujeres que componen las bases societarias y además, podrán optar por alguna de éstas fórmulas electorales:
2. Confeccionar listas únicas compuestas por candidatas/os titulares y suplentes a los órganos colegiados, que reflejen la composición societaria de la cooperativa y que la socia o el socio pueda votar por la lista completa.
3. Confeccionar una lista compuesta sólo por candidatas y otra lista compuesta sólo por candidatos, asignándose a los miembros de la cooperativa dos votos, debiendo votar por una persona de la lista sólo de candidatas y otro voto para una persona integrante de las listas de candidatos, resultando electas quienes obtengan las mayorías de votos de cada lista, debiendo integrar el órgano colegiado respectivo dando cumplimiento a la regla de la proporcionalidad.

En caso de que la votación se efectúe en forma unipersonal, la socia o el socio deberán votar por una candidata o candidato y su respectivo suplente, resultando electos quienes obtengan las más altas mayorías de ambos géneros y, en consecuencia, en la designación de los miembros de los órganos colegiados cumpla con la regla de la proporcionalidad

Artículo 49°: DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: El Consejo de Administración o el/la gerente/a administrador/a tiene a su cargo la administración superior de los negocios sociales y representa judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa para el cumplimiento de su objeto social, sin perjuicio de las facultades de quien ocupe el cargo en la Gerencia, cuando la hubiere. Para estos efectos, quien ejerza las funciones de administración podrá ejercer todas aquellas facultades y atribuciones que la Ley, su Reglamento o este Estatuto Social no hayan entregado expresamente a la Junta General de Socios y Socias, o a otros Órganos de la entidad.

Si la cooperativa cuenta con 20 integrantes o menos podrá, por decisión de la junta general, optar por un sistema de administración simplificado, reemplazando la elección de un consejo de administración por la designación de una persona que se desempeñará como gerente/a administrador/a.

ARTICULO 50°: DESIGNACIÓN, COMPOSICIÓN Y DURACIÓN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: El Consejo de Administración se compondrá de seis miembros titulares, quienes serán elegidos/as por la Junta General Obligatoria, la que además elegirá a tres suplentes de los anteriores. Quienes suplan serán llamados en el orden de precedencia determinado por las mayorías obtenidas en su respectiva elección y durarán en sus funciones, si el reemplazo es definitivo, el tiempo que faltare al Consejero que reemplace.

Los miembros del Consejo de Administración serán elegidos por tres años en forma íntegra en votación directa por los integrantes de la Cooperativa, pudiendo ser reelegidos/as.

Cada tres años el Consejo de Administración designará de entre sus miembros un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario. Los cargos directivos corresponderán al menos, a una presidencia, a una vicepresidencia y a una secretaría.

De la renuncia de quienes sean parte del consejo conocerá el propio Consejo de Administración.

El o La gerente administrador/a, será electo en una junta general de socios, y durará en su cargo tres años pudiendo ser reelecto/a.

De su renuncia conocerá la Junta General de Socios.

Artículo 58°: DE LA JUNTA DE VIGILANCIA O INSPECTOR/A DE CUENTAS: La Junta de Vigilancia será elegida por la Junta General señaladas en los artículos 38° y 39 de este Estatuto Social, y tendrá por función revisar las cuentas e informar a la Junta General sobre la situación de la Cooperativa y sobre el balance, inventario y contabilidad que presente el Consejo de Administración o el o la gerente administrador/a.

Si la cooperativa cuenta con 20 integrantes o menos y, por decisión de la Junta General, opta por un sistema de administración simplificado, podrá reemplazar la elección de una Junta de Vigilancia por la designación de una persona que se desempeñará como Inspector de Cuentas.

Artículo 59°: DE LA COMPOSICIÓN Y DURACIÓN: La Junta de Vigilancia se compondrá de tres miembros titulares, los que durarán tres años en sus funciones y podrán ser reelegidos/as. Además, la Junta General deberá designar tres suplentes, que durarán en sus funciones el mismo plazo que los anteriores.

El o la Inspector/a de Cuentas y su suplente durarán tres años en funciones.

El reemplazo de los titulares por sus suplentes, se hará en los casos y de acuerdo con el procedimiento señalado para los miembros del Consejo de Administración, que indica el artículo 49° del presente Estatuto Social.

ANEXO N° 2. Identificación y perfil de talentos locales

Definición: Aquellas personas que cuentan con conocimiento y liderazgo, destacados en su organización, que permiten un impacto positivo para el desarrollo de los propósitos de la organización en la cual están insertos.

Alcance: Para esta primera etapa se evalúan a los representantes de la Cooperativa, de manera de trabajar el desarrollo de ese talento local con mayor agilidad y rapidez a lo que pretende establecer el crecimiento de la institución.

| Ficha de evaluación para identificación de potencial de talento local | | | | | |
|---|------------------------------------|---|---|---|---|
| Nombre: | Fecha: | | | | |
| Cargo: | Edad: | | | | |
| Sexo: | Tiempo de permanencia en el cargo: | | | | |
| Tiempo de permanencia en la organización: | | | | | |
| Instrucciones: Marque con un X debajo del casillero que mejor identifique la ejecución de la competencia siendo 1 sin manejo de la competencia y 5 el manejo adecuado de la competencia señalada. | | | | | |
| Manejo técnico: | | | | | |
| Competencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Conoce los procesos de productivo de carne y leche de cabra | | | | | |
| Realiza manejo adecuado de cabras reproductoras | | | | | |
| Reconoce el manejo sanitario y el control de enfermedades, que posibiliten la disminución de la mortandad cabras | | | | | |
| Manejo organizacional: | | | | | |
| Competencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Interés por las personas que lidera | | | | | |
| Visión de futuro | | | | | |
| Capacidad de aprender y hacer aprender | | | | | |
| Compromiso. | | | | | |
| Sinceridad | | | | | |
| Ambición | | | | | |
| Entusiasmo | | | | | |
| Respecto por otros | | | | | |
| Capacidad de negociación | | | | | |
| Nombre evaluador: | | | | | |
| Firma evaluador: | | | | | |

Actividad de lanzamiento del Programa Territorial Integrado (PTI) Caprino, en el cual la señora Jessica Araya recibió un obsequio por la representación de la organización, además de dar las palabras como representante de la misma.

INVITACIÓN

Lucía Pinto Ramírez, Intendente de la Región de Coquimbo; **Gustavo Dubó Galleguillos**, Director Regional (S) de CORFO y **Cristian Sotomayor Jorquera**, Director Regional de ASOEX, saludan atentamente a usted y tienen el agrado de invitarlo a participar del Seminario de Lanzamiento del Programa Territorial Integrado "Producción Caprina en Zonas de Secano de la Región de Coquimbo" (PTI Caprino).

La actividad se realizará el día jueves 3 de mayo a partir de las 9:30 horas, en el Salón Auditorium de la Casa de la Cultura de Illapel,

Los suscritos agradecen contar con su presencia la que dará mayor realce a esta actividad.

Se solicita confirmar previamente su asistencia

Illapel, abril de 2018



Seminario de Lanzamiento Programa Territorial Integrado "Producción Caprina en Zonas de Secano de la Región de Coquimbo"

| Hora | TEMA |
|---------------|---|
| 9:30 - 10:00 | Inscripciones |
| | Inauguración |
| 10:00 - 10:30 | Denis Cortés Vargas - Alcalde, I. Municipalidad de Illapel Gustavo Dubó Galleguillos - Director (S) CORFO, R. de Coquimbo. Lucía Pinto Ramírez - Intendente, R. de Coquimbo. |
| 10:30 - 10:40 | Exhibición Video PTI |
| 10:40 - 11:00 | Presentación del Programa de Territorial Integrado: "Producción Caprina en Zonas de Secano de la Región de Coquimbo" (PTI Caprino). Ingrid Haselbauer Tarraza, Médico Veterinario, Gerenta PTI Caprino. |
| 11:00 - 11:20 | Cooperativa Agrocanela y su modelo de Asociatividad Representante Cooperativa Agrocanela |
| 11:20 - 11:50 | Formación y desarrollo de una empresa productora, faenadora y comercializadora de carnes Patti English, Médico Veterinario, Gerente Carnes Andes Sur S.A. |
| 11:50 - 12:10 | Café |
| 12:10 - 12:30 | La importancia del sector caprino en la R. de Coquimbo Claudia Torres Pizarro, Ing. Agr., Ms. Administradora Estación Experimental Las Cardas, Universidad de Chile. |
| 12:30 - 13:00 | Historia del desarrollo del mercado del queso de cabra en Chile Manuel Zamora Muñoz, Ing. Agr. Consultor y Asesor queserías. Director El Club del Queso. |
| 13:00 - 13:30 | Cata de Quesos |
| 13:30 - 14:00 | Cóctel de Cierre |

ANEXO N°3 ESTUDIO DE MERCADO DE CARNE CAPRINA

Resultados asociados 5, 6 y 7

ENERO DE 2019



ESTUDIO DE MERCADO

CARNE CAPRINA - AGROCANELA

Resumen

El objetivo principal de este estudio contempla conocer el mercado de carne caprina tanto en Chile como en el mundo a fin de poder dar a Agrocanela lineamientos estratégicos que le permitieran hacer frente de mejor manera a su eventual ingreso a competir al mercado regional y nacional.

Esto ya que si bien en la actualidad, la Cooperativa Agrocanela Ltda. ha desarrollado la comercialización de carne de cabrito a restaurantes de forma esporádica, se hace necesario proyectar la generación de una línea de carne de cabrito en corte gourmet para retail, desarrollando y consolidando así una línea productiva que les permita consolidarse como agrupación y mejorar la calidad de vida de los socios.

Ahora bien, en el estudio se pudo identificar que en el mundo los principales productores y consumidores lo constituyen el continente asiático y africano, mientras que el resto de los continentes tiene una participación menor. En tanto en Chile, la producción caprina representa un bajo porcentaje en comparación a otras carnes, y la mayor parte de esta se concentra en la Región de Coquimbo. Además la actividad caprina, al tener una participación menor, no está constituida formalmente por lo que se dificulta encontrar mayores registros oficiales totales de su consumo en el país.

Al hacer un análisis interno para el producto en sí, se pudo identificar que las principales fortalezas están dadas por los beneficios nutricionales que representa en comparación a sus sustitutos, lo que sumado a la concentración de la producción en la región y la consecuente experiencia de los crianceros en los procedimientos, se potencia el desarrollo del producto. Dentro de las debilidades se identificaron aspectos como la infraestructura deficiente, la poca incorporación de tecnología, y el escaso trabajo en conjunto, aspectos que ya están siendo atendidos a través del apoyo de diversas entidades.



En cuanto al análisis externo, la principal oportunidad está dada por el creciente interés en los consumidores por productos más saludables y gourmet, características con las que cuenta la carne de cabrito. En contraste, la amenaza latente de la falta de una generación de recambio, vuelve imperante hacer de este un negocio rentable y atractivo que genere interés de las nuevas generaciones.

Luego se pudieron identificar los cortes más apropiados para faenar el animal, las distintas razas que existen, sus características reproductivas y los sistemas productivos, en este último aspecto se destaca que en la región existe predominancia del sistema extensivo, vale decir, la tecnificación es escasa.

Finalmente, se determinó que el producto cuenta con características suficientes para optar por una estrategia de diferenciación, y que por tanto, las principales herramientas para posicionarlo dentro del mercado, son sus ventajas nutricionales y la historia detrás de su producción. Además para llevar a cabo este posicionamiento se hace mención a las distintas alianzas estratégicas a realizar, así como también la identificación de los canales de comercialización a los cuales abarcar, sus requerimientos y costos asociados

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 5 |
| Identificación del problema..... | 6 |
| Objetivos del estudio..... | 7 |
| Antecedentes Generales..... | 8 |
| AgroCanela..... | 8 |
| Mercado de Carne Caprina..... | 8 |
| Oferta a nivel mundial..... | 9 |
| Oferta en Chile..... | 12 |
| Oferta en la Región de Coquimbo..... | 14 |
| Demanda..... | 16 |
| Potenciales de Chile en el Rubro..... | 17 |
| Experiencias de éxito de comercialización de carne caprina en el mundo..... | 19 |
| Sudáfrica..... | 19 |
| México..... | 20 |
| Análisis de las variables del entorno..... | 21 |
| Análisis FODA..... | 21 |
| Análisis Competitivo..... | 26 |
| Análisis PESTAL..... | 26 |
| Caracterización del producto (carne caprina)..... | 28 |
| Razas caprinas..... | 28 |
| Nombres según edad de los caprinos..... | 30 |
| Sistemas productivos..... | 31 |
| Características reproductivas..... | 32 |

| | |
|--|----|
| Beneficios nutricionales de la carne caprina | 33 |
| Tipos de corte | 35 |
| Alianzas estratégicas | 43 |
| Experiencias de éxito de otras carnes..... | 45 |
| Lineamientos estratégicos para la comercialización del producto..... | 46 |
| Ventajas Competitivas | 46 |
| Marketing mix..... | 47 |
| Sellos de origen..... | 56 |
| Recetas | 58 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 59 |
| Bibliografía | 60 |
| Anexos | 62 |
| 1. Precios de carne de cabrito en otros países | 62 |
| 2. Precio de otras carnes en Chile..... | 63 |
| 3. Procedimiento para la certificación Halal..... | 64 |

Introducción

Diversas son las actividades que sustentan la economía del país, entre las que destacan la minería, el turismo, la pesca, la agricultura, la ganadería, entre otras. Siendo esta última, un pilar fundamental para el desarrollo de pequeñas comunidades a lo largo del territorio nacional. Tal es el caso de la región de Coquimbo, la cual representa la mayor participación en la ganadería de tipo caprina. Con el fin de impulsar el desarrollo de esta actividad que se da principalmente en el sector rural de la región, específicamente en la provincia del Limarí, es que han surgido diversas iniciativas que buscan dar apoyo en aspectos técnicos y de gestión entregando las herramientas necesarias para hacer de la ganadería caprina un negocio más rentable.

Bajo este contexto nace Agrocanela, una cooperativa que agrupa 46 crianceros de la zona, y cuyo principal objetivo es aunar los esfuerzos para fortalecer la actividad caprina del lugar y anteponerse a los desafíos que se presenten de manera conjunta. Con todo, han enfrentado una serie de dificultades, como lo es la atomización de quienes componen la agrupación, lo que ha hecho difícil la comunicación, limitando así el potencial de crecimiento del negocio.

Ante esto, se hace crucial la búsqueda de nuevos canales de comercialización, y así desarrollar y consolidar una línea productiva que les permita consolidarse como agrupación y mejorar la calidad de vida de los socios, para lograrlo entonces, es que se realiza el presente estudio de mercado, haciendo primero una búsqueda exhaustiva al mercado internacional y nacional, para dar una visualización al contexto al cual se enfrenta la actividad ganadera caprina. Para luego dar lugar a la identificación de las opciones con que se cuenta, las condiciones para hacer ingreso a dichos canales, sus costos asociados, entre otros. Finalmente se da lugar a la generación de estrategias comerciales para hacer ingreso a nuevos mercados.

Identificación del problema

Agrocanela, la cooperativa que reúne a los crianceros de la zona, ha presentado algunas limitantes, primero en el ámbito de gestión, pues para poder desarrollar una actividad organizacional proactiva dentro de la Cooperativa, la dispersión geográfica, la baja disponibilidad de transporte y los efectos climatológicos, han impedido que se pueda lograr una comunicación fluida o reuniones con alta asistencia.

A su vez, sigue predominando el sistema informal caprino lo que provoca problemas debido a la irregularidad de la calidad del producto de carne, dificultando así la comercialización de este y estancando el desarrollo de una demanda importante en el mercado nacional. Como resultado los precios son bajos y no permiten un posicionamiento favorable en el mercado.

Por otro lado, los socios de la Cooperativa Canela son parte de una de las comunas con mayor vulnerabilidad a nivel nacional, situándose dentro del programa de Zonas Rezagadas, cuyo objetivo es generar condiciones de desarrollo socio-económico y reducir brechas de carácter territorial mediante una política de intervención intersectorial, con foco en el desarrollo productivo, en la transferencia de competencias y en la generación de capital social y humano.

En este sentido, el desarrollo productivo de la comuna de Canela es una de las mayores deficiencias que presenta el territorio, debido a la baja oportunidad laboral, condición que se ve afectada por el desarrollo de la mediana y gran minería en comunas aledañas, generando una mayor desigualdad en las condiciones de acceso a mejores condiciones de desarrollo para la comuna de Canela.

Otra condición de bajo crecimiento en lo que respecta a la actividad caprina, es la lenta reconversión de la actividad hacia una mirada con fin comercial más que social, situación que se ve agravada por el respaldo constante hacia la actividad trashumante.

Ante lo expuesto, surge la iniciativa de estudiar el contexto del mercado de carne caprina a nivel nacional e internacional, a fin de dar respuesta a ciertos cuestionamientos como lo son, ¿Existe predisposición de los crianceros para aprovechar el potencial de crecimiento del producto? ¿Qué canal de comercialización representa la mejor opción? ¿En qué producto en concreto debiesen especializarse?

Objetivos del estudio

Objetivo General

- Realizar un estudio de mercado para la comercialización de carne caprina producida por la Cooperativa Agrícola Agropecuarios Canela Ltda.

Objetivos Específicos

- Analizar el mercado de carne caprina en Chile y el mundo
- Analizar de las variables del entorno
- Caracterizar la carne caprina
- Identificar posibles alianzas estratégicas
- Describir experiencias de éxito en el desarrollo de otros tipos de carne en Chile
- Describir experiencias de éxito en la comercialización de carne caprina en el mundo
- Identificar las ventajas competitivas de la carne caprina de la Región de Coquimbo
- Proponer lineamientos estratégicos para la comercialización de carne caprina

Antecedentes Generales

AgroCanela

La Cooperativa Agrícola Agropecuaria Canela Limitada (más conocida como Cooperativa Agro Canela) tiene como fin dar el espacio para la comercialización de productos derivados de la actividad ganadera caprina, en la comuna de Canela, declarada una de las Zonas Rezagadas de nuestro país.

Fue conformada en el año 2016, por crianceros de distintas localidades rurales de la comuna de Canela, Provincia del Choapa, Región de Coquimbo.

Es una cooperativa de tipo agrícola, donde destaca que todos sus cooperados son crianceros caprinos, dueños de predios donde viven y desarrollan productos y subproductos de ganados caprinos, y la agricultura de manera extensiva en algunos casos, con una práctica del oficio que data de varias décadas posteriores, logrando de esta manera poseer un patrimonio de tipo rural, en su cultura y forma productiva de sus habitantes vinculados al campo y su tipo de economía social desarrollada.

La Cooperativa se compone con 46 cooperados dispersos en diversos lugares de la Comuna de Canela, tales como; Espíritu Santo, El Durazno, El Tome, Total, Las Palmas, Las Trancas, Agua Fría, Yerba Loca, El Almendro, Puerto Oscuro, El Chilcal, Canela Baja y Cortadera. Destacando que el 80% de los cooperados no son trashumantes y cuentan con un número total de cabezas de ganado de 2.153 unidades.

Mercado de Carne Caprina

Desde la perspectiva del economista Gregory Mankiw, autor del libro "Principios de Economía", un mercado es "un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta", En este sentido, se hace necesario conocer el comportamiento de la oferta de carne caprina que existe en Chile y el mundo, así como también conocer quiénes son los principales consumidores de este tipo carne.

Oferta a nivel mundial

En la publicación “El sector caprino a nivel mundial, de la Unión Europea y en España: censos y producciones.- P.A.C. en caprino.- Características del sector en España y sistemas de producción¹”, se entrega una visión amplia de lo que ha sido el mercado caprino desde su origen, así entonces, plantea que se tiene constancia de que la cabra es una de las primeras especies domesticadas, así lo demuestran los restos encontrados en las más antiguas civilizaciones del “Creciente fértil”. Del mismo modo, ya en épocas históricas, muchos pueblos antiguos le reconocieron un destacado papel en el bienestar humano, como proveedora de leche, carne, pelo y pieles. No obstante, el ganado caprino, y más concretamente, el uso que esta especie hace de la vegetación natural, ha suscitado siempre una auténtica polémica entre sus detractores y defensores desde las primeras épocas históricas. Pero no fue hasta el siglo XIX cuando la cabra cargó con todas las culpas del deterioro medioambiental, especialmente de la desertificación. Esta opinión se basó en la asociación directa entre la pobreza y la cabra, que no por casualidad fue denominada la “vaca del pobre”.

Actualmente, se reconoce la importancia del ganado caprino, como una especie insustituible, no sólo en las zonas áridas y secas, sino en todas aquellas áreas difíciles, como pueden ser también zonas de montaña, altiplanos fríos, e incluso regiones tropicales, donde el singular comportamiento alimentario del caprino y sus capacidades de adaptación, permiten transformar en alimentos de altísima calidad, la energía solar fijada en recursos vegetales muy escasos y pobres.

Al mismo tiempo, este sorprendente animal, es capaz de adaptarse a la intensificación, transformando en estos sistemas muy eficazmente los alimentos recibidos, especialmente en grandes cantidades de leche de una gran calidad tanto nutritiva como gastronómica. De hecho, el papel que actualmente desempeña este ganado en el mundo requiere una primera división, ya que los roles son muy

¹ Disponible en: http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/12_10_07_Tema_31_1.pdf

diferentes en los países ricos y en los países pobres y en vías de desarrollo. En las naciones con mayor nivel de renta el caprino tiene poca importancia numérica, pero juega un interesante papel como productor de alimentos de muy alta calidad y precio. En el otro extremo están las naciones pobres, donde el ganado caprino tiene todavía a su cargo la misión fundamental de producir alimentos y rentas a sus pobladores. En zonas en desarrollo, y aún más en las zonas más pobres de Asia, África e Iberoamérica, el ganado caprino juega un papel social y económico muy destacado, ya que es el ganado que sustenta a las poblaciones más pobres y marginales, representando demasiadas veces la frágil barrera que separa el hambre de la subsistencia. Mientras tanto, en las áreas ricas, juegan un papel muy diferente como productoras de alimentos de una alta calidad gastronómica, especialmente en Europa, donde este ganado y sus sistemas de producción está muy arraigados, sobre todo en el área mediterránea.

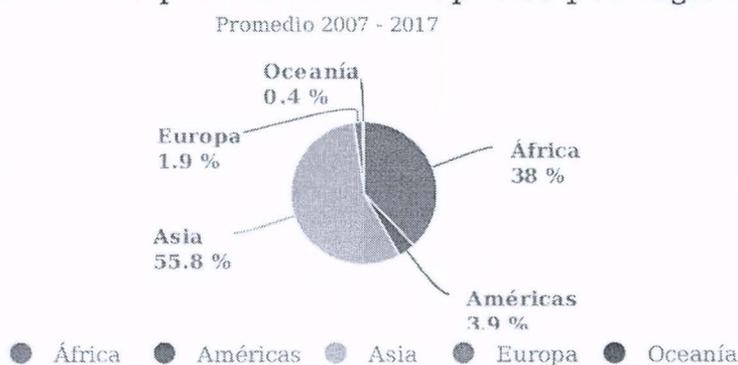
Dentro de estos países mediterráneos, Francia es el que más ha desarrollado su ganadería caprina merced a una tradicional y potente industria quesera. Su ganado caprino está muy seleccionado, y sus sistemas de explotación bastante intensificados, pero muy optimizados, ya que contando con poco más de un millón de cabras producen cerca de 500 millones de litros de leche, que es en su totalidad transformada en una variada gama de quesos puros de cabra, la gran mayoría bajo denominaciones de origen protegidas. En el otro extremo se encuentra Grecia, que cuenta con el censo más alto de caprinos de toda la Unión Europea, cerca de cinco millones de cabezas, pero sus sistemas de producción siguen siendo muy tradicionales (producen la misma cantidad de leche que los franceses pero con cinco veces más animales), sus razas han sido poco seleccionadas, pero sus producciones de queso y carne son muy valoradas localmente. Esta situación de escaso desarrollo del sector tiene como contrapartida el enorme valor que esos sistemas tradicionales siguen jugando en Grecia, tanto en el mantenimiento de las poblaciones en las áreas rurales más desfavorecidas, como en la conservación de sus razas autóctonas y su cultura tradicional. Justo en una situación intermedia se

encuentra España, donde se conserva un excelente patrimonio genético, con razas autóctonas muy rústicas y otras ya bastante seleccionadas y productivas, conservando sistemas todavía muy tradicionales junto a otros modernos y optimizados. Asimismo, los productos de las cabras están dejando de ser productos tradicionales locales y están desarrollando un mercado de alimentos de calidad con alta demanda y precio (quesos de calidad y cabrito lechal). De otro lado, en los países de cultura anglosajona (Centro y norte de Europa, Norteamérica y Australia), el caprino es muy escaso, ya que no existe la tradición quesera mediterránea, pero se han desarrollado ganaderías de alto nivel en base a las excelentes características nutricionales de la leche de cabra.

Ahora bien, según datos de la FAO, en promedio durante los últimos diez años, la proporción por continente de producción de caprinos ha sido la siguiente:

Figura N°1: Proporción de caprinos por continente

Proporción de producción de Caprinos por región



Source: FAOSTAT (dic. 26, 2018)

Fuente: FAOSTAT

Finalmente, en específico, para el año 2017 según datos de la FAO la producción de caprino en el mundo alcanzó los 5,4 millones de toneladas, la distribución de esta estuvo dada por China dominando la producción con un 37,3%, seguida por India (9,5%), Pakistán y Nigeria (5,5% cada uno). El resto de países tienen una producción más residual.

Oferta en Chile

La producción pecuaria en Chile² es una importante actividad productiva y social. En todos los rubros, existen miles de productores pecuarios y una centena de industrias transformadoras de animales y subproductos a largo del país, orientadas al mercado interno y externo. En total, la actividad pecuaria contribuye con el 25% del valor de la producción silvo-agropecuaria nacional y con un 19% de las exportaciones de alimentos.

La población animal en Chile es pequeña comparada con otros países de la región. Aunque la actividad pecuaria más dinámica está dada por sistemas productivos integrados, grandes y medianos para todas las especies y cadenas, una gran proporción de los animales y de los sistemas productivos pertenecen a la agricultura familiar, tanto de carácter comercial como de traspatio.

De acuerdo al último censo (2007), los bovinos son cerca de 4 millones de cabezas (50% de PPF³), los ovinos con 3,5 millones (40% de PPF). La mayor proporción está dada por los caprinos, con 700 mil cabezas (90% de PPF) y las colmenas (90% de PPF).

Ahora bien, en particular la crianza de cabritos ha estado tradicionalmente en manos de pequeños y medianos productores, quienes orientan su producción a la obtención de leche, carne o quesos. Emplean suelos marginales de todo el país, y su ganadería es considerada de subsistencia, con escaso potencial de desarrollo, según el Ministerio de Agricultura. Hace algunos años varias entidades públicas y privadas iniciaron un trabajo conjunto para elevar la calidad de la carne de cabrito, mediante la incorporación de nuevas razas, mejoras en el sistema de alimentación, capacitación a los productores y entrega de créditos de fomento. Sin embargo, el

² <http://www.ceresbca.cl/bioseguridad-en-la-produccion-pecuaria-familiar-en-chile-una-sinopsis/>

³ Producción pecuaria familiar

comercio de cabrito y sus productos aún permanece mayoritariamente en el mercado informal, donde se transa con escaso retorno económico⁴.

Las existencias de caprinos en Chile según el censo agropecuario 2007, y las encuestas intercensales realizadas por INE, durante los últimos años han presentado el siguiente comportamiento:

Tabla N° 1: Existencias de Ganado caprino en Chile

| REGIÓN | Existencias de ganado caprino (número de cabezas) | | | | |
|---------------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Año | | | | |
| | 2007 | 2010 | 2013 | 2015 | 2017 |
| Total | 607,940 | 667,052 | 461,645 | 412,538 | 447,141 |
| Atacama | 38,011 | 38,726 | 23,005 | 29,612 | 23,559 |
| Coquimbo | 396,767 | 435,236 | 292,804 | 249,989 | 310,916 |
| Valparaíso | 43,585 | 46,578 | 35,053 | 26,849 | 29,695 |
| Metropolitana | 10,839 | 13,917 | 8,795 | 5,592 | 5,290 |
| O'Higgins | 15,561 | 21,966 | 14,516 | 18,000 | 14,878 |
| Maule | 35,045 | 34,742 | 28,824 | 35,157 | 23,779 |
| Bíobío | 30,090 | 33,841 | 29,218 | 21,738 | 18,485 |
| La Araucanía | 38,042 | 42,046 | 29,430 | 25,601 | 20,539 |

2007: VII Censo Agropecuario 2007.
 2010: Encuesta de ganado caprino 2010
 2013: Encuesta de ganado caprino 2013
 2015: Encuesta de ganado caprino 2015
 2017: Encuesta de ganado caprino 2017
 Fuente: INE

Del cuadro anterior, se puede observar que la Región de Coquimbo concentra más del 60% de las existencias en el país. Además se nota que el comportamiento no es exponencial si no que más bien ha sufrido un declive en los diez últimos años.

⁴ Fuente: Emol.com - <https://www.emol.com/noticias/economia/2006/04/25/217271/carne-de-cabrito-ingresa-como-opcion-al-mercado-formal.html>

Oferta en la Región de Coquimbo

La región de Coquimbo⁵ se localiza aproximadamente entre los 29° 20' y los 32° 15' de latitud sur. Tiene una superficie de 40.579,90 kilómetros cuadrados, equivalentes al 5,37% del territorio nacional. Según el Censo 2017 la población alcanzaba los 757.586 habitantes y una densidad de 46,23 habitantes por kilómetro cuadrado. Cuenta con tres provincias y 15 comunas, cuya capital regional es la ciudad de La Serena.

Esta región presenta un relieve que mantiene las condiciones de la tercera región; su clima deja de ser desértico para entrar a un clima semiárido lo que permite una variada vegetación. Las características del relieve y orografía permiten el desarrollo de una importante red hidrográfica.

Los recursos económicos de esta región se fundamentan en los servicios y en las actividades relacionadas con la minería, la agricultura y pesca. Existen en la región yacimientos de manganeso, oro, plata, cobre, hierro y plomo, así como depósito de minerales no metálicos. El sector agrícola se destaca por una importante producción de uva de mesa de exportación, paltos, cítricos y olivos; así como ser el principal proveedor de hortalizas de la zona central del país. Mención aparte, por su importancia es la producción de uva pisquera, destacando la denominación de origen del producto Pisco. Cuna de destacados hombres y mujeres como la premio Nobel de literatura



Fuente: Educarchile

⁵ Biblioteca del Congreso Nacional. Descripción disponible en: <https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/region4>

Gabriela Mistral. En las últimas décadas, el turismo astronómico y cultural se ha convertido en una importante actividad económica regional.

Conocida como la región “Estrella” por la nitidez de sus cielos para la observación del universo. En relación a la geografía la región es llamada también “zona de los valles transversales”. Se presenta con altas cumbres pero sin volcanismo activo. El clima es de características estepárico con vegetación arbustiva y de espinos y presenta la mayor biodiversidad de especies de flora del país. Con una actividad ganadera caprina única, que mantiene la tradición de la transhumancia estival hacia las cumbres de la cordillera de Los Andes, como estilo de vida⁶.

En la publicación “Las Políticas Públicas en el desarrollo del Patrimonio Gastronómico: el caso de la cadena de valor de la carne de cabrito en la Región de Coquimbo, Chile” (Venegas, 2017)⁷ se expone que en la Región de Coquimbo la producción de ganado caprino se concentra en las zonas no agrícolas y más degradadas ambientalmente. En tanto, las comunidades están dedicadas principalmente a la producción de ganado caprino para la obtención de leche para la producción de quesos, teniendo como fin el autoconsumo y venta informal en los centros urbanos próximos. En menor medida, se realiza producción para venta de carne. El sistema de producción es extensivo, el cual se caracteriza por bajos niveles de producción del rebaño, donde la cabra debe proporcionarse su alimento recorriendo extensas áreas para alimentarse de arbustos y pastos de mala calidad. En cuanto al tipo de cabra que se encuentra en la región el 80% corresponde a animales criollos provenientes de cruces con cabras originarias de España y otras de origen europeo, existiendo una alta variabilidad genética.

Todo esto ha llevado a que las rentabilidades obtenidas por los pequeños productores caprinos (denominados localmente como crianceros) a través de la producción de queso sean bajas, pues dependen fuertemente de la climatología imperante (esto, considerando la situación de déficit hídrico permanente que afecta

⁶ Servicio de Evaluación Ambiental. <http://www.sea.gob.cl/regiones/region-de-coquimbo>

⁷ Disponible en http://revistarivar.cl/images/vol4-n12/art05_RIVAR12.pdf

la región) y se realiza de manera informal, no implementándose en su inmensa mayoría sistemas de inocuidad, trazabilidad ni formalización tributaria y/o sanitaria por parte de los productores. Por otro lado, la comercialización de la carne ha sido tradicionalmente relegada a un segundo plano, por lo que se hace complejo cuantificar el beneficio que ha significado para los crianceros

Ahora en concreto en la comuna de Canela, la masa de ganado total pronosticado es de aproximadamente 25.000 cabezas de ganado a nivel Comunal, por lo cual, representa una oportunidad de desarrollar una economía local gracias a la asociatividad en base a los productos y subproductos caprinos, y poder alcanzar diversos mercados gracias a la capacidad de negociación.

Demanda

En el mundo se consumen aproximadamente 12,85 millones de toneladas de cordero y cabrito. Los principales consumidores son China, UE, India, Nigeria, Pakistán, Turquía, Reino Unido, Argelia, Irán, Australia y Francia. Este top 10 de países suma el 65,3% del consumo mundial, dejando un 34,7% al resto del mundo.

Ahora, con relación al consumo por continente (Andersen, 2006), Asia presenta el 63% del consumo mundial, África el 23%, Medio Oriente el 8%, Europa el 3,1%, América del Sur el 2,2% y el norte y centro de América el 1,4%. En Asia el gran consumidor es China con más de 1.100.000 toneladas, seguida por Pakistán e India, con alrededor de 500.000 t cada uno y Bangladesh con 120.000. En el continente africano los grandes consumidores son Nigeria (alrededor de 200.000), Sudán (150.000), Etiopía (70.000) y Egipto (65.000). En Medio Oriente, los grandes consumidores son Irán (150.000), Turquía (65.000), Arabia Saudita (35.000), Yemen (25.000) y Kuwait (7.000). En Europa los principales consumidores son Grecia con alrededor de 50.000 t, España (16.000), Albania (10.000), Francia (8.000), Italia (6.000) y Portugal (4.000). Debido al volumen de la demanda, existe autoabastecimiento en la Comunidad Económica Europea, con excepción de la carne de cabra faenada bajo los ritos religiosos judío (kosher) o musulmán (halal). En Norte y Centro América los principales consumidores son México (40.000 t),

Estados Unidos (4.000), Jamaica y República Dominicana (3.000 t cada uno, aproximadamente). La isla caribeña de Saint Marteen importa carne caprina de Argentina, que se exporta trozada y empaquetada, en embarques mensuales de 10.000 a 17.000 kg de carne de cabrito lechal (alimentado exclusivamente a leche) y de animales adultos (Andersen, 2006). En América del Sur, Brasil consume 50.000 t, Argentina 7.500, Perú 7.000 y Bolivia, Chile y Venezuela algo más de 5.000 t/año cada uno. Brasil es el principal productor del Mercosur, con un rebaño de 12,5 millones de cabezas: 40.000 se destinan a la producción de leche y el resto a carne.

En específico en Chile, se supone que el consumo nacional anual de carne de caprino es menor a 300 gr/per cápita, de acuerdo a cifras oficiales. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la mayor parte del consumo de cabrito se realiza de manera informal, se faena en los predios, sin resolución sanitaria, por lo que no existen datos fiables al respecto. El bajo consumo de caprinos se puede atribuir a la creencia general de que su carne es de calidad inferior a la del bovino y ovino. En Santiago especialmente, no existe un hábito de consumo de esta carne, fundamentalmente por la inexistencia de una oferta regular, tanto en cantidad como en calidad; incluso los restaurantes interesados no pueden conseguir un abastecimiento regular. Esta situación impide que los consumidores conozcan esta carne y, por consiguiente, se carece de estímulos para su producción y no se seleccionan animales con mejores características o reproductores orientados al mejoramiento efectivo de la producción.

Potenciales de Chile en el Rubro

El potencial de Chile le permitiría ubicarse, teóricamente, entre los principales exportadores de carne caprina del mundo. Según estimaciones realizadas por la Asociación Nacional de Productores Caprinos (ANPC Chile), el potencial nacional podría alcanzar a 4.800 toneladas. La producción superaría a la registrada en Nueva Zelanda, uno de los principales exportadores, que cuenta con algo menos de 200 mil cabezas. Respecto de los países con los cuales Chile mantiene acuerdos comerciales, Canadá y México en conjunto importan 1.600 toneladas; en la

Comunidad Económica Europea, Francia e Italia suman 2.600 t y Estados Unidos, 5.600, donde el kg de carne de cabrito vale el doble que el de vacuno. En este último país existe un gran mercado de consumidores, especialmente inmigrantes asiáticos o del Medio Oriente, que la producción norteamericana no es capaz de satisfacer. Además, el producto se consume en los países centroamericanos y en Chile también hay mucho espacio para el crecimiento del consumo.

La ANPC Chile sostiene que, eventualmente, la carne caprina podría transformarse en el siguiente producto de exportación, si la organización de los productores es adecuada y se obtiene el debido apoyo de las autoridades e instituciones de investigación, para su consolidación como tal. La organización de los productores debe orientarse a buscar herramientas como financiamiento, servicios, transferencia de tecnología, material genético superior, difusión y promoción del consumo de la carne caprina. En Chile, el principal obstáculo para implementar esta exportación es la disgregación de los productores y la baja producción de cada uno, lo que impide reunir la carne necesaria para completar un container (20.000 kg) y despacharla hacia algún mercado. En la medida que se realicen actividades como la incorporación de una raza caprina de aptitud cárnica, esta barrera podría verse superada, trayendo mejores expectativas a los pequeños productores. Chile se mantiene libre de todas las enfermedades de la Lista A de la Organización Internacional de Sanidad Animal (OIE6), entre ellas, la fiebre aftosa y la peste porcina clásica, y de encefalopatía espongiforme bovina (enfermedad de las vacas locas). Además se ha controlado con éxito el ingreso de nuevas enfermedades como la influenza aviar. Todo esto ha permitido al Chile estar a la altura de los países desarrollados, lo que le permitiría llegar a los más exigentes mercados internacionales.

Experiencias de éxito de comercialización de carne caprina en el mundo

Sudáfrica

En el estudio de la FAO “Añadiendo valor a la diversidad ganadera⁸” del año 2011, se expone el caso de producción de carne caprina en Sudáfrica, allí el distrito de Alfred Nzo es el hogar de cerca de 300 000 cabras autóctonas, la mayor población en Sudáfrica. Una familia típica de la zona mantiene unas 15–20 cabras, junto con 10 vacas, 10 ovejas y 20 pollos. Las cabras son de tamaño mediano y multicolores (más adelante hablaremos de esto). La mayoría de las tierras en el distrito están bajo la custodia de las autoridades tribales y son pastoreadas comunalmente. Chevon y cojines Chevon es carne de cabra, así como «res» es carne de vaca, y «chanchó» proviene del cerdo. Es una especialidad gastronómica para quienes visitan Umzimvubu Goats, una planta procesadora en la localidad de Mount Ayliff, la capital del distrito de Alfred Nzo. Al finalizar su comida, los visitantes pueden recorrer el taller de elaboración del cuero y comprar atractivos cojines en la tienda contigua. La tienda de artesanías también ofrece otros productos de cuero de cabra: bolsos de mano, carteras, sandalias, zapatos, llaveros, cinturones y adornos de pared. El proceso de conversión de una cabra en filetes, embutidos y sandalias comienza con los pastores. Más de 3 000 criadores de los alrededores, organizados en seis cooperativas regionales, crían cabras bajo contrato con Umzimvubu Goats. Un productor típico con 20 cabras puede vender quizás 15 cabritos por año a Umzimvubu Goats. El productor entrega los animales a la cooperativa regional, en donde un vehículo los recoge de acuerdo con un determinado horario de recolección. Los animales son descargados, pesados y registrados en la planta procesadora. El pastor recibe su pago directamente en su cuenta bancaria y la cooperativa regional recibe un porcentaje del precio por concepto de gastos de manejo. La planta procesadora mantiene suficientes cabras en el comedero del sitio para la producción de dos semanas. De ahí pasan al matadero, que puede sacrificar

⁸ LPP, LIFE Network, UICN-IMPS y FAO. 2011. Añadiendo valor a la diversidad ganadera: Mercadotecnia para promover las razas autóctonas y los medios de subsistencia. Estudios FAO: Producción y Sanidad Animal, n°. 168. Roma.

hasta 40 animales por día. Las cabras son sacrificadas utilizando técnicas de certificación halal: el principal mercado es la población musulmana de Sudáfrica. Los animales sacrificados van a una planta procesadora de carne en donde se preparan, condimentan, envasan al vacío y se rotulan los diferentes cortes, carne molida (picada), tortitas (hamburguesas), embutidos y salami. La carne se almacena en una cámara frigorífica hasta que pueda ser despachada a los minoristas o servida a los visitantes en el restaurante de las instalaciones. Las pieles son enviadas a la curtiembre contigua, donde se procesan en cuero con y sin pelo. La curtiembre también compra pieles de animales sacrificados en otros lugares y puede curtir las pieles de animales de caza menor a comisión. Ocho cooperativas de artesanos locales, afiliados a las seis cooperativas regionales de cría de cabras, trabajan el cuero transformándolo en fundas para cojines y muchos otros productos. Estos productos se pueden comprar en la tienda de artesanías de cuero en el propio sitio, o a través de otros establecimientos en Johannesburgo, Port Elizabeth y Stellenbosch. Los productos de Umzimvubu Goats también son parte distintiva del festival Nacional de las Artes de Grahamstown que se celebra anualmente.

México

México es el principal país americano en producción caprina y es referente en la evolución que está teniendo el sector de la leche de cabra en Sudamérica. Los sistemas continúan siendo en su mayoría de autosuficiencia, con aprovechamiento de recursos pobres, tanto en forma de pastos como de residuos de cosechas. En contraposición, comienza a desarrollarse un sector más profesional e innovador, con uso de razas más productivas, técnicas reproductivas modernas y transformación de la leche en quesos y otros derivados lácteos en pequeñas industrias.

Análisis de las variables del entorno

Análisis FODA

Tabla N°2: Matriz FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| <p>En la Región de Coquimbo se concentra la mayor cantidad de ganado caprino. El ganado caprino se adapta fácilmente a las condiciones climáticas. Existen praderas naturales. La carne de cabra cuenta con beneficios nutricionales en comparación a otros tipos de carne. Existe un patrimonio cultural inmerso en la actividad productiva. Los crianceros cuenta con una vasta experiencia que les ha entregado un "saber hacer" importante. Se cuenta con el apoyo de distintas entidades para asesorías técnicas, productivas. Condiciones organolépticas favorecedoras Producto con poca intervención de químicos-hormonas</p> | <p>Existe una baja competencia en el rubro exclusivo del ganado caprino en Chile. Nuevas tendencias de alimentación, hacia lo exótico y/o saludable. Existe la posibilidad de realizar un mejoramiento genético que permita un mejor rendimiento. Del mismo insumo (animal) se pueden obtener varios subproductos. Beneficios legislativos para la zona productiva Incremento de la gastronomía latinoamericana en restaurantes alrededor del mundo.</p> |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <p>Infraestructura deficiente, especialmente para mantener stock. Dificultad en la negociación de precios con los clientes (intermediarios y/o consumidor final). Reticencia a la formalización y desconocimiento de las normativas sanitarias por parte de los crianceros. Falta de servicios básicos en sectores de producción (agua potable, electricidad, alcantarillado). Baja incorporación de tecnologías o técnicas productivas en el proceso de producción. Falta de proactividad de los crianceros frente adversidades climáticas. Falta de asesoría integral y permanente en el proceso productivo (estrategias de producción). Proceso de faenamiento lejano, costoso e incompleto. Falta de trabajo cooperativo para enfrentar de manera colaborativa los problemas. Estacionalidad de la producción y la demanda (septiembre y diciembre).</p> | <p>Sistema productivo dependiente de las condiciones climáticas de la zona. Situación de escasez hídrica de la región (genera incertidumbre). Migración campo-ciudad (no se ve recambio generacional). Falta de claridad en los proyectos de apoyo (goteo de recursos, se ralentiza la comercialización, los procesos para lograrlo). Falta de proveedores de forraje. Posibles enfermedades del ganado. Escasez de mano de obra. Inminente desgaste de la pradera. Desconocimiento por parte de los clientes/consumidores de las propiedades de los productos, atributos funcionales y nutricionales.</p> |

Fuente: Elaboración propia

POTENCIALIDADES (FO)

La carne caprina cuenta con cualidades nutricionales favorecedoras respecto de otros tipos de carne, pues es una carne roja magra con bajo contenido en grasas saturadas, colesterol, y sodio, en tanto cuenta con un alto contenido en proteínas, hierro y potasio. Así entonces, se hace crucial resaltar dichas cualidades para llegar al segmento de clientes que hoy en día están inmersos en las nuevas tendencias

alimenticias que dicen relación con la búsqueda de alimentos más nutritivos y saludables, dado el contexto mundial de altos índices de obesidad y enfermedades cardiovasculares. Dentro de estas tendencias también encontramos el “pensar global, comer local”, que dice relación con apostar por productos locales, ante esto, hoy en día la carne de cabrito específicamente en la Región de Coquimbo cuenta con un potencial enorme, dado que es la principal productora, y por tanto los crianceros cuentan con la experiencia y el “know-how” adecuado para entregar un producto de calidad, lo que permite y debiese incentivar a integrar este producto en restaurantes de la zona, para que innoven en la creación de diversos platos que lo incluyan, de manera tal de generar un interés tanto en personas de la zona, como turistas que visiten la región, potenciando así que el producto se haga más “popular” y se incremente su demanda. Llegando ojalá, incluso, a incorporarse en cartas de restaurantes alrededor de todo el mundo, ya que hoy en día se puede observar una mayor presencia de la gastronomía latinoamericana en distintos rincones del planeta, idealmente, se debe contar con un plato característico de la zona, con este producto.

LIMITANTES (DA)

Es sabido que el desarrollo de diversas industrias, entre otras actividades, han generado una contaminación a nivel mundial que ha derivado en un cambio climático preocupante, dicha situación no difiere de lo sucedido en la región, la que se ha visto enfrentada a una disminución de lluvias que derivó en una sequía que afecto fuertemente las actividades que tienen gran dependencia hídrica, como la agricultura y la ganadería, ante esto es crucial que quienes realizan estas actividades tengan la proactividad suficiente para hacer frente a las inclemencias climáticas, algo que precisamente no se da en los crianceros de la zona, pues no prevén la falta de praderas naturales dada la escasez hídrica y eso incide en las condiciones de alimento del ganado y por consiguiente en su salud y rendimiento.

Vital se hace entonces, la asesoría técnica en estos casos, para hacer entender a los crianceros de la necesidad de generar estrategias para afrontar estas dificultades, y a la vez dotarlos de herramientas para compensar los efectos adversos de la condición climática, pero estas deben ser permanentes e integrales, de lo contrario resulta un esfuerzo improductivo. Lo mismo ocurre con los proyectos que se realizan en la zona, ya que muchas veces no están alineados a las necesidades y realidades de los productores, o más bien sólo resuelven parcialmente los problemas y no generan un mayor impacto, generándose así un goteo de recursos que retrasa los procesos.

A esta poca proactividad de los crianceros, se suman características como la reticencia que existe por parte de ellos hacia la formalización de sus negocios, vinculado principalmente al desconocimiento de lo que conlleva, y una visión errónea de que esto los haría perder ciertos beneficios, y también la falta de infraestructura y servicios básicos que les ha impedido obtener los permisos sanitarios correspondientes a la actividad.

De seguir por este camino, se dificulta la posibilidad de hacer de este un negocio atractivo que reduzca la migración campo-ciudad, y fortalezca las comunidades que se dedican a esta actividad, por lo que iniciativas como la cooperativa Agrocanela, en donde se incita al trabajo en equipo son fundamentales, ya que de manera conjunta obtienen un mayor poder para negociar con proveedores de forraje por ejemplo, o también para ser atendidos de manera más eficiente por las distintas entidades que buscan colaborar con ellos. Ya que una vez organizados y alineados con un objetivo, podrán direccionar sus esfuerzos hacia un negocio con mayor potencial, dotado de la tecnología necesaria para hacer frente a la naturaleza y a la competencia.

DESAFÍOS (DO)

Como se mencionó anteriormente, existe cierto rechazo a la formalización por parte de los crianceros de la zona, y una idea de que obtener las resoluciones sanitarias es muy complejo y lejano a sus realidades, dado los recursos con los que cuentan, pues se exigen una serie de requisitos para obtenerla, partiendo por contar con todos los servicios básicos (agua potable, alcantarillado, luz), lo que implementarlo significa un alto costo. Lo que desconocen, es que la legislación es más flexible cuando se trata de pequeñas comunidades, lo que representa una oportunidad que deben aprovechar, ya que el contar con regulación sanitaria, se facilita el acceso a nuevos canales de comercialización.

El producto “carne de cabrito” en sí presenta una producción estacional que responde principalmente al comportamiento de su demanda, la cual se da principalmente en los meses septiembre y diciembre, dado las festividades, y a que es el producto secundario de los crianceros. Ahora bien, la materia prima por sí misma, el animal, permite desarrollar una serie de subproductos que permitirían diversificar la oferta en el futuro, evitando que esta sea únicamente la venta del animal en pie en el predio y hacer que la demanda deje de concentrarse sólo en momentos específicos. Por ejemplo, charqui, cueros, embutidos.

RIESGOS (FA)

La carne tiene beneficios nutricionales, condiciones organolépticas favorables, y poca o nula intervención química y de hormonas, aspectos que la hacen un producto más atractivo que otras carnes, sin embargo estos son pocos conocidos por los consumidores de carne, y más bien existe cierta mala reputación de esta, por lo que es vital incentivar la presencia de esta carne en restaurantes locales, hacerla popular a través del “boca a boca”, de lo contrario, se dificulta el ingreso de la carne de cabrito a competir con otras carnes que ya están posicionadas en la industria,

como la carne de vacuno, o el pollo. A su vez, también incentivar la realización de estudios de este producto para potenciarla en la gastronomía, es fundamental para que estos aspectos favorecedores se masifiquen.

Por otro lado, si bien en la región este negocio tiene potencial, no ha logrado posicionarse como uno atractivo en las comunidades que lo desarrollan, sino más bien de pura subsistencia, por tanto las nuevas generaciones no tienen interés en la continuidad del mismo, y hay un gran incremento en la migración campo-ciudad, lo que pone en peligro que exista un recambio generacional que permita mantener la actividad en el largo plazo, ya que como es sabido esta es realizada principalmente por personas mayores, en específico en la cooperativa Agrocanela el promedio de edad es de 57 años, quienes si bien cuentan con una experiencia que los ha dotado de un “know how” importante en la actividad, no tienen a quien traspasarlo. Por lo mismo es fundamental que el proceso de hacer de este un negocio atractivo no se ralentice, y que vaya ligado a la incorporación de tecnología para facilitar el ingreso de nuevas generaciones, y dejar atrás por ejemplo el hecho de que existe poca mano de obra para enfrentar una producción masiva.

A su vez, si bien existen en la región praderas naturales, y el ganado no representa una mayor complejidad en cuidados a las condiciones climáticas pues es más bien adaptable, la escasez hídrica ha derivado en un desgaste excesivo de estas, teniendo que acudir a complementar la alimentación con forrajes especializados, proveedores que son pocos y que por tanto tienen un mayor poder de negociación frente a los crianceros, incrementándose así el costo. Por ello un trabajo en conjunto, que fortalezca el negocio hará que la situación antes descrita se invierta y a su vez, para hacer frente a situaciones climáticas adversas, resulta necesario incorporar tecnologías a sus procesos productivos, que disminuyan los efectos que puedan darse dadas las condiciones naturales, por ejemplo, pasar de un sistema extensivo a uno intensivo, cuidando así el ganado y evitando que en situaciones de falta de pradera, se vea afectado y eso influya en su calidad de producto.

Análisis Competitivo

Análisis PESTAL

Para entender el contexto en el que opera la industria del ganado caprino en Chile, se realizó el análisis del entorno, que describe el contexto político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y legal en el cual se espera, la cooperativa desplegará su estrategia de negocios.

En el **aspecto político**, primero es sabido que la actividad ganadera es un pilar importante dentro de la economía del país, y como tal obtiene la total atención de los gobiernos, sin ir más lejos, para el gobierno actual, uno de los principales objetivos en esta materia, ha sido permitir la reactivación agropecuaria en el sector, que ha sido afectado por la sequía en la región de Coquimbo y fortalecer la asociatividad. Así es como a través de una serie de programas, se busca inyectar recursos que permitan hacer de esta actividad un negocio rentable y que potencien las zonas que se dedican a ella.

De igual manera, otras líneas de acción del gobierno a las cuales se debe prestar atención son los programas como “*elige vivir sano*”, ya que dadas las características del producto, el vincularse a estos sería fundamental para dar a conocer los beneficios nutricionales que tiene.

Por otro lado, y respondiendo a los requerimientos medioambientales, de salud e higiene, van surgiendo modificaciones a las normativas que regulan el uso de suelos, o los procesos productivos, aspectos que son igualmente importantes que atender.

Por el lado de las **variables económicas**, como todo negocio se ve sujeto en primera instancia a las variaciones en el poder de compra de sus consumidores, más aún cuando se busca ingresar al mercado con un producto diferenciado y que por tanto tenga un mayor precio frente a productos sustitutos, además, si bien la dinámica de la economía ha mostrado una leve mejora, no es necesariamente una situación que se mantenga prolongadamente, por lo que es vital mantener un control

de ello, pues pueden significar mayores costos para producción así como también que se vean sujetos a reducir sus precios para ingresar sus productos, por ejemplo, al canal horeca.

Socioculturalmente, en la Región de Coquimbo la actividad caprina es reconocida por su comunidad dado los años de tradición con los que cuentan, factor importante de considerar al momento de buscar estrategias para cómo posicionar el producto en el mercado, ya que a través del contar la historia de la actividad y la labor de los crianceros se da un valor agregado al producto, que se ve muy beneficiado por las nuevas tendencias *slow food* y la revalorización del producto local.

Se suma a ello, que el contar con un producto de características nutricionales favorables y con poca intervención química en comparación a otros, hace atractivo el ingreso de este a un mercado cada vez más exigente, y en busca de productos más saludables.

En cuanto a los **aspectos tecnológicos**, la actividad que se realiza hoy en día contempla una mínima o casi nula implementación de tecnologías, dado que responde más bien a un carácter de subsistencia, en contraste a una industria que cada vez más hace uso de esta para hacer sus procesos más eficientes y generar productos de mayor calidad. Por ello se debe incorporar el uso de tecnologías tanto a nivel productivo, a través de la mejora genética de las razas, o para anteponerse a las inclemencias climáticas, o en la intervención en los procesos reproductivos o bien en el sistema mismo de producción, así como también a nivel de gestión, de manera tal de agilizar la comercialización del producto y la comunicación entre crianceros, cooperativa y los grupos de interés.

Ambientalmente los constantes efectos del cambio climático, como la sequía que ha estado presente hace una década y los reiterados episodios de heladas que han afectado los sectores rurales de esta zona, han generado una notable disminución de la actividad agrícola – ganadera, viéndose afectados cultivos de hortalizas y también las praderas, que son fuente de alimentación para el ganado caprino. Como

tal estos efectos son incontrolables y la tecnología, como se mencionó anteriormente, es una herramienta crucial para mitigarlos.

De igual forma, la actividad como tal representa una amenaza para praderas naturales y las condiciones de la tierra, en el sentido de que esta puede verse sobreexplotada.

Los **aspectos legales** a los cuales poner atención dicen relación principalmente a la composición de la cooperativa, así como también a los contratos que se establezcan en el futuro con los diversos canales de comercialización a los que se desee llegar.

Caracterización del producto (carne caprina)

Razas caprinas⁹

Las diferentes razas de cabras se encuentran distribuidas por el mundo, excepto en las regiones árticas. Hay, por lo menos, 60 razas reconocidas de cabras en el mundo. Las formas de clasificación de los caprinos son múltiples y variadas, pero quizás la más completa es según su aptitud productiva. Para poder distinguir razas es importante fijarse en características físicas como:

- Color del cuerpo y en especial de la cara, orejas y extremidades.
- Tamaño e inclinación de las orejas.
- Pelaje.
- Presencia de cuernos.

A su vez se pueden categorizar según su propósito como lecheras, de carne o doble propósito, entre las primeras encontramos:

⁹ Algunas razas caprinas y sus características. Universidad Católica de Chile, Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal. Disponible en: http://www7.uc.cl/sw_educ/prodanim/mamif/siii14.htm

La mancha: cabra originada en Oregon, de excelente temperamento lechero y una producción láctea con un alto contenido graso. Son de pelo corto y fino y no tienen combinación de color definido.

Saanen: El lugar de origen de esta raza es en el valle de Saanen y Simental, Suiza. Son excelentes productoras de leche, 800-900 Kilos por lactación y con un 3,6% de materia grasa. Es de tamaño medio llegando a pesar 65 Kilos.

Son de color blanco o crema, de pelaje corto y fino. Es una raza pacífica y tranquila. La raza es sensible al exceso de radiación solar y se desarrollan mejor en condiciones de frío.

Toggenburg: Cabra de leche suiza, se acredita como la raza de leche inscrita más antigua del mundo. Raza de tamaño medio (55 kg.), rústica, vigorosa, de apariencia alerta y temperamento amable y quieto.

El pelo es corto, suave, fino y lacio. El color del cuerpo es variable pero posee orejas blancas características. El desarrollo de esta raza es mejor en condiciones de frío. Se caracteriza por su excelente desarrollo y altas producciones de leche, 600-900 kilos de leche por lactancia y con 3,3 % de materia grasa.

En tanto, entre las razas de carne se encuentran:

Boer: Raza creada por la fusión de la cabra europea, angora e india. Su nombre deriva de la palabra alemana BOER que significa granja.

Es una raza de excelentes condiciones para producir carne, su producción de leche está limitada a la alimentación de la cría, la cual madura tempranamente. Es de gran tamaño alcanzando pesos de hasta 110-135 kilos los machos y 90-100 kilos las hembras.

Española: Raza de tamaño pequeño, ágil, amistosa y capaz de alimentarse con una dieta poco palatable. No tiene color, forma de orejas, de cuerpo, cuernos y pelo constantes.

Luego están las cabras de doble propósito:

Anglo-nubian: Esta raza se originó en Inglaterra al cruzar cabras inglesas con cabras orientales con orejas caídas que provenían de lugares como Egipto, India, Abisinia y Nubia. Es una raza de doble propósito usada para carne y leche con producciones entre 700-900 kilos de leche por lactancia y con un alto porcentaje de materia grasa (4,5%).

Esta raza es una de las más grandes y pesadas, llegando los machos a pesar 140 kilos, es de carácter dócil, apacible, tranquilo y familiar.

Se adapta bien a condiciones de calor y es muy usada en regiones tropicales para aumentar la producción de carne y leche de las razas locales. Su característica física más sobresaliente son las orejas largas y pendulares.

Criolla Chilena: de formato medio, de temperamento inquieto y amistoso, su pelaje es grueso y tosco. En Chile se utilizan para la producción de carne y leche.

Finalmente se pueden encontrar las razas de fibra:

Angora: La cabra angora es originaria del distrito de Ankara, Turquía en Asia menor. Es dócil y fácil de manejar. Su principal característica es la producción de pelo fino (mohair). Es un animal pequeño, llegando a pesar 40 kilos las hembras y 70 los machos. El pelo de angora tomo valor comercial como producto a comienzos de 1900. La fibra de cabra angora es firme, lustrosa, sedosa y se tiñe con facilidad.

Nombres según edad de los caprinos

Cabrititos: de 0 a 30 días de edad, cría de la cabra que lleva una alimentación exclusiva de leche desde que nacen hasta los 30 días, se mantiene las 24 horas con la cabra y se amamanta a la cría la mayor cantidad de veces posibles.

Cabritos: de 31 días a 3 meses de edad, cuando comienzan a rumiar, el sabor de su carne cambia por la alimentación de las praderas naturales.

Capados y cabrillonas: de 3 a 8 meses de edad, es un animal tierno pero su carne es más fibrosa y los músculos son más duros, ya que por el pastoreo recorren alrededor de 10 kilómetros.

Chivato: de 8 meses a 2 años de edad, es el que está elegido como el reproductor del rebaño.

Sistemas productivos

En la explotación de cabras los productos de origen caprino que se pueden obtener según el sistema de producción, exige que previamente se planteen cuestiones esenciales como la elección de los productos que se desean obtener, así como su salida al mercado, y todo ello debe estar en función a la región donde se desarrollará la explotación. Existen tres tipos de sistemas de producción¹⁰:

a) Sistema extensivo. Se encuentran en los terrenos menos productivos, no aptos para actividades agrícolas ni forestales y generalmente no disponen de otras fuentes de alimentación por lo que emplean grandes extensiones de terreno. La tecnificación es escasa o nula y es común encontrar sobrepastoreo, esto último ha ocasionado una gran erosión del suelo y degradación de la vegetación. La escasez de alimentación induce otras características del sistema como son: estacionalidad en la época de empaque, venta de los cabritos al destete, nula o muy baja disponibilidad de leche para la venta, y escasa reposición de vientres, manteniendo el plantel con animales viejos para mantener el número de la majada general, siendo éstos animales improductivos de baja condición corporal, baja eficiencia de conversión y baja fertilidad, haciendo disminuir la productividad general. Estos sistemas componen la mayor parte del inventario y la producción nacional. Los sistemas orientados a producir carne en las zonas áridas, semiáridas y el trópico seco son principalmente de este tipo.

¹⁰ CAPRINOS: GENERALIDADES, NUTRICIÓN, REPRODUCCIÓN E INSTALACIONES. Disponible en: http://www.produccion-animal.com.ar/produccion_ovina/ovina_y_caprina_curso_fav/122-curso_UNRC.pdf

b) Sistemas semi-intensivo. Se localizan en regiones con mayor productividad, en donde se combina el pastoreo y ramoneo en parte del año, con el aprovechamiento de residuos de cosecha y de la vegetación de áreas marginales. Es frecuente que los recursos económicos que generan estos sistemas permitan que se tecnifiquen e integren en forma apreciable, lo cual aunado a la calidad de la nutrición permite una productividad por animal más elevada que los sistemas extensivos, y programar la actividad reproductiva a través del año, sin aumentar mucho los costos de producción. La caprinocultura de gran parte de la región templada del país es de este tipo.

c) Sistemas intensivos. Emplean mucho capital y poco terreno, con una administración eficiente y alta tecnificación. Es común que estén bien integrados en la transformación de sus productos, teniendo generalmente tamaños de rebaños que exceden el mínimo para mantener los gastos familiares básicos. Se ubican en regiones cercanas tanto a sus fuentes de insumos como a sus mercados. Aunque constituyen una minoría de la caprinocultura, hay ejemplos en el norte y centro del país.

Características reproductivas

En el estudio “Ganadería caprina: tendencias y entorno sociocultural en Chile central” (*del Valle, Riveros, 2016*) se dan a conocer las características reproductivas de esta especie, las hembras caprinas adultas, presentan un ciclo reproductivo estral de 21 días caracterizado por una estacionalidad relacionada con la variación anual del fotoperiodo, específicamente las horas de luz en disminución estimulan la liberación de la hormona liberadora de gonadotropinas (GnRH), iniciando la actividad del eje hipotálamo-hipófisis-gónada. La estación reproductiva, también puede verse modulada por el clima y la latitud, presencia del macho, disponibilidad de alimento y el tipo de sistema productivo (Fatet et al., 2011). La estacionalidad reproductiva, resulta en que la producción de carne y leche también lo sea, lo que atenta a tener una producción constante durante todo el año. Esta realidad no ocurre en zonas ecuatoriales o tropicales dada la ausencia de una marcada estacionalidad

en cuanto a fotoperíodo y temperatura, la estación reproductiva de los animales se alarga en algunos casos durante de todo el año (Fatet et al, 2011). Una vez que el embrión se implanta, se inicia la gestación, evento que tiene una duración promedio de 149 días (Fatet et al., 2011) y que culmina con el parto de 2,0 crías en promedio con un peso medio de 3 kg, las cuales son lactantes hasta los 3 meses de edad o 10-12 kg. Si bien la lactancia para los cabritos dura aproximadamente 120 días, en los sistemas de producción láctea, las hembras pueden alargar su período de lactancia entre los 300 y 330 días, con una producción variable de 3-4 litros/día, siempre y cuando reciban una buena alimentación (Hanlein 1992; 1993).

Beneficios nutricionales de la carne caprina

La carne de cabrito es una fuente importante de carne magra para consumo y para la elaboración de productos cárnicos de bajo contenido en grasa, esto debido a su bajo contenido en grasas saturadas comparado con la carne de otros animales tradicionalmente consumidos. El contenido de la grasa saturada en la carne de cabra es 40% menor que el pollo despellejado y casi diez veces menor que la carne de res, cerdo u oveja, según reportes de la USDA (United States Department of Agriculture). Estudios reiteran que la carne de cabra tiene un perfil saludable de ácidos grasos y por lo tanto es ideal para los consumidores que buscan cuidar su salud. Dicho perfil graso, se compone de ácidos grasos deseables (DFA), denominados como C18: 0 y todos los ácidos grasos insaturados, estos no generan implicaciones adversas a la salud.

Se conoce que la carne de cabra tiene en promedio 74% de ácidos grasos deseables, o mejor conocidos como buenos para la salud, mientras que valores inferiores se han reportado en la carne de vacuno y cordero, en un rango entre 63 y el 71% promedio.

De hecho, la relación entre DFA y ácidos grasos saturados presentes en la carne de cabra es mayor que la relación encontrada en carne de vaca, cerdo y cordero,

con valores promedios de 0.32 en cabra, 0.30 en cerdo, 0.27 en cordero y 0.19 en vaca.

Además, en cuanto al aporte nutricional, se conoce que el contenido de vitaminas en la carne de cabra es comparable con el de carne de vaca y cordero, teniendo valores similares de tiamina, riboflavina y niacina, la cuales son vitaminas importantes para la salud. Este tipo de atributos nutricionales resaltan el valor que representa la carne de cabra como alimento.

Es de tener en cuenta que la carne de cabra representa una parte importante del consumo de alimentos en diferentes lugares de México y países del mundo. Éste es uno de los principales productos de varios platos tradicionales de la dieta. De acuerdo con las estadísticas de consumo, las ciudades de mayor demanda de cabrito en México son, Monterrey, N.L. y el Distrito Federal, seguidos de Saltillo y algunas ciudades fronterizas del norte del país, en las que destacan Nuevo Laredo y Reynosa.

Desde el Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco (CIATEJ, Unidad Noreste), se estudia el uso de fuentes cárnicas magras como materia prima para el desarrollo de productos cárnicos saludables, así como el consumo de las mismas y el beneficio que producen en el consumidor. Una de las principales investigaciones que hemos venido trabajando es el desarrollo de productos cárnicos a base de carne de cabra (cabrito) a partir de la aplicación de nuevas tecnologías de conservación.

Este tipo de investigaciones promueven el uso de materias cárnicas tradicionales y de excelente valor nutricional en la elaboración de productos de alta calidad y con amplio potencial de exportación. Además, de ayudar a la industria cárnica a innovar en procesos y productos de mayor valor agregado.

Comparando la composición nutricional de la carne caprina con otras carnes del mercado se puede observar lo siguiente:

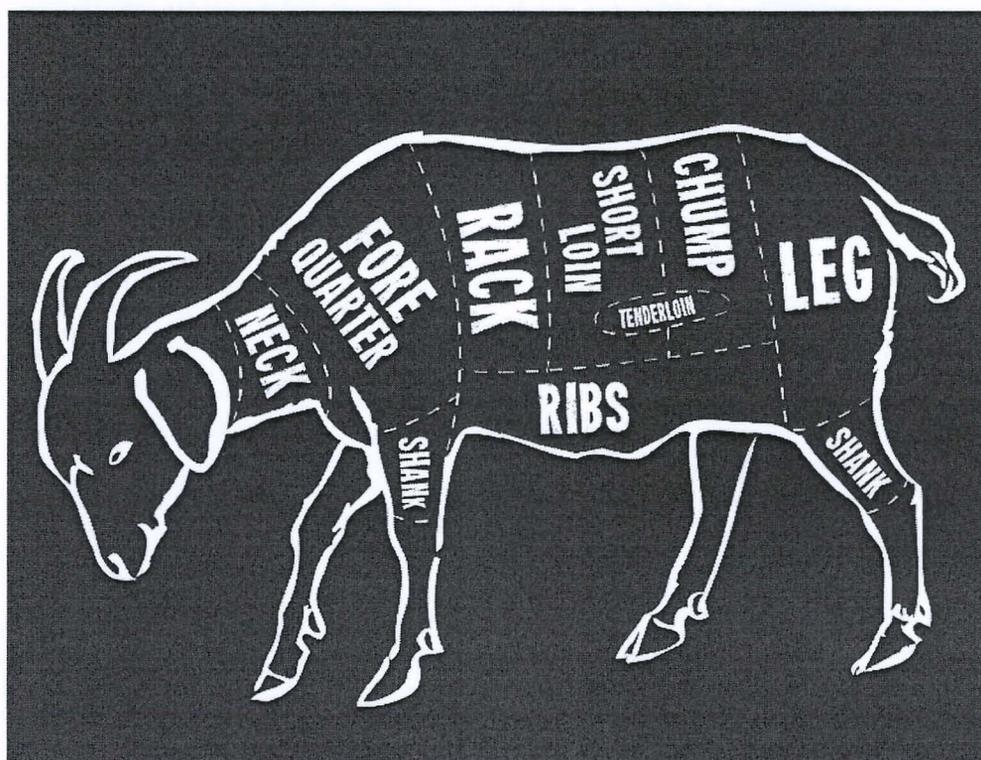
Tabla N° 3: Composición Nutricional Comparativa

| Composición nutricional comparativa (porción cocinada 100 g) | | | | | |
|--|---------|-------|--------|-------|---------|
| Nutriente/Animal | Caprino | Pollo | Bovino | Cerdo | Cordero |
| Calorías | 143,5 | 190,5 | 210,5 | 211,6 | 205,8 |
| Grasas (g) | 3,1 | 7,4 | 9,3 | 9,6 | 9,5 |
| Grasas Saturadas (g) | 0,9 | 2,0 | 3,5 | 3,4 | 3,4 |
| Proteína (g) | 27,0 | 29,4 | 29,4 | 29,4 | 28,2 |
| Colesterol (mg) | 75,0 | 89,4 | 86,0 | 86,0 | 91,9 |

Fuente: "Resultados y Lecciones en Producción de Carne Caprina de Alta Calidad" (FIA, 2009)

Tipos de corte

De acuerdo a Meat & Livestock Australia, entidad pública que proporciona investigación para la industria australiana de carnes rojas y ganado, y promueve la carne de vacuno, cordero y cabra en los mercados de Australia e internacionales, los cortes principales para la cabra son¹¹:



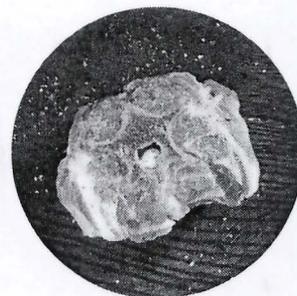
Fuente: Aplicación "Meat Cuts", Meat & Livestock Australia (MLA)

¹¹ Descripciones e imágenes obtenidas desde <https://lambandbeef.com/meat-cuts/goat>

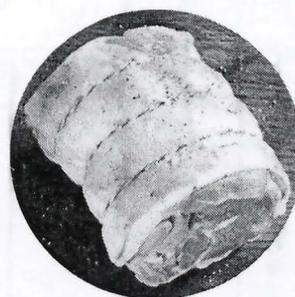
1. Cuello (*neck*)

Cortes principales

Chuletas de cuello: preparadas a partir de cuello con hueso. Debido a que esta zona está formada por músculos que trabajan, tiene bastante tejido conectivo. Este corte se adapta mejor a los métodos de cocción húmedos, bajos y lentos, que rompen el tejido conectivo, impartiendo sabor mientras ablandan la carne.



Rosetón de cuello: se cortan del cuello manteniendo el hueso central. Compuesto por un músculo bien ejercitado, contiene una gran cantidad de tejido conectivo. Este corte se adapta mejor a los métodos de cocción húmedos, lentos y a baja temperatura para descomponer el tejido conjuntivo y permitir que el hueso imparta sabor y dé como resultado una carne de textura tan suave que se deshace.



Asado de filete de cuello: Corte del cuello preparado a partir del cuarto delantero. Debido a que este corte proviene de un área bien ejercitada, es delgado y contiene mucho tejido conectivo. Se debe retirar el exceso de grasa de la superficie y luego asar en un método lento y a baja temperatura. Al igual que en los anteriores cortes, la cocción del tejido infunde sabor en la carne.



2. Cuarto delantero (*forequarter*)

Cortes principales

Hombro con hueso: corte del cuarto delantero, retirando el cuello y el pecho, dejando el *vástago* intacto. Cocinar el hombro con métodos bajos, lentos y húmedos permite que el hueso imparta sabor.



Hombro fácil de trocear: De iguales características que la anterior, sumado a que cuenta con un pequeño espacio al cual se pueden agregar ingredientes de relleno o para sazón, cuando se asa.



Forequarter rack: El corte se retira y las costillas se recortan y se exponen, revelando lo que parece una larga fila de "chuletas". Contiene una gran cantidad de tejido conectivo. Se adapta mejor a los métodos de cocción húmedos y lentos para descomponer el tejido y permitir que los huesos impartan todo su sabor. La carne resultante es tierna, ligera y succulenta.



Chuleta del cuarto delantero: se prepara desde el lado de la cabra y está formado por muchos cortes básicos bien conocidos, *como el cuello, el vástago, la rejilla para el hombro y el corte cuadrado*. Requieren una cocción lenta en líquido a baja temperatura para descomponer el tejido



conectivo y extraer el sabor del hueso, pero también se pueden asar a altas temperaturas.

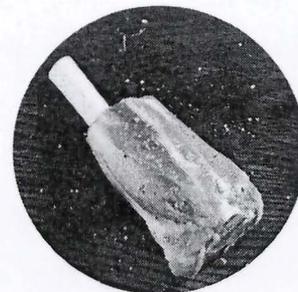
3. Pata (*Shank*)

Cortes principales

Pata: proviene del área de la carne y los huesos que se encuentran por encima de la rodilla y por debajo de la pierna. Se prepara tanto para el antepié como para la pierna mediante un corte a través de la articulación que lo conecta al hombro o al hueso de la pierna. Se cocinan mejor en líquido, lo que da como resultado un sabor único y una carne de textura suave.



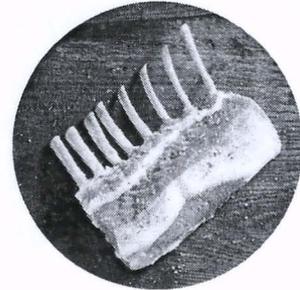
Drumstick: se preparan a partir de la sección de carne y hueso por encima de la articulación de la rodilla y por debajo de la pierna. Los vástagos recortados, o baquetas, han raspado el extremo del hueso del vástago para eliminar el exceso de grasa y carne para exponer el hueso. Debido a que provienen de una parte activa del animal, las baquetas funcionan mejor cuando se cocinan utilizando métodos húmedos, bajos y lentos.



4. Rack

Cortes principales

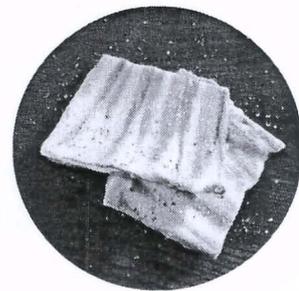
Rack: Se prepara a partir de un lado de la cabra al retirar el antepié usando un corte recto vertical a lo largo del hueso de la costilla y un corte horizontal a lo largo de la parte superior de la solapa. Contiene huesos de costillas, espina dorsal y músculo grueso y carnoso del ojo de costilla. El estante se puede preparar aún más retirando la tapa y los huesos quedando listos para asar.



Chuleta: Derivada del lomo y corte de la rejilla, la chuleta está formada por el ojo del músculo del lomo, una costilla y una tapa de grasa. Durante la cocción, la tapa ayuda a que la chuleta retenga la humedad e imparte sabor a la carne. Fáciles de cocinar, son adecuados para asar o freír a altas temperaturas.



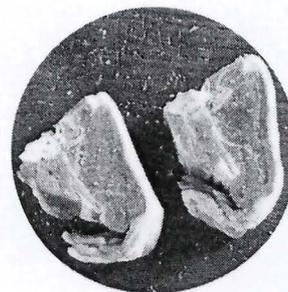
5. Costillas: Las costillas de cabra se preparan a partir del pecho y el colgajo. Consisten en varios músculos con una porción de los huesos de las costillas que se pueden recortar si es necesario. Con capas de grasa y carne magra, son un corte versátil adecuado para los métodos de cocción rápida y lenta. Un conjunto alternativo de costillas que se encuentran en el antepié (riblets) se preparan a partir del hombro de corte cuadrado, este corte contiene una cantidad generosa de carne y es adecuado para parrilla y asado.



6. Lomo corto

Cortes principales

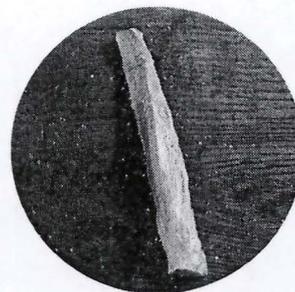
Chuleta de lomo: se divide en porciones del lomo corto que se sienta hacia la parte posterior de la cabra, entre la pata y la parrilla. Con el filete en un lado del hueso y el ojo del lomo en el otro, ambos músculos se benefician de los sabores impartidos por el hueso central y el veteado natural durante la cocción.



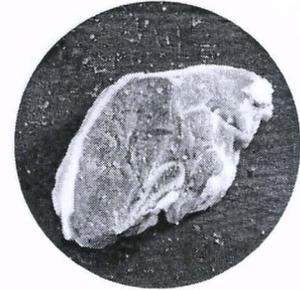
Ojo del lomo: se prepara a partir del lomo corto que se encuentra entre la pierna y el bastidor. Consiste en todo el músculo del ojo en forma de tronco, o lomo entero, que se encuentra a lo largo de la columna vertebral, con la piel extraída. Aun siendo un músculo menos ejercitado, el ojo del lomo es tan tierno como el lomo.



7. Solomillo: se prepara de un lado de la cabra al retirar los músculos de una pieza de la parte inferior del filete, con la correa lateral adjunta. Debido a que proviene de un área que realiza muy poco trabajo, prácticamente no tiene grasa ni tejido conectivo. Como resultado, el lomo es uno de los cortes más tiernos. Delicado y de sabor suave, se adapta a métodos de cocción suaves, rápidos y secos para evitar que se sequen.



8. Chuletas: El equivalente de la anca de carne de vacuno, la chuleta se toma de la pierna en el punto donde la pierna se encuentra con el lomo corto, y luego preparados en chuletas. Las chuletas son más adecuadas para los métodos de cocción a la parrilla y al horno, y son tiernas con un sabor extra impartido por el hueso.



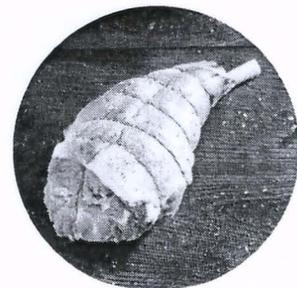
9. Pierna

Cortes principales

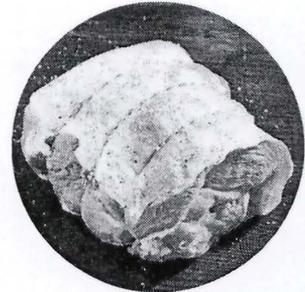
Pierna con hueso: El corte de pierna con hueso se prepara desde el cuarto trasero. Una capa delgada de grasa generalmente se deja sobre el músculo para mantenerla húmeda y jugosa durante la cocción. Asar con el hueso imparte un sabor rico y con mucho cuerpo. Para obtener los mejores resultados, dorar primero en una sartén o parrilla caliente, luego transferir a un horno para terminar de cocinar.



Pierna fácil de trocear: El corte sigue las costuras naturales y se recorta en consecuencia. Para que sea más fácil cocinar y tallar, la pierna se enrolla, se ata o se enreda. Para obtener el mejor resultado de este corte sabroso, frótelo primero en una sartén / parrilla caliente, luego transfiera a un horno para terminar.



Pierna (túnel deshuesado): una pierna deshuesada en túnel se prepara a partir de una pierna con el nudo en la extracción de los huesos y tejido conectivo. Esto permite una cocción más rápida y un troceado más fácil. Con poca grasa circundante y poca grasa en el interior, este corte es blando y alcanza su máximo sabor y potencial de succulencia cuando se cocina en un horno moderado a no más que medio.



Mini asado: proviene del músculo de la pierna en el cuarto trasero. Ofreciendo todos los beneficios de un asado de pierna más grande, son una solución ideal si necesita porciones más pequeñas. Para obtener los mejores resultados, sellar primero los mini asados en una sartén o parrilla caliente, luego cubra y ase lentamente a no más de medio.



Filete de pierna: se preparan a partir de una pierna, siguiendo las costuras naturales y recortando en consecuencia. Son sabrosos y tiernos. Generalmente cortados a alrededor de 20 mm de grosor, estos filetes son adecuados para asar o cortar en tiras finas para freír



Alianzas estratégicas

Municipalidades de la zona

Para incentivar la presencia del producto en eventos regionales (ferias gastronómicas, expos) y entregar un posicionamiento de producto local, con identidad regional.

Colegio de Nutricionistas

El Colegio de Nutricionistas Universitarios de Chile A.G¹² es una Asociación de Derecho Privado que se rige por Estatutos y por las disposiciones del Decreto Ley 2757 de fecha 29 de junio de 1979 y sus modificaciones posteriores.

Actualmente entre los nutricionistas del país no existe un *conocimiento* sobre el producto y sus ventajas nutricionales por tanto, no hay una recomendación especial indicada para la carne caprina. Importante entonces, generar este nexo a fin de posicionarlo como una opción más saludable de carne roja.

Asociación Chilena de la Carne A. G.

La Asociación Chilena de la Carne¹³ está constituida por empresas faenadoras, procesadoras, importadoras y comercializadoras de carne, se constituye el 16 de diciembre de 1996.

Este organismo gremial, tiene por objetivo fundamental, promover el desarrollo de la actividad cárnica en el marco de la libre competencia y la protección de las acciones que le sean comunes a su actividad.

ExpoCarnes

La Asociación de Exportadores de Carnes de Chile A.G.¹⁴, ExpoCarnes, agrupa a las principales empresas exportadoras de carne de Chile. Fue creada en el 2016

¹² <https://www.colegiodenutricionistas.cl/quienes-somos>

¹³ <https://achic.cl/014/laempresa.php?id=asociacia?n-chilena-de-la-carne-a-g>

¹⁴ <http://expocarnes.cl/la-asociacion/>



con el objeto de promover el desarrollo de la industria exportadora dado el alto crecimiento del sector en las últimas dos décadas.

Foods from Chile (ProChile)¹⁵

Hoy el país está desarrollando una campaña denominada “**Foods from Chile**”, cuyo objetivo es acercar a los alimentos chilenos a la gastronomía local de cada uno de los países donde se realizan actividades de Chile. Asimismo, busca llegar a los productores, a la Agricultura Familiar Campesina, que es donde está el origen de la oferta alimentaria chilena y a todos los actores nacionales que desarrollan sus actividades en torno a esta industria.

Certificación HALAL

La certificación Halal¹⁶ es el procedimiento técnico mediante el cual se verifica y acredita que el contenido y proceso de manufactura de un producto están de acuerdo con lo establecido en la normativa islámica respecto de lo que es lícito (Halal) e ilícito (Haram).

La carne de cabrito califica como un producto Halal, ya que dentro de los alimentos lícitos se encuentran los de origen animal, cuando se trata de animales lícitos (animales de rebaño y aves de corral) sacrificados acorde al rito islámico, y, sus derivados (aceites, grasas, subproductos, etc.)¹⁷.

El islam en Chile es profesado actualmente por más de 3300 musulmanes según el censo del año 2012.

¹⁵ <https://www.prochile.gob.cl/int/landing/alimentos/>

¹⁶ Procedimiento para la certificación (Ver anexo N°X)

¹⁷ Introducción a la Normativa Alimentaria Islámica. Disponible en: <http://www.halal.cl/sitio/index.php/certificacion/normativa-halal>

Experiencias de éxito de otras carnes

Chilepork¹⁸: marca sectorial que reúne y representa a los exportadores de carne de cerdo chileno con el objetivo de posicionar a la industria porcina y sus productos en el mercado asiático, específicamente en Corea del Sur, Japón y China.

Las distintas actividades de promoción que ChilePork ha desarrollado, han contribuido a que Chile hoy se encuentre en el 6° exportador de carne de cerdo a nivel mundial y con una imagen de un proveedor confiable y con reconocimiento internacional.

Todas las actividades son cofinanciadas y coordinadas, con la Dirección de Promoción de Exportaciones, ProChile, quien a través del Programa de Marcas Sectoriales, apoya al posicionamiento de sectores productivos nacionales en el extranjero, como es el caso de la industria porcina chilena.

ChilePork como parte de su campaña en el exterior, participa en diferentes actividades de promoción de alimentos de nuestro país bajo el alero de Foods From Chile, con el objetivo de mantener el contacto con sus clientes y detectar potenciales importadores.

En este contexto, ha estado presente en las 3 versiones de Chile Week en China, en cenas de “Sabores de Chile” que se realizan en el marco de giras presidenciales o ministeriales en diversos mercados, en “Chile Food, Wine & Travel” en Tokio, en el Encuentro Exportador de ProChile, ENEXPRO 2017, entre otros.

Industria avícola¹⁹: Los productores avícolas chilenos son reconocidos a nivel internacional por cumplir con altos estándares productivos, ingresando así sus productos a los mercados externos más exigentes, además de abastecer con la misma calidad al mercado nacional. Las empresas avícolas chilenas se localizan

¹⁸ <http://www.chilepork.com>

¹⁹ <https://www.industriaavicola.net/mercados-y-negocios/industria-avicola-chilena-a-la-vanguardia-en-normas-productivas/>

geográficamente entre las regiones V, VI y Región Metropolitana, ya que en esta zona se encuentra el valle central, el cual posee un clima templado y un medio ambiente óptimo desde el punto de vista de sanidad y de bienestar para las aves. Históricamente, las empresas avícolas están concentradas a nivel industrial, existiendo empresas que operan exclusivamente en este país, que se encargan de desarrollar todo el proceso de producción a través de una producción vertical, es decir, desde la granja a la mesa, garantizando un gran nivel de bioseguridad, inocuidad, altos estándares de calidad y trazabilidad de sus productos avícolas. Durante el año 2011, el consumo cárnico per cápita en Chile alcanzó a 84.2 kg, de acuerdo a un estudio realizado por Odepa. Entre las carnes más consumidas por los chilenos el año pasado estuvo la carne de ave con 36.1 kg per cápita, distribuidos en 31.4 kg para pollos y 4.7 kg para pavos. Con respecto a las otras carnes lograron un consumo de 25.7 kg para la carne porcina y 21.7 kg para la bovina.

Este mayor consumo de carne de ave adoptado por los chilenos se debe al sobresaliente progreso alcanzado por la industria avícola, lo cual ha permitido posicionar la carne de ave entre la población como un producto más económico frente a otras carnes, saludable y de alto valor proteico.

Lineamientos estratégicos para la comercialización del producto

Ventajas Competitivas

Según Porter, tres son los lineamientos estratégicos que pueden ser abordados por una compañía para posicionarse en el mercado, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Ahora bien, dadas las características del producto y la industria, es que la estrategia de diferenciación presenta el mayor potencial a desarrollar.

Según los autores Hax y Majluf la estrategia de diferenciación implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas

formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones.

En este sentido, se plantea alinear todas las estrategias comerciales a posicionar el producto como una carne roja saludable, superando incluso a carnes blancas como el pollo, con ventajas nutricionales superiores y menor intervención química. Apoyando lo anterior, se sugiere incorporar la identificación regional del producto, para generar un nexo con el cliente.

Marketing mix

Producto: Lo primero es indicar que cualquier producto que se comercialice debe ser bajo la marca Agrocanela a fin de generar una identificación del producto con su origen y diferenciarlo de la competencia.

Ahora bien, el producto a comercializar es carne de cabrito producida por los socios de la Cooperativa Agrocanela y productores caprinos de la provincia. El cabrito y/o cabrita que se produce es de 4 a 8 meses edad, de la temporada, de raza criolla y diferentes mezclas entre las que se pueden mencionar, anglo nubian, alpina y boer. Que den entre 9 y 13 kilos vara fría (canal o vara: sin cabeza pesada 24 horas después de faena), lo que implica que el cabrito vivo esté pensando entre 20 y 28 kilos.

Actualmente predomina la venta de animal en pie en el predio, siendo este el producto que se entrega al cliente final.

En miras de actualizar el negocio, y dar una reactivación al comercio de este producto, se plantea generar una nueva línea de productos basada en la venta del animal por despiece según los cortes apropiados, en formatos de porciones de 500 gramos en bolsas selladas al vacío, congeladas y empaquetadas en cajas, y por otro lado la venta de carne fresca a granel.

El primero de estos enfocado al ingreso del producto a plataformas de venta online propia y/o externas, y tiendas gourmet. En tanto el segundo, dirigido directamente al cliente final a través de una carnicería vinculada a la cooperativa, y también distribuida a otras carnicerías de la región y al canal horeca.

Un elemento a destacar es que además de comercializar los productos bajo la marca Agrocanela, se debe dar hincapié a las características diferenciadoras del producto, las que vienen dadas principalmente por las ventajas nutricionales que esta carne tiene en comparación a los productos sustitutos que ofrece actualmente el mercado.

Finalmente, si se plantea la creación de un sitio web en donde comercializar los productos, este también debe enfocarse a lo anteriormente mencionado, así como también entregar al cliente información sobre las características de cada corte y sus preparaciones a modo de atraer al cliente.

Precio: Actualmente la principal forma de venta de cabritos en el país es en pie en el predio. El precio varía dependiendo del lugar, época del año, cantidad, peso, edad, sexo y condición del animal que se quiera comprar. De esta forma, en diciembre, entre las regiones de Coquimbo y de La Araucanía, los precios de cabritos machos y hembras, con pesos alrededor de 20 kg vivos, oscilan entre \$ 10.000 y \$ 20.000; no obstante, para las regiones del Maule y de La Araucanía un precio muy común es de \$ 15.000/animal. Es muy escasa la información relativa a los precios de venta nacional en anaquel o en carnicerías, por lo que no existe suficiente información para establecer precios actuales e históricos. Ello se debe, principalmente al desconocimiento del producto y a la informalidad del faenamiento y comercialización, a excepción de algunas iniciativas puntuales que han tratado de penetrar el mercado nacional en las principales ciudades del país, aunque no han perdurado. En el caso de la venta formal con registro de información, se encontró un rango de \$ 2.200 a \$ 3.300/kg canal con IVA incluido

Lo anterior, responde a la venta de cabrito en pie en el predio, y como se mencionó el producto a vender ahora vendría a ser porciones de 500 gramos de los distintos cortes, entonces, para conocer el precio que debe tener es necesario tener en cuenta los costos asociados a la producción, específicamente el faenamiento (Tabla N°4) y a la comercialización (Tabla N°5), se considera de igual forma que se realizó una observación de los precios de carne de cabrito en otros países y precios de productos sustitutos en Chile (Ver Anexos N°1 y N°2 respectivamente):

Costos asociados a la producción (faenamiento)

Tabla N° 4: Costos de faena matadero "La Estancia" - Illapel

| Costos de faena matadero "La estancia", Illapel | |
|--|------------------|
| ÍTEM | COSTO UNITARIO |
| Cabrito | \$ 15,000 |
| Flete desde el predio al centro de acopio | \$ 1,000 |
| Flete desde el centro de acopio al matadero La Estancia de Illapel | \$ 10,000 |
| Faena | \$ 10,500 |
| Crotales | \$ 300 |
| Fletes camión refrigerado desde Illapel a Canela | \$ 2,000 |
| Elementos sanitarios ²⁰ | \$ 224 |
| TOTAL | \$ 39,024 |

Fuente: Elaboración propia

La vara salida de la planta de faena cuenta con 3 timbres: Número de faena, Servicio Agrícola Ganadero (SAG) y Planta de faena. Tal como se observa en las imágenes:

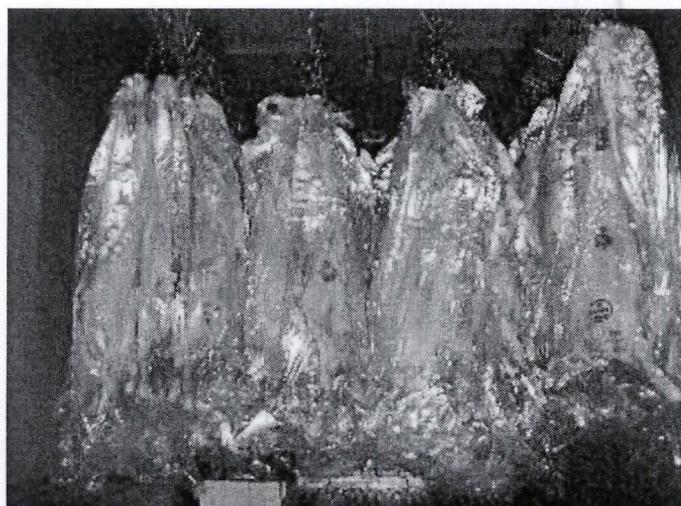


²⁰ Se incluye entre elementos sanitarios: povidona yodada, elásticos para castración, antiparasitario interno y externo.

Cabritos con timbres de inspección



Canales vara fría de los cabritos embolsados, etiquetados y colgados según el requerimiento de Agrocanela Ltda



Costos asociados a la comercialización (embalaje)

Tabla N°5: Costos de embalaje

| Costo embalaje unitario | |
|-------------------------|---------------|
| ÍTEM | VALOR |
| Caja | \$ 800 |
| Plástico | \$ 100 |
| TOTAL | \$ 900 |

Fuente: Elaboración propia

Una vez expuestos los costos asociados, se debe recordar que se optó por una estrategia de diferenciación y que por tal, se supone el cliente debiese a pagar un precio mayor en función de las características del producto, por tanto el precio de ingreso al mercado.

Plaza: En este apartado se describen los lugares en donde se plantea ofrecer el producto así como también los procesos logísticos y de distribución necesarios para concretar el posicionamiento en los distintos canales.

- **Tienda física de venta de cabrito y otros productos relacionados:** Para asegurar el reconocimiento de la marca y del territorio al cual representa, se gestionará la implementación de una tienda física que exhiba y comercialice productos en el trayecto de la Ruta 5, la cual permitirá mostrar productos asociados a la crianza de cabras, como el queso, el charqui y el uso de los cueros.
- **Venta online:** Dentro de la plataforma online que se desarrollará para la Cooperativa, se habilitará el carro de compra de cortes de carne de cabrito, para lo cual se debe buscar el canal de distribución idóneo para mantener
- **Tiendas gourmet:** En la región de Coquimbo se han instalado distintas tiendas con cortes de carne gourmet, las cuales serían uno de los principales canales a atacar para la introducción de los cortes de carne de cabrito. Se espera contar con un abastecimiento estable y con el cumplimiento requerido para la cadena de frío de los distintos cortes de carne, a través de una distribución directa de estos cortes por parte de la Cooperativa.
- **Tiendas online de carnes:** Establecer vínculo de venta de productos a través de plataformas de comercialización de carne en Chile, tales como gourmeat.cl y meatme.cl, permitiendo dar a conocer la carne de cabrito y establecer un primer vínculo del acceso a ella.
- **HORECA:** Los hoteles y restaurantes de la región, incluyen dentro de sus cartas la preparación de carne de cabrito, ya que es un plato que identifica a

la región de Coquimbo, por lo cual se ampliará la vinculación de nuestros productos con restaurantes de la región de Coquimbo, bajo un sistema de eficiente respuesta ante los requerimientos de estos servicios. Para estos se implementarán órdenes de compra de modo de generar un compromiso de entrega y a la vez de pago de hoteles y restaurantes.

- **Supermercados y carnicerías:** Que cumplan con el perfil de clientes que busquen el consumo de productos gourmet.

A continuación, se describen las actuales etapas de procesamiento para la obtención de carne de cabrito:

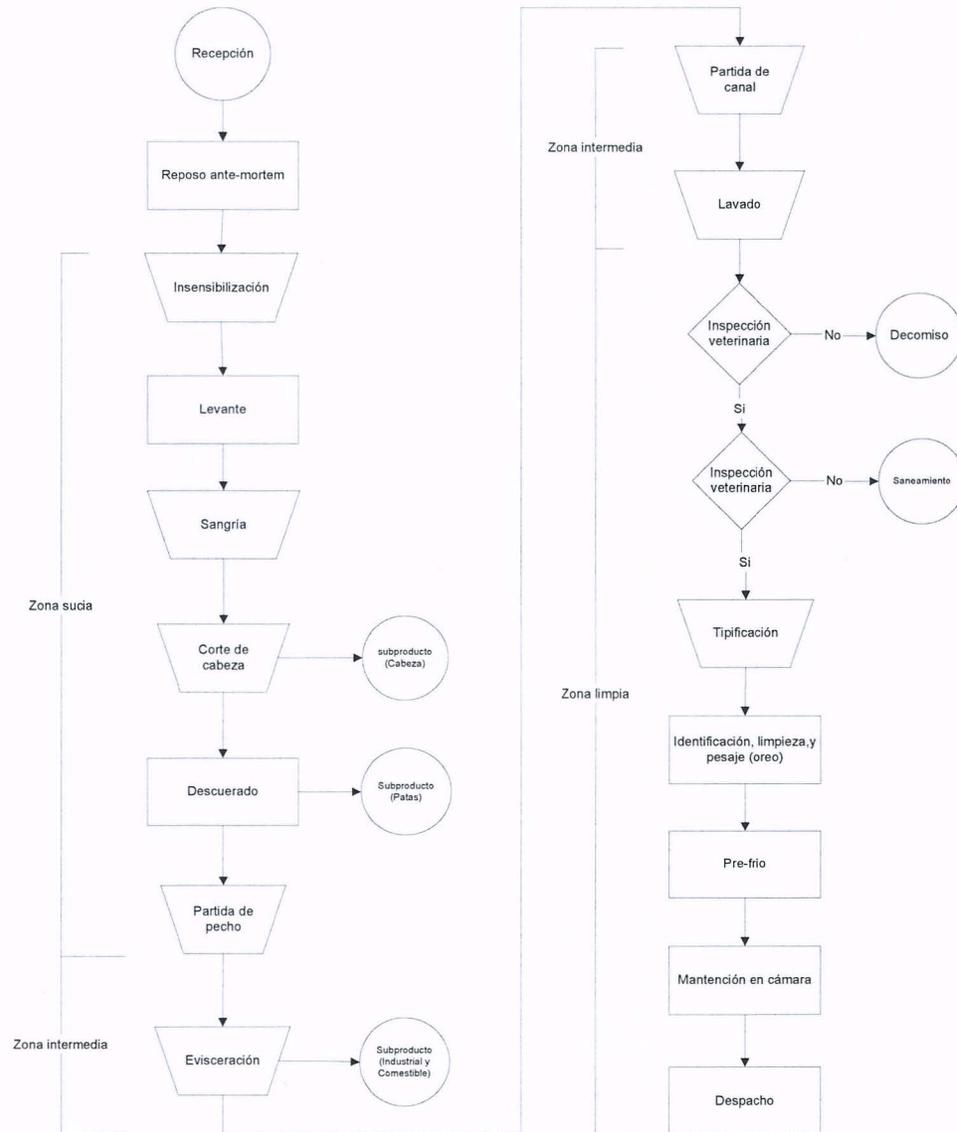
Tabla N°6: Etapas del proceso de faenamiento

| | |
|---|---|
|  <pre> graph TD A[Traslado desde el predio al centro de acopio] --> B[Traslado desde el centro de acopio al matadero] B --> C[Cuidado durante el traslado] C --> D[Recepción en la plata de faena] </pre> | <p>Traslado desde el predio al centro de acopio: A primera hora del día se recogen los cabritos en los corrales de los productores debidamente marcados con crotales de identificación por productor.</p> <p>Traslado desde el centro de acopio al matadero: en el centro de acopio se contabilizan el total de cabritos a llevar a faena, se completa la guía de despacho y el Formulario de Movimiento Animal con los datos del transporte.</p> <p>Cuidado durante el traslado: al momento de la carga los animales deben ir en corrales separados dentro del camión con espacios suficientes para evitar aplastamientos, el camión debe mantener barandas con ventilación para permitir circulación de aire y evitar muertes por asfixia, durante el traslado se debe monitorear cada 30 minutos la carga.</p> <p>Recepción en la planta de faena: el camión se aculada al descargadero por intermedio de una rampla para que los cabritos entren a corrales de espera, lo que permite su conteo final. En este momento se entregan las guías de despacho y el formulario de movimiento animal. El camión debe pasar en el mismo matadero a un sector de lavado.</p> |
|---|---|

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se observa un diagrama de flujo para el proceso de faenamiento:

Figura N°2: Diagrama de flujo, proceso de faenamiento



Fuente: Elaboración propia

Promoción:

Los productos serán comercializados bajo la marca Agrocanela, por tanto los lineamientos para dar a conocer el producto están dados primero por la historia vinculada a los crianceros de la región, y la consiguiente identificación del producto como uno de carácter regional .



Luego, están las características propias de la carne caprina que deben ser dadas a conocer hacia los clientes, de manera tal de diferenciarlo de la competencia.

Ahora, para dar a conocer estos aspectos y para lograr el correcto desempeño de la labor de fortalecer y crear canales de comercialización de productos de carne de cabrito, se realizarán distintas estrategias de posicionamiento de marca y de productos, entre las cuales se destacan:

Participación en ferias

- Food and Service: espacio de encuentro y de negocios, donde convergen las empresas, proveedores, organismos públicos y profesionales de la industria alimentaria.
- ÑAM: plataforma de contenidos que crea, diseña y desarrolla proyectos para reposicionar la gastronomía como un pilar fundamental en nuestra cultura, al servicio de aquellas que están o quieran estar relacionados al arte del buen comer, para lo cual el cabrito es considerado un plato típico de nuestra gastronomía.

Medios de comunicación masivos

- Radio: una de cobertura nacional y un pequeño ciclo de programas en una radio regional.

- Sitio web y redes sociales: Difusión de los tipos de cortes, preparaciones, venta de productos, beneficios de la carne de cabrito, conexión con los crianceros y sus historias, entre otros.
- Televisión: Al menos un programa de carácter regional y uno de cobertura nacional.

Souvenirs

- Creación de souvenirs que permitan una conexión con la marca y los productos comercializados, generando una fidelización de clientes. Estos serán utilizados en ferias y en visitas a compradores.

Sellos de origen

De acuerdo al sitio web del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), Sello de Origen es un programa destinado a la creación, promoción, preservación, protección y desarrollo de productos tradicionales o singulares de nuestro país, caracterizados por contar con un fuerte componente local y reconociendo y retribuyendo el esfuerzo y el trabajo asociados a ellos. Dentro de los principales beneficios asociados a tener un sello de origen se encuentran:

- Aumentar su competitividad, gracias al necesario esfuerzo de asociatividad que se debe generar entre los productores.
- Aumentar la vinculación con “lo nuestro” y destacar las tradiciones locales.
- Contar con protección frente a competencia desleal.
- Informar calidades y características sobre el producto, favoreciendo el valor de lo único y distinto en los consumidores.
- Fomentar el turismo y nuevos servicios, gracias a la existencia de productos que se vinculan con determinados territorios

Existen cuatro tipos de sellos de origen²¹:

Indicación Geográfica (I.G.): Signo distintivo que identifica un producto como originario del país o de una región o localidad del territorio nacional, cuando la calidad, reputación u otra característica del mismo sea imputable, fundamentalmente a su origen geográfico.



Es importante que las cualidades y la reputación, calidad u otra característica del producto sean atribuibles a dicho lugar. Son de duración indefinida en tanto se mantengan los factores que llevaron a su reconocimiento.

²¹ Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INAPI): <https://www.inapi.cl/sello-de-origen>

Denominación de Origen (D.O.): Signo distintivo que identifica un producto como originario del país o de una región o localidad del territorio nacional, cuando la calidad, reputación u otra característica del mismo sea imputable, fundamentalmente a su origen geográfico, teniendo en consideración, además, otros factores naturales y humanos que incidan en las caracterización del producto. Son de duración indefinida en tanto se mantengan los factores que llevaron a su reconocimiento.



Marcas colectivas: Signos distintivos susceptibles de representación gráfica, que permiten distinguir la procedencia, el material, el modo de fabricación u otras características comunes de los bienes producidos por los miembros de una asociación, permitiendo diferenciar en el mercado los productos y servicios, de aquellos producidos o prestados por terceros y que no forman parte de dicha asociación o grupo. En este caso se exige que estén vinculados a un lugar de origen/geográfico claramente determinado. El titular es la asociación de productores. La duración es de 10 años renovables.



Marcas de certificación: Signos distintivos susceptibles de representación gráfica, distintivo destinado a ser aplicado a productos con el objeto de acreditar alguna o algunas determinadas características comunes, a unos específicos componentes vinculados a un determinado origen de los productos, por personas debidamente autorizadas, controladas y certificadas por el titular de la marca. El titular de la marca no es productor sino que es garante. La duración de la marca es de 10 años renovables.



De acuerdo a lo expuesto, el cabrito de Agrocanela debiese contar con el sello de origen “Marca Colectiva”, ya que el producto será generado en conjunto y cuentan con una identificación regional, sumado a que los procedimientos para obtener este sello son más sencillos.

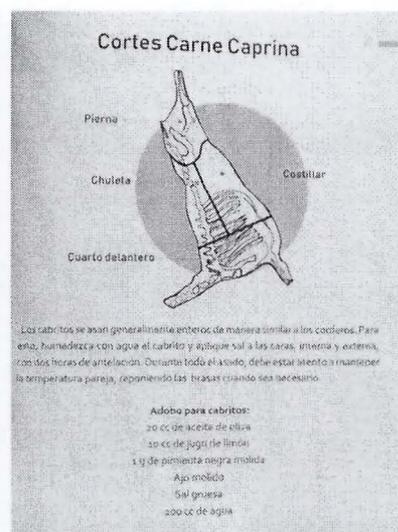
Recetas

La carne de cabrito es utilizada principalmente en recetas saladas, calientes y de plato de fondo. En el recetario “Viaje gastronómico por la Región de Coquimbo” desarrollado por empresarios locales del rubro gastronómico a través del Nodo Gastronómico de la Región de Coquimbo, se pueden encontrar diversas preparaciones en las que se incluye la carne de cabrito en platos innovadores, y cuyo principal objetivo es rescatar el valor patrimonial del producto.



Además, en cuanto al cabrito en sí, en el libro se incluye información de cortes y tips para su preparación.

A continuación se adjuntan imágenes de lo comentado:



Conclusiones y Recomendaciones

Una vez ejecutado el trabajo de investigación cuyo fin era elaborar un estudio de mercado para la carne de cabrito producida por la Cooperativa Agroanela se pudo determinar primero, que en el mercado internacional los principales productores son los continentes Asia y África, en tanto el resto de los continentes tienen más bien una participación residual. Por su parte, en Chile, la ganadería caprina se concentra en la Región de Coquimbo. En cuanto a la demanda, los principales consumidores alrededor del mundo son China, la Unión Europea e India, mientras que en Chile los datos no presentan mayor oficialidad pues predomina la venta informal.

Segundo, al observar las variables internas y externas del negocio, se pudo observar que efectivamente el producto tiene un potencial importante que se sustenta primero en las características propias del mismo, como lo es su valor nutricional, ya que hoy en día existe un auge por la búsqueda y consumo de productos más saludables. Por otro lado, se cuenta con una vasta experiencia y conocimiento de la actividad, que al ser potenciada con apoyo técnico y trabajo en conjunto, se puede vislumbrar el posicionamiento de la ganadería caprina aún más en la Región, así como también dejar atrás el carácter de subsistencia de la actividad para pasar a ser un negocio rentable y atractivo.

Esto permitirá afrontar la principal amenaza a la que se enfrenta hoy en día la ganadería caprina en Canela, ya que al no tener actualmente un posicionamiento importante, no genera interés en las generaciones futuras, lo que impide un eventual recambio de personas que sigan con la actividad en el tiempo.

De igual forma existen otras vicisitudes que afectan al negocio, como es por ejemplo la escasa tecnificación en sus procesos, aspectos que a través de diversos programas se buscan mejorar, de ahí es que surgen las siguientes recomendaciones, partir por un trabajo en equipo que les permita compartir conocimiento y les entregue un mayor poder frente a sus grupos de interés, luego continuar con el apoyo en aspectos de gestión y producción, para potenciar el “saber hacer” con el que se cuenta, y finalmente, en concreto al negocio de carne de cabrito, si bien se plantea como la opción de potenciamiento de la actividad en la zona, este es sólo el puntapié inicial, para un aprovechamiento aún mayor del animal en concreto, ya que, en el futuro lo ideal sería diversificar la oferta a través de la generación de una nueva línea de negocios, como queso, charqui, cueros, entre otros.

Bibliografía

- Andersen. 2006. La potencialidad del mercado externo caprino. Disponible en:
http://www.produccionanimal.com.ar/produccion_caprina/produccion_caprina/35-exportacion_carne.pdf
- Aréchiga, C., & Aguilera, J., & Rincón, R., & Méndez de Lara, S., & Bañuelos, V., & Meza-Herrera, C. (2008). Situación actual y perspectivas de la producción caprina ante el reto de la globalización. *Tropical and Subtropical Agroecosystems*. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/html/939/93911227001/>
- Azócar. 2010. Producción caprina, leche, carne pelo y piel. Santiago de Chile.
- De la Rosa. 2011. Manual de producción caprina. Formosa. Disponible en:
<https://ppryc.files.wordpress.com/2014/05/capitulo-5-base-animal-y-mejora-genetica.pdf>
- Del Valle, Riveros. 2016. Ganadería caprina: tendencias y entorno sociocultural en Chile central. Disponible en:
https://www.researchgate.net/publication/303834242_Ganaderia_caprina_tendencias_y_entorno_sociocultural_en_Chile_central
- FAO. 2011. Añadiendo valor a la diversidad ganadera, Mercadotecnia para promover las razas autóctonas y mejorar los medios de subsistencia. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/014/i1283s/i1283s.pdf>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (1998). FAOSTAT statistics database.
- Fundación para la Innovación Agraria (FIA). Ministerio de Agricultura. Resultados y lecciones en producción de carne caprina de alta calidad. Disponible en: https://www.opia.cl/static/website/601/articles-75558_archivo_01.pdf

- Gioffredo, Petryna. 2010. Caprinos, generalidades, nutrición, reproducción e instalaciones. Disponible en: http://www.produccion-animal.com.ar/produccion_ovina/ovina_y_caprina_curso_fav/122-curso_UNRC.pdf
- Instituto de Investigaciones Agropecuarias. INIA.
- INE. 2017. Encuestas Intercensales 2015 – 2017. Disponible en: http://www.ine.cl/docs/default-source/econ/estad%C3%ADsticas-agropecuarias/estadisticas-agropecuarias/sintesis_agropecuaria_2017_web.pdf
- INE. 2007. VII Censo Agropecuario y Forestal. Disponible en: <http://www.censoagropecuario.cl/index2.html>
- Meneses, R. 2017. Manual de Producción Caprina. 136 p. Boletín INIA N° 05. Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) e Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA). Santiago, Chile. Disponible en: <http://biblioteca.inia.cl/medios/biblioteca/boletines/NR40906.pdf>
- ODEPA. 2009. Disponible en: <http://www.odepa.gob.cl>
- Sanchez. 2010. El sector caprino a nivel mundial, de la Unión Europea y en España: censos y producciones.- P.A.C. en caprino.- Características del sector en España y sistemas de producción. Disponible en: http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/15_08_58_Tema_31.pdf
- Stüdemann. 2008. Producción Caprina en el Valle de Rio Hurtado. Una Mirada Antropológica. Disponible en: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/cs-studemann_n/pdfAmont/cs-studemann_n.pdf
- Venegas. 2017. Las Políticas Públicas en el desarrollo del Patrimonio Gastronómico: el caso de la cadena de valor de la carne de cabrito en la Región de Coquimbo, Chile. Disponible en: http://revistarivar.cl/images/vol4-n12/art05_RIVAR12.pdf

Anexos

1. Precios de carne de cabrito en otros países

| Valor moneda extranjera al 9 de enero | | |
|---------------------------------------|----|--------|
| DÓLAR | \$ | 677.84 |
| LIBRA E. | \$ | 863.72 |

| Sitio | Formato | Grs. | Precio (x) | Precio (\$) |
|--|-----------------------------|------------------------|------------|-------------|
| cabrito.co.uk Reino Unido | Carne en cuadritos | 1000gr | 8.25 | \$ 7,126 |
| | Chuletas | Pack de 8 aprox. 1.5kg | 21 | \$ 18,138 |
| | Carne picada (molida) | 1000gr | 10 | \$ 8,637 |
| | Costillar | aprox. 500gr | 7.5 | \$ 6,478 |
| | Cuello y hombro | 1000gr | 15 | \$ 12,956 |
| | Pierna | 1000gr | 14 | \$ 12,092 |
| scottishgoatmeat.co.uk Reino Unido | Carne en cuadritos | 250gr | 5.88 | \$ 5,079 |
| | Carne en cuadritos | 500gr | 11.75 | \$ 10,149 |
| | Carne en cuadritos | 1000gr | 23.5 | \$ 20,297 |
| | Chuletas | Pack de 4 | 16 | \$ 13,820 |
| | Filetes de pierna | 2 (180gr) | 16 | \$ 13,820 |
| | Carne picada (molida) | 1000gr | 22.5 | \$ 19,434 |
| | Medio cabrito en cubos s/h | 5kg aprox | 115 | \$ 99,328 |
| | Carne en cuadritos marinada | 250gr | 6.07 | \$ 5,243 |
| | Carne en cuadritos marinada | 500gr | 12.13 | \$ 10,477 |
| | Carne en cuadritos marinada | 1000gr | 24.25 | \$ 20,945 |
| wildmeat.co.uk Reino Unido | Carne en cuadritos | 450gr | 6.3 | \$ 5,441 |
| | Carne en cuadritos | 1000gr | 14 | \$ 12,092 |
| | Carne picada (molida) | 350gr | 3.25 | \$ 2,807 |
| elkusa.com Estados Unidos | Filete de lomo | 450gr (1lb) | 33.95 | \$ 23,013 |
| | Chuletas de lomo | 450gr (1lb) | 25.95 | \$ 17,590 |
| | Lomo entero deshuesado | 450gr (1lb) | 24.95 | \$ 16,912 |
| | Pierna sin hueso | 450gr (1lb) | 15.95 | \$ 10,812 |
| | Filete de ossobuco | 450gr (1lb) | 7.95 | \$ 5,389 |
| | Carne molida | 450gr (1lb) | 10.55 | \$ 7,151 |
| shepherdsongfarm.com Estados Unidos | chuletas de lomo | 4xpaquete | 37.50 | \$ 25,419 |
| | Filete de pierna | 1xpaquete | 21.95 | \$ 14,879 |
| | Carne molida | 1/2lb | 10.95 | \$ 7,422 |
| | Carne molida | 1 lb | 18.50 | \$ 12,540 |
| | Pierna | 2xpaquete | 37.50 | \$ 25,419 |
| | chuletas de costilla | 4xpaquete | 37.50 | \$ 25,419 |

2. Precio de otras carnes en Chile

| Tipo de carne | Marca | Formato | Grs. | Precio (\$) | Link |
|--------------------------------------|------------|---------|--------|-------------|---|
| Costillas de Cerdo Baby Back Ribs | Supercerdo | Caja | 1kg | \$ 6,990 | https://www.lider.cl/supermercado/product/Super-Cerdo-Costillas-de-Cerdo-Baby-Back-Ribs-Display/338511 |
| Entrecot Cordero | Simunovic | Caja | 500gr | \$ 9,590 | https://www.lider.cl/supermercado/product/Entrecot-Entrecot-Cordero-Caja/289973 |
| Lomito de Cordero | Simunovic | Caja | 500gr | \$ 18,490 | https://www.lider.cl/supermercado/product/Interam-Lomito-De-Cordero/311151 |
| Entrecot Cordero | Agromarin | Bolsa | 700gr | \$ 8,990 | https://www.lider.cl/supermercado/product/Agromarin-Entrecot/933131 |
| Cordero Trozado | Agromarin | Bolsa | 1kg | \$ 6,990 | https://www.lider.cl/supermercado/product/Agromarin-Cordero-Trozado/933129 |
| Costillas de Cerdo Baby Back Ribs | Supercerdo | Caja | 1kg | \$ 8,590 | https://nuevo.jumbo.cl/carnes-rojas/carne-de-cerdo |
| Entrecot Cordero | Simunovic | Caja | 500gr | \$ 10,990 | https://nuevo.jumbo.cl/entrecot-de-cordero-simunovic-500-g/p |
| Lomito de Cordero | Simunovic | Caja | 500gr | \$ 19,690 | https://nuevo.jumbo.cl/lomito-de-cordero-simunovic-500-g/p |
| Ganso de wagyu | Ganasur | | 1kg | \$ 10,990 | https://nuevo.jumbo.cl/ganso-de-wagyu-ganasur-cat-v-granel/p |
| Tapabarriga de wagyu | Ganasur | | 1kg | \$ 18,990 | https://nuevo.jumbo.cl/tapabarriga-de-wagyu-ganasur-cat-v-granel/p |
| Plateada de wagyu | Mollendo | | 1kg | \$ 16,490 | https://nuevo.jumbo.cl/plateada-de-wagyu-mollendo-cat-v-granel/p |
| Filete y lomo liso con hueso cordero | Tinajacura | Bolsa | 800gr | \$ 8,790 | http://tiendaonline.tinajacura.com/product/bolsa-cordero-entrecot-0-8-2019 |
| Pierna deshuesada cordero | Tinajacura | Bolsa | 1,4kg | \$ 11,900 | http://tiendaonline.tinajacura.com/product/pierna-deshuesada-de-cordero-bolsa-1-4-kg |
| Medallón cordero | Tinajacura | Bolsa | 600gr | \$ 4,290 | http://tiendaonline.tinajacura.com/product/bolsa-cordero-medallon-0-6-gr-2019 |
| Paleta deshuesada cordero | Tinajacura | Bolsa | 500gr | \$ 4,490 | http://tiendaonline.tinajacura.com/product/bolsa-cordero-paleta-deshuesada-0-5-2019 |
| Costillar de cordero | Tinajacura | Bolsa | 1,1kg | \$ 8,690 | http://tiendaonline.tinajacura.com/product/bolsa-cordero-costillar-1-10-2019 |
| Asado de tira Wagyu | Meatme | | 1kg | \$ 31,990 | https://www.meatme.cl/catalogo/asado-de-tira-de-wagyu_46/ |
| Carnicero de wagyu | Meatme | | 1kg | \$ 10,990 | https://www.meatme.cl/catalogo/carnicero-de-wagyu_291/ |
| Abastero de wagyu | Meatme | | 1kg | \$ 10,990 | https://www.meatme.cl/catalogo/abastero-de-wagyu_354/ |
| Punta picana wagyu | Meatme | | 1kg | \$ 24,990 | https://www.meatme.cl/catalogo/punta-picana-wagyu_50/ |
| Plateada de wagyu | Meatme | | 1kg | \$ 15,990 | https://www.meatme.cl/catalogo/plateada-de-wagyu_350/ |
| Lomo vetado wagyu | Azador | | 1kg | \$ 49,900 | http://www.azador.cl/sitioaza/index.php/producto/lomo-vetado-2/ |
| Arrachera wagyu | Azador | | 1kg | \$ 19,900 | http://www.azador.cl/sitioaza/index.php/producto/arrachera/ |
| Churrasco wagyu | Azador | | Unidad | \$ 1,990 | http://www.azador.cl/sitioaza/index.php/producto/churrasco/ |
| Hamburguesas wagyu | Azador | | Unidad | \$ 1,290 | http://www.azador.cl/sitioaza/index.php/producto/hamburguesas/ |

ANEXO N°4 PLAN DE ACCIÓN

Resultado asociado N°8

PLAN DE ACCIÓN COOPERATIVA AGRÍCOLA AGROPECUARIOS CANELA LTDA
FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS, COMERCIALES Y DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA AGROCANELA LTDA. PARA LA
PRODUCCIÓN DE CARNE DE CABRITO LECHAL. Código PYT-2017-0775

| Meta Plan de Acción | Objetivos (orden de prioridad) | ¿Qué? Programas | ¿Cómo? Acciones inmediatas | ¿Con qué? Recursos necesarios | ¿Cuándo? Plazo | | ¿Quién? Responsable |
|----------------------------------|---------------------------------------|---|--|-------------------------------|-----------------|------------------|---------------------|
| | | | | | Fecha de inicio | Fecha de término | |
| Carne de cabrito lechal empacada | Habilitar sala de desposte y envasado | Habilitación de capacidad eléctrica | Solicitar factibilidad a CGE | \$1.000.000 (AgroCanela) | Febrero 2019 | Marzo 2019 | Herman Barraza |
| | | Arreglo de radier y habilitación espacio | Desagüe, pintura epóxica, conexión eléctrica, lavado de manos, baño. | \$3.000.000 (FIA) | Febrero 2019 | Abril 2019 | Herman Barraza |
| | | Compra y puesta en marcha cámara de frío | Compra, traslado y habilitación de cámaras | \$3.000.000 (FIA) | Abril 2019 | Mayo 2019 | Elizabeth Grandón |
| | | Compra de equipo de envasado y mesones de trabajo | Envasado de vacío y mesones de trabajo | \$1.800.000 (FIA) | Abril 2019 | Mayo 2019 | Elizabeth Grandón |
| | | Materiales de empacado | Compra y diseño de envases primario y cajas para venta de productos congelados | \$500.000 (FIA) | Abril 2019 | Mayo 2019 | Viviana Arias |
| | | Obtención de resolución sanitaria | Tramitación de permiso sanitario para productos | \$300.000 (AgroCanela) | Abril 2019 | Mayo 2019 | Viviana Arias |

| Meta Plan de Acción | Objetivos (orden de prioridad) | ¿Qué? Programas | ¿Cómo? Acciones inmediatas | ¿Con qué? Recursos necesarios | ¿Cuándo? Plazo | | ¿Quién? Responsable |
|---|---|---------------------------|--|-------------------------------|-----------------|------------------|---------------------|
| | | | | | Fecha de inicio | Fecha de término | |
| Comercialización de carne de cabrito lechal | Desarrollar canales de comercialización retail y HORECA | Reuniones con compradores | Ciclos de visitas a compradores regionales y nacionales | \$500.000 (PTI Caprino) | Marzo 2019 | Abril 2019 | PTI |
| | | Participación en ferias | Inscripción y gestión de espacios en actividades masivas | \$1.000.000 (AgroCanela) | Mayo 2019 | Febrero 2020 | Elizabeth Grandón |
| | | Carro de compra online | Habilitación y manejo de carro de compra en página web | \$300.000 | Mayo 2019 | Julio 2019 | Elizabeth Grandón |

| Meta Plan de Acción | Objetivos (orden de prioridad) | ¿Qué? Programas | ¿Cómo? Acciones inmediatas | ¿Con qué? Recursos necesarios | ¿Cuándo? Plazo | | ¿Quién? Responsable |
|---------------------|--|---|--|-------------------------------|-----------------|------------------|---------------------|
| | | | | | Fecha de inicio | Fecha de término | |
| Control de calidad | Obtener una calidad certificada de la carne de cabrito | Establecer control primario del manejo de carne de cabrito empacada | Registro de control de temperatura (termohigrómetro) | \$150.000 (AgroCanela) | Mayo 2019 | ---- | Herman Segovia |
| | | Elaborar un programa de Buenas prácticas de Manufactura (BPM) | Registro y programa de BPM | \$450.000 (CRDP) | Mayo 2019 | ---- | Viviana Arias |
| | | Certificaciones de calidad para mercado especiales | Gestión de certificaciones Halal y HACCP | \$1.500.000 | Diciembre 2019 | ---- | Viviana Arias |

ANEXO N°5 MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE DIFUSIÓN



“ENTREVISTAS A 46 SOCIOS ACTIVOS DE LA COOPERATIVA AGRÍCOLA AGROPECUARIOS CANELA LTDA Y TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS”.

ELABORADO PARA

“FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS, COMERCIALES Y DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA AGROCANELA LTDA. PARA LA PRODUCCIÓN DE CARNE DE CABRITO LECHAL”.

Código PYT-2017-0775

PERÍODO: DICIEMBRE 2017 -- JUNIO 2018

I. Introducción



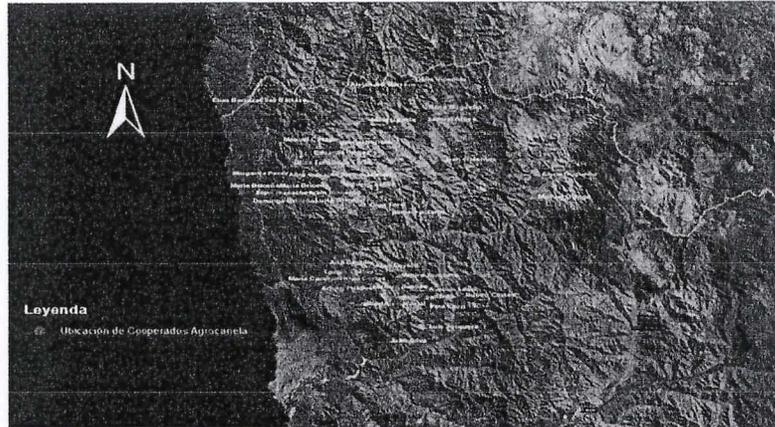
- A partir del 05 de Diciembre 2017, se celebra contrato con la “Cooperativa Agrícola Agropecuaria Canela Limitada”, con el objeto de participar en el desarrollo del proyecto denominado: “FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS, COMERCIALES Y DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA AGROCANELA LTDA. PARA LA PRODUCCIÓN DE CARNE DE CABRITO LECHAL”, el cual tiene como objetivo dar el espacio a **47 productores** caprinos de establecer canales de comercialización formales, generando un desarrollo social y económico de relevancia para el sector de Canela, comuna declarada dentro de las Zonas Rezagadas del país.
- Para dar cumplimiento a este objetivo es necesario realizar un diagnóstico general a todos los socios que integran la cooperativa, por lo que es necesario recopilar la información necesaria el que cual permita **identificar las principales brechas** del sector como además de los potenciales productivos y de mejorar los canales de comercialización.
- Por lo anterior, la Cooperativa plantea la realización de una encuesta en terreno, con el objeto de crear las estrategias de organización, que permita que la gestión pueda entregar en el corto y mediano plazo nuevas alternativas de negocio y en la innovación del cabrito lechal y de sus productos agregados, fortaleciendo mecanismos de comunicación interna como externa, bajo la un modelo de gestión basado en el conocimiento productivo permanente, que lleve a innovar en los productos ofrecidos y que responda a una integración horizontal de la cooperativa con otras empresas.

1. Antecedentes Cooperados



Actualmente, la cooperativa Agropecuarios AgroCanela Ltda. está compuesta por 46 socios los cuales se distribuyen en distintos sectores extremos de la comuna de Canela (Figura 1) situada hacia el extremo Sur de la Región de Coquimbo, se caracteriza por un ser un clima semiárido y por presentar problemas de productividad agropecuaria. Las principales actividades económicas se relacionan con el manejo de ganado caprino y cultivos de secano.

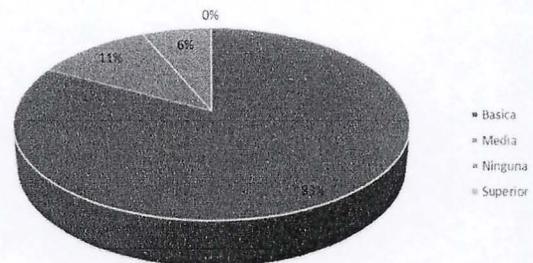
Localización de Cooperados Agropecuarios AgroCanela Ltda



1. Antecedentes Cooperados



El nivel educacional adquirido por los cooperados, muestra un 83% de los cooperados que realizaron solo la educación básica y solo un 11% de esto han realizado la enseñanza media y un 6% que no tiene escolaridad. se estima un promedio de edad de 57 años, con un 44% de presencia masculina y un 56% femenina.



2. Actividad de Explotación



Según la información recopilada en encuestadas realizadas, se determinó un 74% de los cooperados generan Ventas por concepto de la Producción de Leche o Queso, un 26% en la Venta de Cabritos y Vientres.



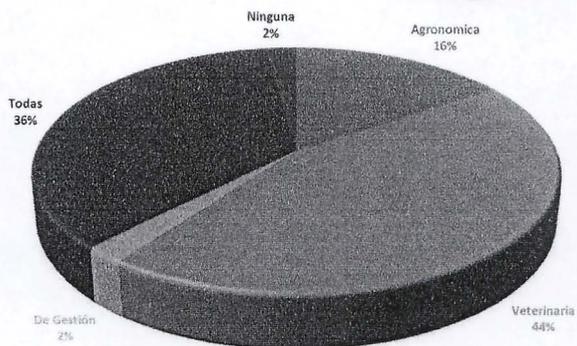
Principales actividades de explotación.

3. Características del Cooperado



Dentro de las principales características de los cooperados un 98% manifiestan ser usuarios de Indap, donde un 44% indica tener asistencia veterinaria, un 36% indica tener todas las asesorías, un 16% de asistencia agronómica y un 2% de gestión.

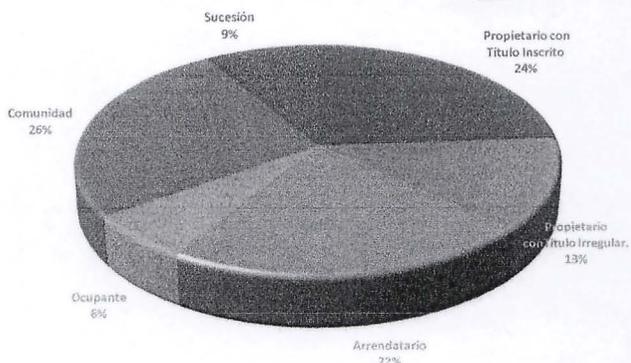
Además, un 9% usa Internet para sus actividades y un 11% dispone de internet en el predio.



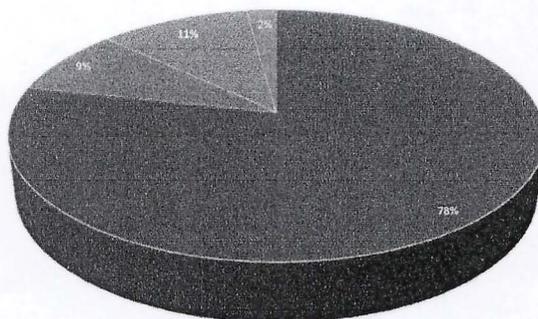
3. Características del Cooperado



Por otro lado, en lo que respecta a la tenencia del terreno destaca un 27% de cooperados corresponde a terreno de comunidades agrícolas, un 24% manifiesta ser Propietario con título inscrito, un 22% señala ser arrendatarios, un 13% indica ser Propietario con título irregular, un 9% de Sucesión y un 6% Ocupante.



- No Transhumante
- Estabulado
- Transhumante con uso de veranada
- Transhumante Sin uso de veranada

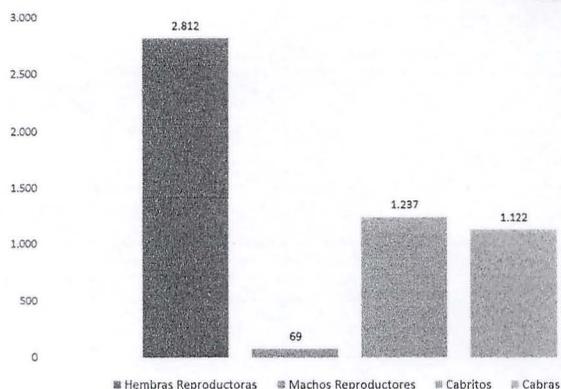


Referente a la movilidad del rebaño un 78% indica No ser Transhumante, un 9% Estabulado y un 11% Transhumante con uso de veranada.

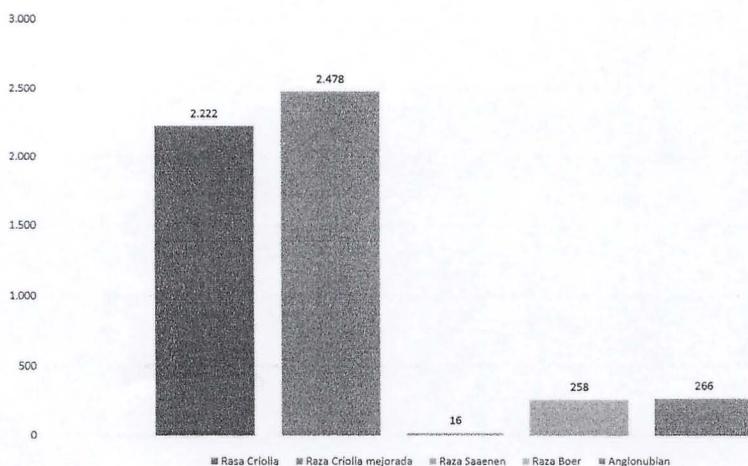
4. Existencia Caprina



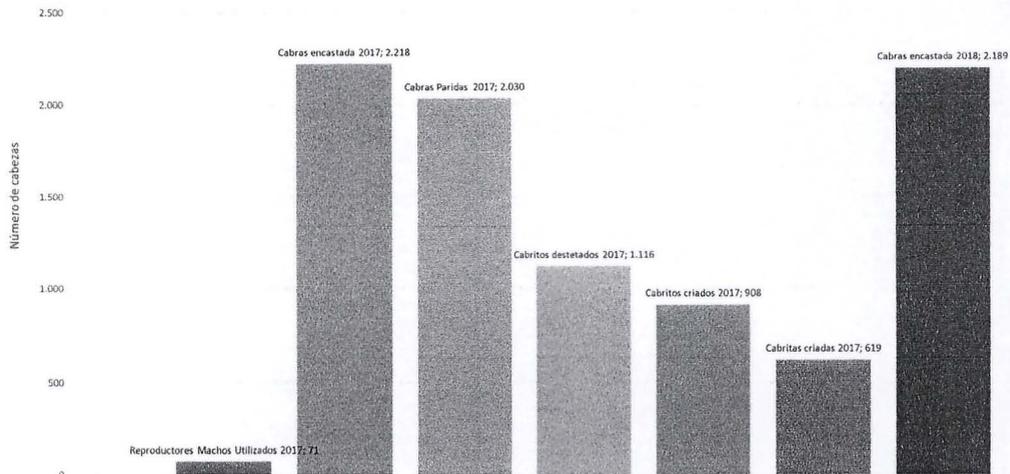
Sobre la existencia caprina, durante el día de visita y posterior desarrollo del cuestionario, de revelo un total de 2.812 Hembras Reproductoras, 69 Machos Reproductores o comúnmente denominado chivatos, 1.237 Cabritos y 1.122 Cabras (secas), lo que en total suma una cantidad de 5.240 cabezas de ganado caprino.



Además, se pudo determinar un número de 2.222 del tipo de raza criolla, 2.478 raza criolla mejorada, un número de 16 Saanen, 258 raza tipo Boer y 266 Anglonubians.

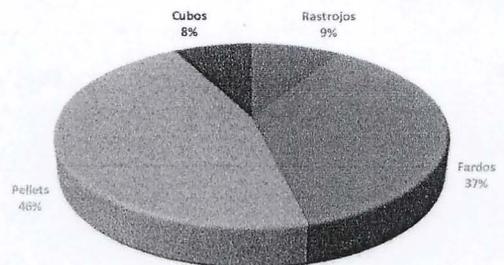
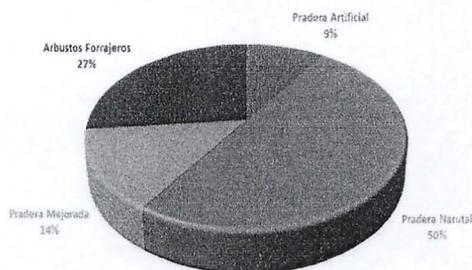


Además de identificar estos valores sobre la existencia caprina, también se determinó parámetros productivos de relevancia que guarda relación con las actividades realizadas durante la temporada 2017-2018



5. Recursos Forrajeros

Dentro de los aspectos de relevantes respecto a los recursos forrajeros internos destaca un 50% a uso de pradera natural, seguida por un 27% que mencionan uso de arbustos forrajeros, un 14% Pradera Mejorada y un 9% Pradera Natural. Sobre los recursos forrajeros externos destaca un 46% de uso de Pellets, un 37% Fardos, 9% Rastrojos y 8% de Cubos.

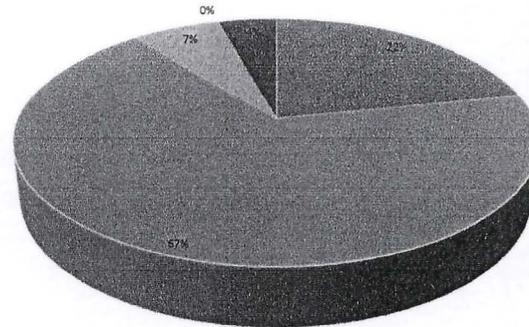


Recursos forrajeros

6. Canales de Comercialización

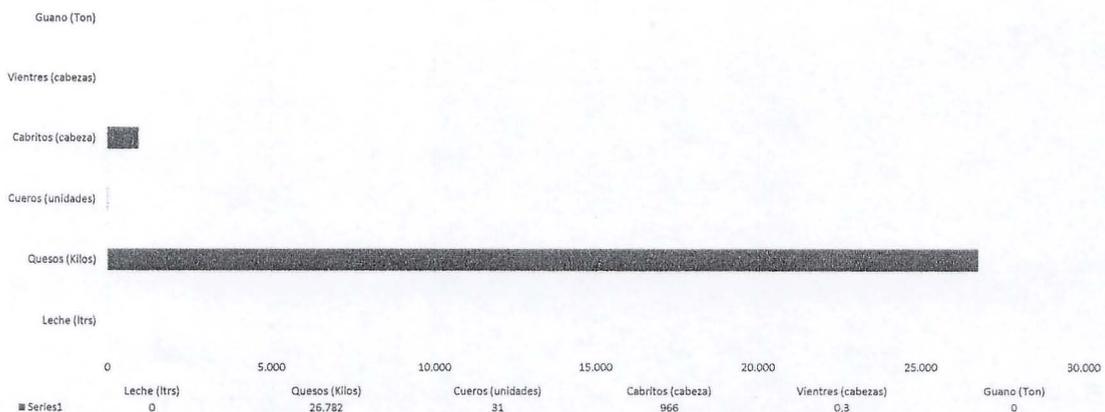


Dentro de los aspectos relacionados se revela que el 67% de los cooperados indica que, dentro de los canales de comercialización de la carne, se relacionan con intermediarios, seguida por un 22% entrega directa a consumidor y un 7% entrega a industrias o plantas lecheras. Principales Canales de Comercialización



Directa a consumidor
 Intermediarios
 Industrias o Plantas Lecheras
 Otros canales de comercialización
 No realizó comercialización

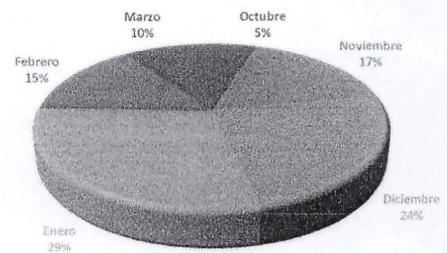
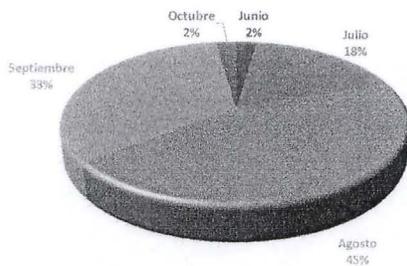
El gráfico que se presenta a continuación, muestra el resumen sobre la producción de la explotación caprina de la cooperativa durante la temporada 2017 – 2018.





7. Lactancia Caprina

La totalidad de los cooperados utiliza la ordeña de tipo manual, destaca un 45% de inicio de lactancia en el mes de Agosto y un 29% en el mes de Enero como termino de periodo de lactancia. Los gráficos presentados a continuación muestra el comportamiento mensual con respecto al periodo caprino.

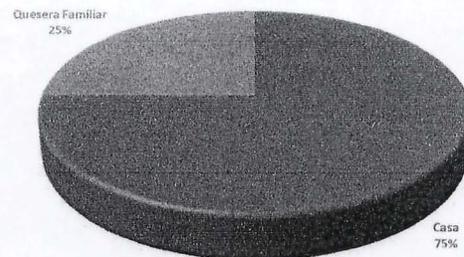


Inicio de lactancia semestral

8. Características de Elaboración de Quesos



El diagnóstico revela que el 75% de los cooperados utilizan sus casas como lugar de elaboración de quesos y un 25% en queseras familiares, un 44% indica poseer disponibilidad de energía eléctrica, un 7% posee agua potable, un 80% posee agua de pozo, 24% agua de noria, ninguno de los cooperados posee resolución sanitaria y mucho menos sistema de enfriamiento de leche.

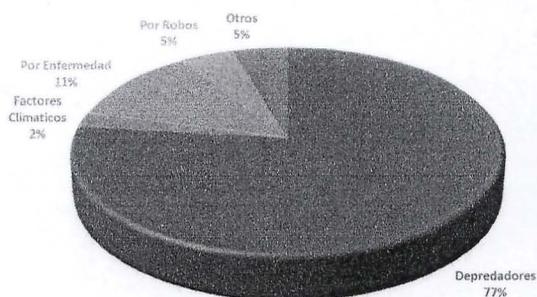


Lugar de elaboración de quesos

9. Pérdida de ganado



Los cooperados indican tener un número total de 456 pérdidas anuales totales, destacando un 72% de la cooperativa ha sufrido abigeatos. El 77% de estos indican que principalmente por depredadores naturales del sector, destacando el zorro, el puma y al perro. Un 11% afirma la causa por enfermedad, un 5% por robos y un 2% a factores climáticos tal como se muestra en el siguiente gráfico.



10. Relación Masa Producción

En cuanto a la relación de producción, en relación a años anteriores, se determinó que el 63% de los cooperados tuvieron una mayor producción con respecto al año 2016, seguida por un 30% de los cooperados que manifiestan que se mantuvieron sus valores y un 7% indica que la producción fue menor a la existencia del periodo actual (2017).

11. Medios de Transporte

Se determinó un 33% de los cooperados tienen medios de transporte para ejercer su actividad, destacan de estos un 64% principalmente camionetas, un 29% Camión particular y un 7% automóviles.

12. Percepción de los Cooperados hacia la Gestión de la Directiva Agrocanela

Según lo revelado por la información extraída por los cooperados indican lo siguientes grados de percepción respecto a la gestión realizada por la directiva: Percepción de Factores Políticos (54% de aprobación), económicos (24% aprobación), sociales (28% aprobación), tecnológicos (30% aprobación), ambientales (26% aprobación), legales (37% aprobación), los Gráficos presentados a continuación muestra en detalle el nivel de percepción para cada componente analizado.



13. Brechas Técnicas y Económicas Identificadas

- Falta de Nivel educacional de los cooperados, considerando zonas con condiciones deprimidas, los agricultores y profesionales no son capacitados en tecnologías o entender cómo interactúan los elementos fundamentales que inciden en la producción.
- Bajo porcentaje en asistencia técnica de gestión, considerando a la toma de decisiones para manejar los factores productivos (recursos) y de productos de mercado por parte de los cooperados
- En un sistema de producción, el mejoramiento animal es de importancia para lograr incrementos productivos sobre la base del potencial genético del animal, bajo esta postura y según lo determinado más del 40% del total de masa caprina en estudio corresponde a tipo de raza criolla (2.222 cabezas)
- Al revelar más del 50% uso de pradera implica que el pastoreo obtenido del estrato herbáceo y arbustivo, son considerados de primera importancia debido a su bajo costo. Sin embargo, en estos sectores la disponibilidad de estos recursos es limitado debido principalmente a las condiciones pluviométricas, caracterizadas por pertenecer a zonas áridas y semiáridas, lo que implica ajustar las cargas a la cantidad de forraje disponible.



13. Brechas Técnicas y Económicas Identificadas

- Debido a que la suplementación puede llegar a representar más del 70% del costo total de la producción, se hace necesario la consideración de un balance entre lo que se entrega, la condición corporal del animal y de su producción
- Falta o carencia de estrategia de entrada y posicionamiento del producto caprino, desconocimiento de funcionamiento de sistema de HORECA y de Supermercados Locales y/o regionales
- Producto Caprino sin especificación y poco homogéneo
- Producto que No está posicionado en el mercado Formal (Falta de permisos sanitarios)
- Producto sin trazabilidad
- Falta de un estudio acabado de Formulación de proyectos a la cooperativa



**"ENTREVISTAS A 46 SOCIOS ACTIVOS DE LA COOPERATIVA AGRÍCOLA AGROPECUARIOS
CANELA LTDA Y TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS".**

ELABORADO PARA

**"FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS, COMERCIALES Y DE GESTIÓN DE LA
COOPERATIVA AGROCANELA LTDA. PARA LA PRODUCCIÓN DE CARNE DE CABRITO LECHAL".**

Código PYT-2017-0775

Taller de principios cooperativos

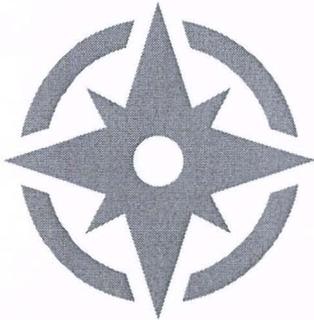


Estudio de mercado

CARNE CAPRINA- COOPERATIVA AGROCANELA



Antecedentes generales



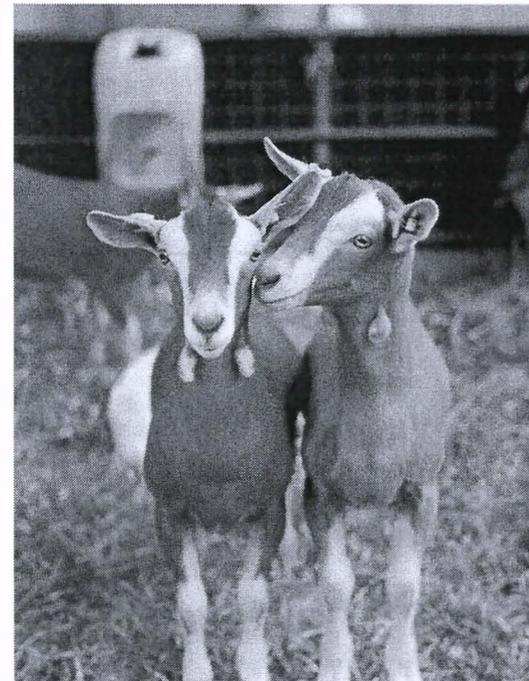
- ✓ Situación actual de la cooperativa
- ✓ Mercado internacional
- ✓ Mercado nacional
- ✓ Potencialidad en el rubro

Análisis FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <p>En la Región de Coquimbo se concentra la mayor cantidad de ganado caprino. El ganado caprino se adapta fácilmente a las condiciones climáticas.</p> <p>Existen praderas naturales.</p> <p>La carne de cabra cuenta con beneficios nutricionales en comparación a otros tipos de carne.</p> <p>Existe un patrimonio cultural inmerso en la actividad productiva.</p> <p>Los crianceros cuenta con una vasta experiencia que les ha entregado un "saber hacer" importante.</p> <p>Se cuenta con el apoyo de distintas entidades para asesorías técnicas, productivas.</p> <p>Condiciones organolépticas favorecedoras</p> <p>Producto con poca intervención de químicos-hormonas</p> | <p>Existe una baja competencia en el rubro exclusivo del ganado caprino en Chile.</p> <p>Nuevas tendencias de alimentación, hacia lo exótico y/o saludable.</p> <p>Existe la posibilidad de realizar un mejoramiento genético que permita un mejor rendimiento.</p> <p>Del mismo insumo (animal) se pueden obtener varios subproductos.</p> <p>Beneficios legislativos para la zona productiva</p> <p>Incremento de la gastronomía latinoamericana en restaurantes alrededor del mundo.</p> |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <p>Infraestructura deficiente, especialmente para mantener stock.</p> <p>Dificultad en la negociación de precios con los clientes (intermediarios y/o consumidor final).</p> <p>Reticencia a la formalización y desconocimiento de las normativas sanitarias por parte de los crianceros.</p> <p>Falta de servicios básicos en sectores de producción (agua potable, electricidad, alcantarillado).</p> <p>Baja incorporación de tecnologías o técnicas productivas en el proceso de producción.</p> <p>Falta de proactividad de los crianceros frente adversidades climáticas.</p> <p>Falta de asesoría integral y permanente en el proceso productivo (estrategias de producción).</p> <p>Proceso de faenamiento lejano, costoso e incompleto.</p> <p>Falta de trabajo cooperativo para enfrentar de manera colaborativa los problemas.</p> <p>Estacionalidad de la producción y la demanda (septiembre y diciembre).</p> | <p>Sistema productivo dependiente de las condiciones climáticas de la zona.</p> <p>Situación de escasez hídrica de la región (genera incertidumbre).</p> <p>Migración campo-ciudad (no se ve recambio generacional).</p> <p>Falta de claridad en los proyectos de apoyo (goteo de recursos, se ralentiza la comercialización, los procesos para lograrlo).</p> <p>Falta de proveedores de forraje.</p> <p>Posibles enfermedades del ganado.</p> <p>Escasez de mano de obra.</p> <p>Inminente desgaste de la pradera.</p> <p>Desconocimiento por parte de los clientes/consumidores de las propiedades de los productos, atributos funcionales y nutricionales.</p> |

Caracterización del producto

- ✓ Razas caprinas
- ✓ Nombres según edad
- ✓ Sistemas productivos
- ✓ Características reproductivas



Caracterización del producto

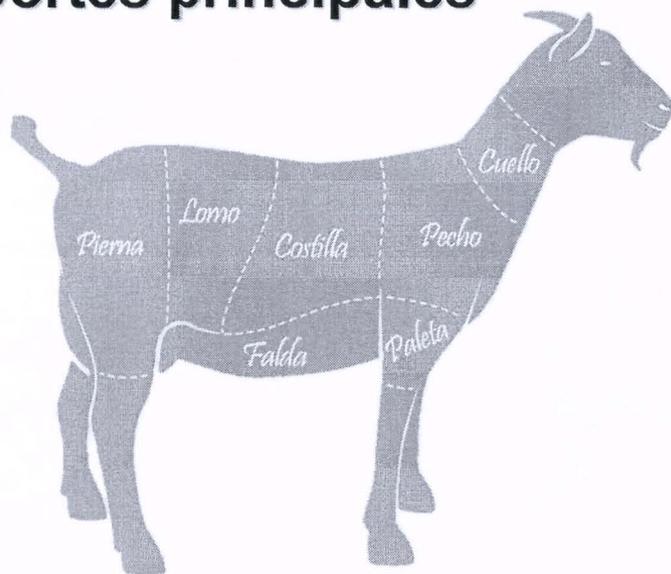
Beneficios nutricionales de la carne caprina

| Composición nutricional comparativa (porción cocinada 100 g) | | | | | |
|--|---------|-------|--------|-------|---------|
| Nutriente/Animal | Caprino | Pollo | Bovino | Cerdo | Cordero |
| Calorías | 143,5 | 190,5 | 210,5 | 211,6 | 205,8 |
| Grasas (g) | 3,1 | 7,4 | 9,3 | 9,6 | 9,5 |
| Grasas Saturadas (g) | 0,9 | 2,0 | 3,5 | 3,4 | 3,4 |
| Proteína (g) | 27,0 | 29,4 | 29,4 | 29,4 | 28,2 |
| Colesterol (mg) | 75,0 | 89,4 | 86,0 | 86,0 | 91,9 |

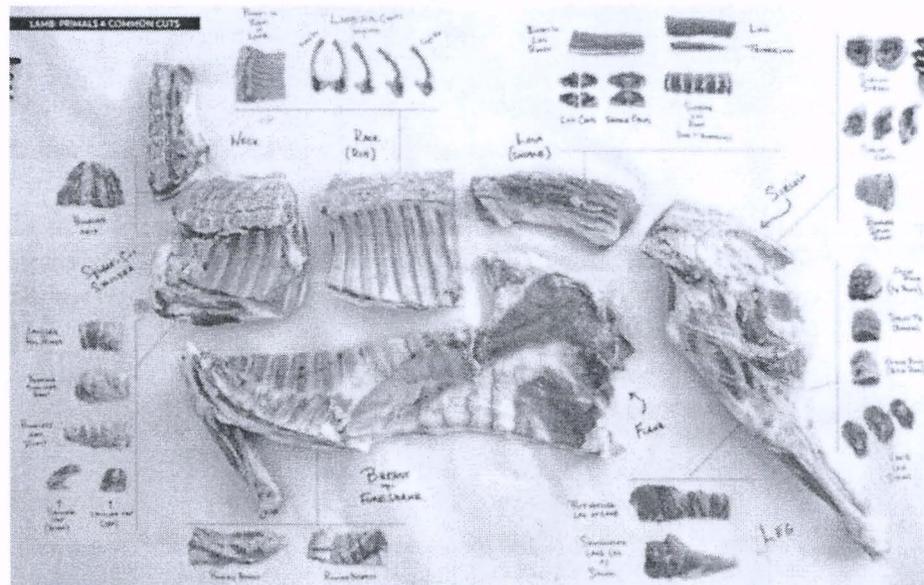
“La carne de cabrito es una fuente importante de carne magra para consumo y para la elaboración de productos cárnicos de bajo contenido en grasa, esto debido a su bajo contenido en grasas saturadas comparado con la carne de otros animales tradicionalmente consumidos. USDA (United States Department of Agriculture)”.

Caracterización del producto

Cortes principales



Fuente: Conagri C.A., Venezuela.



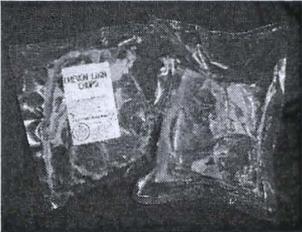
Alianzas Estratégicas

- ✓ Municipalidades de la zona
- ✓ Colegio de Nutricionistas
- ✓ Asociación Chilena de la carne
- ✓ ExpoCarnes
- ✓ Foods from Chile (ProChile)
- ✓ Certificación Halal



Marketing mix

Se considera el ingreso al mercado con una estrategia de diferenciación, vale decir, que dadas las características del producto, este se posiciona como único en la industria y por tanto el cliente está dispuesto a pagar un precio mayor. Bajo esta elección se generan los lineamientos estratégicos comerciales.

| PRODUCTO | PRECIO |
|---|---|
| <p>Venta del animal por despiece según los cortes apropiados, en formatos de porciones de 500 gramos en bolsas selladas al vacío, congeladas y empaquetadas en cajas.</p>  | <p>Deben considerarse los costos asociados a la producción y a la comercialización, y realizar una observación de los precios de carne de cabrito en otros países y precios de productos sustitutos en Chile.</p> |
| PLAZA | PROMOCIÓN |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tienda física de venta de cabrito y otros productos relacionados • Venta online (plataforma propia y externas) <ul style="list-style-type: none"> • Tiendas Gourmet • HORECA • Supermercados y carnicerías | <p>Los productos comercializados bajo la marca Agrocanela, por tanto los lineamientos para dar a conocer el producto están dados por la identificación regional del producto y las ventajas nutricionales de la carne caprina que deben ser dadas a conocer hacia los clientes, de manera tal de diferenciarlo de la competencia.</p> |

Sellos de origen



Marca colectiva: Signos distintivos susceptibles de representación gráfica, que permiten distinguir la procedencia, el material, el modo de fabricación u otras características comunes de los bienes producidos por los miembros de una asociación, permitiendo diferenciar en el mercado los productos y servicios, de aquellos producidos o prestados por terceros y que no forman parte de dicha asociación o grupo.

Conclusiones y Recomendaciones



- ✓ Existe potencial para desarrollar el negocio.
- ✓ La actividad debe constituirse como un negocio atractivo y rentable para frenar la migración campo – ciudad (principal amenaza).
- ✓ Mantener el apoyo logístico, de gestión y de producción.
- ✓ Tomar la venta de carne de cabrito como el puntapié inicial para una futura nueva línea de negocio (quesos, charqui).