

Alimentos argentinos

• EDICIÓN DIGITAL •



OTROS TÍTULOS DE ESTA EDICIÓN

SISTEMAS ALIMENTARIOS SOSTENIBLES

Cómo producir más y mejor con menos. Planes, metas y debates en marcha sobre una cuestión esencial: los caminos a seguir para que la Humanidad en su conjunto se alimente adecuadamente y a la vez preserve sus recursos.

CIRUELA PARA INDUSTRIA

Panorama y perspectivas de un producto con gran potencial de inserción en mercados internacionales que además de inocuidad, sabor, color y aroma, requieren trazabilidad y diferenciación.

ESCUELAS PARA CAMBIAR

PyMEs alimentarias que adoptan herramientas de gestión dirigidas a lograr crecimiento y perdurabilidad. Seis ejemplos de cambios exitosos brindados por empresas de diferentes rubros y distintas regiones del país.

LEY DONAL

Características de un instrumento legal que facilita la donación de alimentos, rescata productos aptos para el consumo antes de que sean desechados, y contribuye a reducir el hambre, la malnutrición y el desperdicio.

EL PICOTEO SE TRANSFORMA

El despacioso pero firme proceso de transformación protagonizado por los snacks a medida que son elaborados con el propósito de que, además de resultar placenteros y atractivos, brinden al consumidor un aporte nutricional positivo.

SIN DESPERDICIO HORTÍCOLA

Pormenores y resultado final de un concurso que convocó a numerosos y jóvenes innovadores planteando un desafío creativo destinado a tener un fuerte impacto ambiental, económico y social.

POR UN MAYOR BIENESTAR

Objetivos y desarrollo del programa Cuidemos los Alimentos, instrumentado por la ciudad de Buenos Aires en procura de un consumo que apunte a un sistema alimentario urbano sostenible.

ROTULADO FRONTAL DE ALIMENTOS ENVASADOS

INFORME ESPECIAL SOBRE UNA CUESTIÓN DE
ENORME TRASCENDENCIA PARA ELABORADORES,
CONSUMIDORES Y AUTORIDADES PÚBLICAS





AUTORIDADES

Dr. Luis Miguel Etchevehere
Secretario de Gobierno de Agroindustria

Lic. Andrés Murchison
Secretario de Alimentos y Bioeconomía

Ing. Agr. Mercedes Nimo
Directora Nacional de Alimentos y Bebidas

Dirección Técnica
Ing. Agr. Mercedes Nimo

Producción Editorial
Luis Grassino

Diseño y armado
Laura Maribel Sosa

Escriben en este número

Lic. Natalia Basso - Lic. Sofía Benedetti
Melina Soledad Di Paola - Lic. Celina Moreno
Dr. Juan Manuel Morón - Dr. Pablo Morón
Lic. Andrés Murchison - Ing. Agr. Patricia Parra
Lic. Paula Pouiller - Lic. Nadia Venticinque

ALIMENTOS ARGENTINOS es editada por la Secretaría de Gobierno de Agroindustria de la Nación.

Secretaría de Gobierno de Agroindustria

Paseo Colón 922 (C1063ACW), Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Tel. (54-11) 4349-2156 / 4349-2253 - Fax (54-11) 4349-2097.

alimentosybebidas@magyp.gob.ar

Los artículos y datos contenidos en la presente edición pueden ser reproducidos libremente citando la fuente.

© Secretaría de Gobierno de Agroindustria
República Argentina, Julio 2019
ISSN 0328-9168

| Editorial

ACOMPañAR CON HERRAMIENTAS



Unos pocos pero concluyentes números sintetizan la dimensión alcanzada por la producción argentina de alimentos. Nuestro país es actualmente el 7º productor y el 13º exportador mundial de alimentos. El sector Alimentos y Bebidas (ayb) es el que genera mayor Valor Agregado (26%) y más empleo (28%) de toda la economía. Además de contar con grandes complejos productivos, engloba más de 15.000 PyMEs (con casi 300.000 empleados), y sus ventas representan el 43% de exportaciones destinadas a más de 180 mercados, e ingresos por valor de 25,5 mil millones de dólares.

En un mundo que achicó distancias y entrelaza cada vez más a mercados y naciones, la Argentina agroalimentaria viene adaptando su estructura productiva a los nuevos paradigmas nacionales e internacionales generados por los cambios tecnológicos, las nuevas y mayores demandas de alimentos (Asia, Brasil, Medio Oriente, Rusia, UE), así como las exigencias crecientes de los marcos regulatorios y las normas y certificaciones privadas establecidas por esos mercados. La imagen que proyectamos es positiva: nuestros productos son excelentes y vamos exhibiendo un perfil de confiabilidad que nos abre nuevas puertas.

A esto cabe agregar que en la última década el desempeño productivo de las PyMEs de alimentos y bebidas argentinas superó el promedio de la industria en general, lo que se ha reflejado tanto en la proporción de empresas que alcanzaron un crecimiento normal o acelerado, como en el uso promedio de la capacidad instalada. Sin embargo, pese a la fortaleza registrada por el sector industrial y los méritos de su bien lograda competitividad internacional, aún es necesario seguir apuntalando un desarrollo empresarial interno cuya evolución se traduzca rápidamente en mejoras del desempeño productivo y comercial, con el consiguiente agregado de valor, aumento de la rentabilidad esperada y proyección económica y social en vastas regiones.

Sucede que uno de los rasgos característicos de estas PyMEs es que orientan sus principales esfuerzos a la mejora permanente de los productos, y tienden a descuidar la gestión integral del negocio. Esto se refleja claramente en el reducido nivel de informatización que aplican, y en la escasa utilización de herramientas específicas orientadas a la planificación, el control de gestión y el manejo de los costos.

Por otra parte, la comercialización de sus productos suele verse afectada por la baja aplicación de planes de *marketing*, por sistemas de satisfacción del cliente ineficaces, por la sujeción de las ventas a plataformas y canales no tradicionales (o tradicionales, donde no fijan las condiciones), así como por debilidades en las alianzas o consorcios comerciales realizados para ganar escala o posición. Estas falencias van asociadas a la baja utilización de mecanismos de investigación de mercado que permitan adaptar los productos a los cambios registrados en los hábitos de los consumidores, a nivel nacional y mundial.

De este modo, afianzar la perdurabilidad y el desarrollo competitivo de nuestras numerosísimas PyMEs de alimentos está claramente ligado a que estas empresas logren manejar y resolver esas limitaciones, factores que pasan esencialmente por la capacitación y por el enfoque que apliquen sus responsables a la evolución del negocio.

En Agroindustria hemos desplegado un abanico de acciones que apuntan en esa dirección (*"Escuelas de negocios para PyMES de alimentos"*; *Programa de capacitación "Sos PyME Sos parte del Supermercado del Mundo"*; *Programa de Promoción de Exportaciones"*; *Servicio de Asistencia Integral para Empresas de Alimentos"* -SAIPA-), porque sabemos que no prestar atención a la resolución de estos problemas comprometerá en el mediano plazo el crecimiento sostenido y diversificado de la producción agroalimentaria, y limitará el enorme potencial exportador de este sector.

Las cifras citadas al comienzo demuestran el rol decisivo que juegan las empresas de alimentos y bebidas como motor del desarrollo de nuestra economía y como sostén del entretejido económico y social en todas las regiones del país. Acompañarlas a mejorar su desempeño dotándolas de herramientas que les aseguren eficiencia de gestión y perdurabilidad resulta fundamental para el desarrollo del país.

Ing. Agr. Mercedes Nimo
Directora Nacional de Alimentos y Bebidas

ROTULADO FRONTAL DE ALIMENTOS ENVASADOS

Dr. Pablo Morón - Lic. Celina Moreno - Lic. Paula Pouiller

Existe entre los consumidores actuales un interés amplio, creciente e imparable por conocer de dónde provienen y cómo se elaboran los alimentos envasados que compran, qué propiedades tienen y cómo influyen los nutrientes sobre su salud. Es una demanda legítima que puede satisfacerse en gran medida con la información que figura en las etiquetas de los envases. Cuanto más directa, clara y de fácil acceso sea la exposición, más sencilla y adecuada será la decisión de compra.

Varios países han fijado normas al respecto, al punto que en el mundo existen varias decenas de sistemas para que los consumidores identifiquen los productos poco saludables o los que mejores propiedades tienen para su salud. Pero el panorama es amplio y difiere según las naciones. Los hay voluntarios y obligatorios; los tradicionales priorizan las indicaciones escritas, y otros a los símbolos que -impresos en color o monocromáticos- configuran el denominado “Rotulado Frontal”, de creciente difusión en las naciones más desarrolladas.

Informe especial y puesta al día sobre un tema cuya resolución involucra de lleno a la industria elaboradora, a la comercialización de los productos, y a las autoridades que fijan las normas tomando en cuenta el bienestar de la población.

Las tendencias en materia de consumo de alimentos presentan en la actualidad múltiples facetas. Los consumidores dan por sentada la inocuidad de los productos, pero sus exigencias se abren en abanico. Quieren que los comestibles tengan atributos de calidad diferenciados, que sean sensorialmente más atractivos, que contribuyan a mantener una dieta saludable y, a la vez, que resulten prácticos de preparar y consumir. Más todavía: exigen con energía que materias primas y productos sean producidos en forma amigable con el ambiente, con mayor compromiso social, con indicación del lugar o el modo como fueron producidos, y con prácticas que aseguren la sostenibilidad del sistema alimentario.

La alimentación, y por tanto la producción de alimentos, se vincula cada vez más estrechamente con el concepto de **bienestar integral del consumidor**, incluyendo además atributos de inocuidad, calidad y características especiales asociadas al valor intrínseco (certificaciones oficiales como las Denominaciones de Origen, los sellos de calidad como *Alimentos Argentinos una Elección Natural*, *la Producción Orgánica*, *Kosher*, *Halal*, entre otros).

En mercados cada vez más globalizados, donde la calidad es la base de la competitividad, la información que figura en los rótulos y el modo en que está incluida, se ha transformado en uno de los elementos más significativos para la industria. En medio de una creciente variedad de productos, con vías de distribución e intercambio que multiplican y agilizan una oferta que abarca múltiples formas de presentación y promoción, el rotulado constituye un instrumento de enorme relevancia para informar y atraer el interés de un público cada vez más interesado en conocer las características y el aporte nutricional de los productos que adquieren.

Para la industria elaboradora de alimentos el rotulado representa una excelente oportunidad de brindar información que atraiga e incremente las ventas. Para el Estado, aparece como un instrumento de gran potencial que, mediante la fijación de determinadas exigencias, pautas y criterios dirigidos a mejorar la alimentación de la población puede promover con solidez una dieta más adecuada y saludable.

Con este marco, desde diferentes ámbitos se viene evaluando el tipo de información que debe brindarse, cómo hacerlo y mediante qué sistemas. Se trata de una suerte de “embudo de comunicación” donde confluyen las expectativas del consumidor, las necesidades de la industria y las políticas de Estado dirigidas a mantener y mejorar la salud de la población. Constituye además una gran oportunidad para la consolidación de las empresas agroalimentarias que acepten los desafíos planteados por las múltiples exigencias de los consumidores.

Resulta entonces ineludible buscar consensos en el diseño de políticas públicas que compatibilicen las necesidades, posibilidades e intereses de todos los actores involucrados, impulsando un desarrollo armónico y equilibrado.

EL ROTULADO DE ALIMENTOS

“El rotulado es toda inscripción, leyenda, imagen o toda materia descriptiva o gráfica que se haya escrito, impreso, estarcido, marcado, marcado en relieve o huecograbado o adherido al envase del alimento. Y tiene por objeto suministrar al consumidor información sobre características particulares de los alimentos, su forma de preparación, manipulación y conservación, su contenido y sus propiedades nutricionales”.

En efecto, el rotulado de los alimentos envasados procura orientar al consumidor en la decisión de compra a través de la declaración de información relevante, evitando que se describa al alimento de manera errónea o equívoca. **La información provista en los rótulos debe ser simple y de fácil comprensión**, a fin de favorecer la interpretación de las propiedades de los alimentos y, consecuentemente, ayudar al consumidor a tomar decisiones adecuadas en la adquisición de estos productos².

En nuestro país existen normas que establecen los recaudos, requisitos y exigencias de rotulado de alimentos envasados que son de **cumplimiento obligatorio** desde hace ya varios años, y se hallan armonizadas a nivel MERCOSUR³.

En los últimos años, países y organizaciones internacionales como el Codex Alimentarius, la OMS y la FAO, vienen evaluando la conveniencia de definir modelos/sistemas de rotulado frontal, como herramienta que brinde información más clara sobre las características del contenido de nutrientes que posee un alimento, presentando esa información en el frente del envase.

1. Res. GMC 26/03 incorporada al Cap. V del Código Alimentario Argentino.

2. Artículo 4º de la Ley 24240 — Información, dispone que: “El proveedor está obligado a suministrar al consumidor en forma cierta, clara y detallada todo lo relacionado con las características esenciales de los bienes y servicios que provee, y las condiciones de su comercialización...”.

3. Véase en este informe *Marcos Regulatorios Mercosur* y a nivel Nacional y Anexo III derecho de los consumidores y Razonabilidad de las normas.



Está claro que la prevención de enfermedades crónicas no transmisibles requiere un abordaje integral y multidisciplinario. Así, en los últimos años, en nuestro país se han ejecutado diferentes estrategias multisectoriales dirigidas a generar entornos más favorables y, en particular, reducir el consumo de determinados nutrientes, como el sodio y las grasas trans, por medio de las campañas **“Menos sal, más vida”** y **“Argentina 2014 libre de grasas trans”**, respectivamente.

Coordinadas entre las carteras de Salud y de Agroindustria en forma conjunta con el sector industrial, estas políticas han mostrado ser efectivas y los primeros resultados de su implementación pueden visualizarse. Ambas iniciativas, incorporaron una visión intersectorial e interdisciplinaria, desarrollada en base a la sinergia pública-privada, en la que se establecieron instancias y procesos de análisis, evaluación y factibilidad, incluyendo etapas y/o plazos progresivos. En su mayor parte comenzaron con la adopción de procesos voluntarios que luego se transformaron en obligatorios. Actualmente, son más de 30 las categorías de productos que cuentan con límites máximos de contenido de sodio. Comprenden chacinados, embutidos, fiambres, preparados a base de carnes; caldos y sopas, y también panificados (panes, galletitas y *snacks*).

En armonía con estos cambios, la industria alimentaria ha venido trabajando durante los últimos años en la reformulación de productos, para ofrecer alimentos con mejor perfil nutricional.

ARGENTINA Y LA PRODUCCIÓN MUNDIAL

Las proyecciones muestran que para sustentar una población mundial de 9100 millones de personas en 2050, los países en desarrollo necesitarán duplicar la producción de alimentos. En este contexto, la industria de alimentos resulta un factor clave para dar respuesta al problema.

En Argentina, la producción de alimentos y bebidas reúne las siguientes características económicas (cifras correspondientes al año 2018):

- › En lo atinente a la contribución al valor agregado de la industria manufacturera, la elaboración de productos alimenticios y bebidas lideró la categoría, con el 26,3%. Fue escoltada por la fabricación de sustancias y productos químicos, que representó el 14,3%.
- › La utilización de la capacidad instalada (UCI) alcanzó un valor promedio de 61,8%; en tanto que el valor del Nivel General (NG) fue de 63,0%.
- › La exportación de alimentos representó el 41,2% del valor de las exportaciones que realizó la Argentina por todo concepto.
- › En ese mismo año las exportaciones de alimentos regionales equivalieron al 10,8% del valor de los envíos externos del país por todo concepto, a la vez que significaron el 26,1% de las exportaciones de alimentos.
- › El precio promedio de las exportaciones totales fue de 633,14 US\$ FOB/Ton, mientras que el valor calculado para AyB fue de 637,55 US\$ FOB/Ton y el de los AyB regionales de 1.669,47 US\$ FOB/Ton.

En términos de desarrollo regional:

- › La industria de AyB ocupa alrededor de 400.000 puestos de trabajo, cifra que la convierte en una de las que más empleo crea en la Argentina.
- › Es una industria federal, presente en todas las regiones productivas.

En términos de posicionamiento internacional:

- › Se estima que Argentina es el 7° productor mundial de alimentos y bebidas, el 13° exportador, y cuenta con una participación del 2,3% en el comercio global de alimentos.



- › Los alimentos argentinos llegan a más de 180 mercados mundiales.
- › En determinados productos Argentina ocupa el primer lugar como exportador y en otros el segundo y el tercero. A modo de ejemplo se hallan en el primer puesto el aceite de soja, el jugo de limón, la yerba mate y el aceite de maní. La segunda y tercera posición en el ranking mundial de ventas, lo ocupan, entre otros, productos como las peras, la miel, el jugo de uva y el ajo.

MARCOS REGULATORIOS

Actualmente, la cuestión del rotulado de los alimentos envasados se encuentra en tratamiento en diferentes ámbitos en los que se formulan normativas alimentarias. Esto ocurre, tanto a nivel nacional y a nivel regional en la Comisión de Alimentos del Subgrupo de Trabajo N° 3 (SGT3) del Mercosur, como a nivel internacional en el Comité del *Codex Alimentarius* sobre Etiquetado de Alimentos (CCFL).

A nivel internacional: *Codex Alimentarius*

La Comisión del *Codex Alimentarius* es el organismo intergubernamental que se ocupa de la ejecución del programa FAO/OMS aprobando las normas, códigos y directrices elaborados por distintos comités del Codex. Estas normas son de adopción voluntaria para los países; resultan orientativas y, se entiende, cuentan con respaldo científico.

En el marco internacional existen dos comités de generación de normas que aplican a la materia traída a estudio. Uno es el **Comité del Codex sobre Etiquetado de Alimentos (CCFL)**, que establece normas y directrices sobre la información nutricional que debe incluirse en los envases de los alimentos, para permitir que los consumidores elijan con fundamento los productos que adquieren. El otro es el **Comité del Codex sobre Nutrición y Alimentos para Regímenes Especiales (CCNFSDU)**, que se ocupa de una gran variedad de cuestiones técnicas y reglamentarias relativas a los alimentos que pueden ayudar a prevenir deficiencias nutricionales y enfermedades no transmisibles relacionadas con la dieta.

Ambos constituyen instrumentos importantes para gravitar en el sistema alimentario internacional y conseguir consenso mundial en asuntos vinculados a la nutrición.

Argentina viene participando desde el año 2017 en el Grupo de Trabajo electrónico sobre el etiquetado nutricional en el frente del envase, que es presidido por Costa Rica y copresidido por Nueva Zelanda. Actualmente, se está avanzando en el desarrollo de un Anteproyecto de directrices sobre el etiquetado nutricional en la parte frontal del envase, con el objetivo de facilitar la elección del consumidor de alimentos brindando información consistente con la política nacional de salud y nutrición del país donde se implemente.

Asimismo, actualmente en el ámbito del Comité del Codex sobre Nutrición y Alimentos para Regímenes Especiales, se está desarrollando un compilado actualizado de los diferentes perfiles de nutrientes disponibles en el mundo.

A nivel regional: Mercosur

Las normas de rotulado de alimentos envasados en ausencia del consumidor se encuentran armonizadas a nivel regional entre todos los Estados Parte⁴ del Mercosur. Establecen cuál es la información obligatoria, cuál es facultativa (criterios de su uso), qué es lo que debe declararse obligatoriamente y cómo debe emplearse. También regula el uso (en idénticos extremos) del rotulado nutricional, y el de las declaraciones de propiedades nutricionales del alimento.

La armonización normativa fue y aún es necesaria en función de varios principios rectores del Mercosur, pero fundamentalmente para concretar la libre circulación de mercaderías entre los Estados Parte. **En ese entendimiento los países incorporan a sus ordenamientos jurídicos estas normas y se abstienen de regular la misma materia en forma unilateral, evitando la desarmonización.**

El rotulado nutricional implica que en los alimentos alcanzados por la norma se deben declarar de manera obligatoria en una tabla nutricional:

- › Carbohidratos (g),
- › Proteínas (g).
- › Grasas totales (g).
- › Grasas saturadas (g),
- › Grasas trans (g),
- › Fibra alimentaria (g),
- › Sodio (mg).

Con respecto a la declaración atinente al azúcar, a la fecha no es obligatoria pero se trabaja en modificar la respectiva norma para que lo sea. La cuestión se encuentra en el plan de trabajo de la Comisión de Alimentos y se ha venido tratando en las últimas reuniones⁵.

La información nutricional de los alimentos envasados, entonces, se encuentra armonizada en el ámbito del Mercosur, y por tanto cualquier modificación a la información nutricional obligatoria exigida actualmente,

4. Resolución GMC 26/03: Reglamento Técnico Mercosur para la Rotulación de Alimentos Envasados.

- Resoluciones GMC 44/03 y 46/03: Reglamentos Técnicos MERCOSUR para la Rotulación Nutricional de Alimentos Envasados.

- Resolución GMC N° 01/12: Reglamento Técnico Mercosur sobre Información Nutricional Complementaria (Declaraciones de Propiedades Nutricionales).

5. Abril 2019. LXVIII Reunión ordinaria en Buenos Aires, Argentina. Acta N° 01/19 de la Comisión de Alimentos, disponible en: http://www.puntofocal.gov.ar/doc/lxviii_ca_01-19_acta.pdf

debe ser abordada en dicho ámbito. Se destaca el compromiso asumido por los Estados Parte del Mercosur en el Tratado de Asunción respecto de *“armonizar sus legislaciones en las áreas pertinentes, para lograr el fortalecimiento del proceso de integración”*⁶.

En el ámbito regional existe la determinación de avanzar para acordar algún sistema de rotulado simplificado en el frente del envase. Pero a la fecha no existe acuerdo en cómo avanzar, ni qué sistema adoptar ni con qué carácter será.

Siendo ése el ámbito en que debe abordarse la regulación del tema, Argentina está trabajando en un acuerdo nacional⁷ para ser presentado en la Comisión de Alimentos del SGT 3, como postura a nivel país.

A nivel nacional

Las condiciones y requisitos que deben cumplir los alimentos envasados se encuentran establecidas en el capítulo V (Rotulación) del **Código Alimentario Argentino (CAA)**⁸, que es la principal norma sobre alimentos de nuestro país, y además de establecer otros requisitos particulares, toma e internaliza las Resoluciones GMC armonizadas a nivel Mercosur.

Este marco, establece que los alimentos envasados no deben presentar información (vocablos, signos, denominaciones, símbolos, emblemas, ilustraciones u otras representaciones gráficas) que sea falsa, incorrecta, insuficiente, o que pueda inducir a equívoco, error, confusión o engaño al consumidor en relación con la verdadera naturaleza, composición, procedencia, tipo, calidad, cantidad, duración, rendimiento o forma de uso del alimento.

6. Artículo 1. Capítulo I. Propósitos, principios e instrumentos. 26 de marzo de 1991.

7. Por la particular importancia que tiene el mercado de alimentos en el comercio entre los países de la región, una norma con efectos en el mismo cobra especial relevancia.

8. Puesto en vigencia por la Ley 18.284 -reglamentada por el Decreto 2126/71-. Es un reglamento técnico (con más de 1400 artículos divididos en 22 capítulos) en permanente actualización que establece disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben cumplir las personas físicas o jurídicas, los establecimientos y los productos que se enmarcan en su órbita. Tiene como objetivo primordial la protección de la salud de la población, además de velar por más posibilidades de acceso a alimentos que tengan tanto garantía de inocuidad como un valor agregado en calidad.



El capítulo también establece cómo debe ser declarada y cómo debe estar dispuesta la información en los rótulos, incluyendo la que es obligatoria y la que es facultativa. Entre las primeras, se destaca la declaración de la información nutricional, que especifica los nutrientes a ser declarados, así como la forma de hacerlo.

En Argentina existen ya algunas empresas que están implementando sus propios sistemas de rotulado frontal, incluyéndolos como información facultativa. En su gran mayoría, se trata del denominado **CDO (ó GDA) monocromático**.

TENDENCIAS MUNDIALES: IMPACTO

En el mundo existen actualmente más de 100 Sistemas de Perfiles Nutricionales (SPN) que se diferencian tanto en la forma de evaluar a los alimentos, como en los objetivos inmediatos de su aplicación. Se encuentran en distintos estadios de aplicación, lo que genera una disparidad de criterios para su posible uso: existen diferentes modelos, diferentes nutrientes priorizados y diferentes enfoques.

Debe considerarse que estos modelos o sistemas son herramientas complementarias, que para lograr la efectividad deseada requieren la implementación de otras medidas tales como educación alimentaria y educación al consumidor, creación de entornos saludables, mejoramiento de tablas de composición nutricional, entre otros. Así es que, el potencial para alcanzar verdaderos cambios conductuales está en la sinergia de pequeñas acciones orientadas hacia el mismo fin.

Hoy existen diversas formas de rotulado frontal, y cada país adhiere a lo que considera más comprensible para el consumidor ubicado en el marco de las estrategias integrales que lleva adelante el Estado. Sin embargo, por lo reciente de su implementación no existen aún relevamientos *consistentes* del impacto alcanzado por su ejecución. Cada uno de estos sistemas presenta ventajas y desventajas.

Si bien en los países donde fue implementado se han realizado evaluaciones –tanto cuantitativas como cualitativas–, aún no se ha logrado sobre el formato o tipo de sistema más efectivo. Por ende, se carece de evidencias suficientes para determinar los efectos que tiene la implementación de estos sistemas sobre la salud pública, sobre los costos que representa para la industria elaboradora, ni hasta dónde su implementación puede convertirse en un obstáculo técnico al comercio, con las consiguientes secuelas económicas.

Situación en otros países

En el mundo se han identificado numerosos modelos de rotulado frontal diferentes, lo que demuestra de alguna manera la complejidad del tema y las dificultades existentes para determinar cuál sería el mejor esquema o el que mejor se adapte y adecue a cada población.

A grandes rasgos, los esquemas de rotulado frontal pueden dividirse en:

- › **Descriptivos.** Son los que reproducen en el frente del envase información nutricional significativa. Generalmente se refieren a aportes o niveles de energía (kcal) y nutrientes críticos (ácidos grasos saturados, sodio, azúcar, etc.).
- › **Interpretativos** (de resumen o sintéticos). Se basan en algoritmos que determinan un puntaje, rango de calidad para cada alimento o clasificación del alimento. Contemplan los nutrientes críticos y también los nutrientes esenciales o componentes saludables presentes en los alimentos (frutas, vegetales o frutos secos).

La mayor experiencia se ha acumulado en Estados Unidos y en Europa (particularmente Inglaterra) que tienen más de 30 años en el tema y en gran medida han sido los pioneros.

El primer modelo de perfiles nutricionales fue implementado en 1986 por el Grupo de Prevención Coronaria de Reino Unido que luego derivó en una propuesta de *Semáforo Tricolor Múltiple* (o *GDA policromático*);

tres años más tarde 1989 Suecia llevó adelante la denominada “*Swedish Green Keyhole*” (“*Cerradura Verde Sueca*”), el símbolo de una cerradura verde reproducido en productos considerados sanos y naturales.

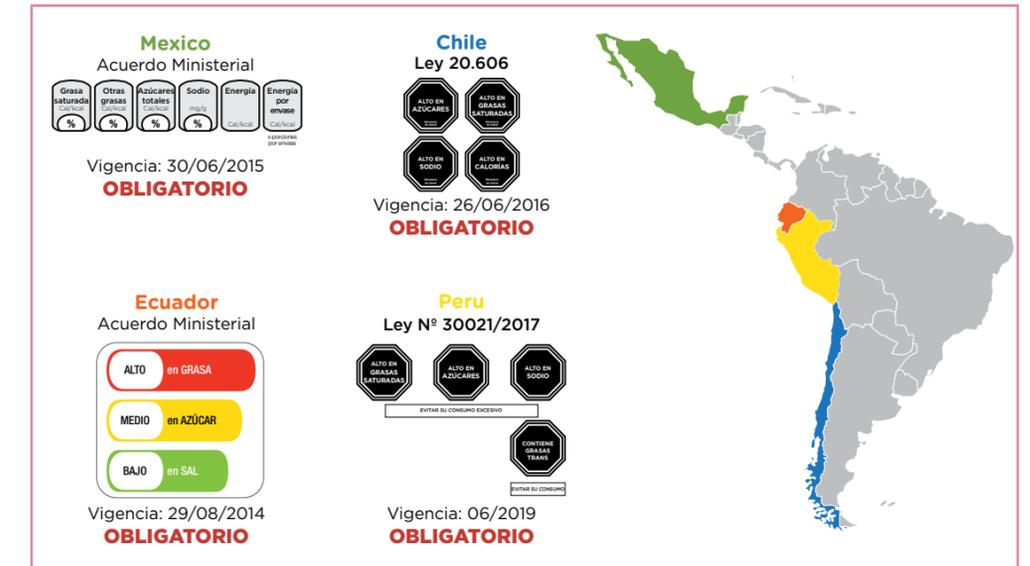
Por su parte, Nueva Zelanda y Australia cuentan con vasta experiencia en la implementación de sistemas voluntarios, con sistemas de escala nutricional (estrellas); Francia adoptó un método propio llamado “*nutriscore*”, que actualmente ha sido oficializado en Bélgica y España. Los Países Bajos utilizan el sistema “*choices*”, y adaptaciones del mismo fueron implementadas en los países nórdicos (“*cerradura*”), en Singapur, Malasia y México (“*Sello nutrimental*” de declaración voluntaria). En 2013 Ecuador incorporó a su norma nacional una propuesta basada en los colores del semáforo. En 2015, México hizo obligatoria de declaración del sistema *GDA* o *CDO monocromático*. Y en 2016 y 2018 Chile y Perú adoptaron el sistema de símbolos de advertencias (en color negro).

Algunos ejemplos de sistemas:



La mayor y casi única experiencia en la aplicación de estas herramientas de manera obligatoria se concentra en América del Sur, donde se destacan al respecto Ecuador, Perú y Chile.

Países de Latinoamérica que cuentan con rotulado frontal obligatorio



SISTEMAS ADOPTADOS EN LATINOAMÉRICA

CHILE

Sistema de advertencias. Obligatorio.

Entró en vigencia el 26/06/2016 mediante la Ley N°20.606 sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad y consiste en octógonos de color negro con letras blancas que indican si un alimento es alto en azúcares, grasas saturadas, sodio y/o calorías.



PERÚ

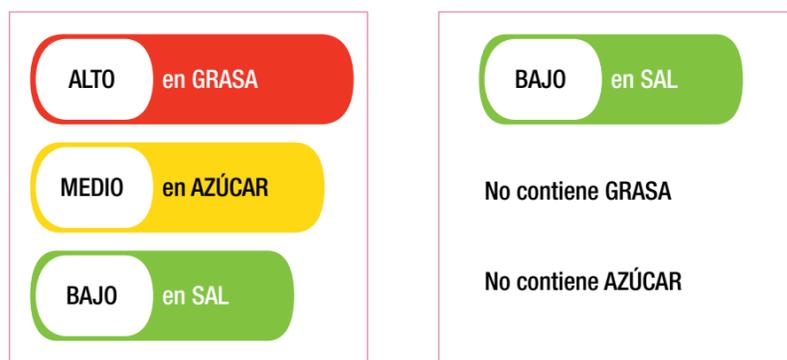
En junio de 2019 entró en vigencia la implementación del Manual de Advertencias Publicitarias en el marco de lo establecido en la de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes (Decreto Supremo N° 012/2018-SA).

Los nutrientes deben declararse utilizando octógonos negros, con letras blancas que indican si un alimento es alto en grasas saturadas, en azúcar y en sodio. Además incluye el octógono que hace referencia a la presencia de grasas *trans* en el alimento (según el Decreto Supremo N° 033/2016-SA).



ECUADOR

Semáforo. Obligatorio.



El Rotulado tipo Semáforo forma parte de la campaña del gobierno "Buen Vivir" 2013-2017. Se encuentra vigente para las grandes empresas desde el 29 de noviembre de 2014. En el sistema gráfico, cada color hace referencia a una clasificación, que se establece por la cantidad de azúcares, grasa y sal que contiene cada 100 g o 100 ml de producto: **ALTO** contenido en rojo, **MEDIO** contenido en amarillo y **BAJO** contenido en verde. Los puntos de corte se fijaron mediante el cálculo de la cantidad en gramos que contiene el producto (azúcar, grasa o sal) conforme a la recomendación de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). La industria, en cambio, proponía realizar un cálculo basado en porcentajes.

Para informar sobre el correcto uso y los beneficios del etiquetado, se desarrolló una campaña de comunicación en radio, televisión y otros medios de comunicación.

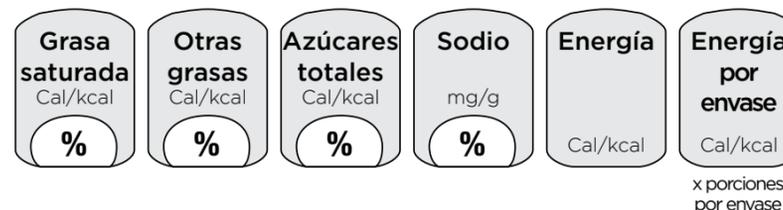
Surge de los estudios de Euromonitor de septiembre de 2015 y enero de 2016 que si bien la mayoría de los encuestados consideran el etiquetado semáforo como algo positivo, el 40% declaró que sus hábitos de consumo no se modificaron en absoluto. **Las categorías más afectadas han sido los lácteos y los cereales, productos que son concebidos como saludables.** En el caso de los lácteos, la cantidad de grasa y azúcar (lactosa) naturalmente presente en este tipo de alimentos, ha llevado a que su semáforo nutricional sea rojo o amarillo para ambos nutrientes. No se generaron cambios en categorías como *confitería*, ya que estos productos son vistos como *indulgencias* (satisfacciones) y no como alimentos con altas propiedades nutricionales.

MÉXICO

Modelo GDA monocromático. Obligatorio.

En México la norma de rotulado frontal entró en vigencia el 30 de junio de 2015. El modelo GDA monocromático propuesto cumple con la declaración de los siguientes nutrientes en orden de izquierda a derecha: Grasa saturada, Otras grasas, Azúcares totales, Sodio y Energía contenidos por envase.

Esquema vigente:



El color de los íconos es elegido por cada productor, debiéndose usar el mismo en cada uno de ellos. La coloración de la tipografía y las líneas de la forma deben contrastar con el tono elegido y tienen que emplearse colores contrastantes con el fondo del área donde se ubiquen los íconos. Adicionalmente se añade un ícono en el que se declaran las kilocalorías por porción.



El sistema de advertencias

El sistema propuesto por Chile no tiene antecedentes en ninguna agencia regulatoria del mundo. En referencia a los nutrientes, se resalta únicamente el exceso, por lo que solo se tiene en cuenta el aspecto negativo, lo que no ayuda al comprador a distinguir e identificar alimentos con cantidades menores de nutrientes. Al prescindir de colores, tampoco permite al comprador distinguir si el alimento tiene diferentes niveles de dichos nutrientes críticos. Por lo tanto, no lo ayudaría a realizar una elección informada y acorde con sus necesidades nutricionales específicas.

En general y respecto de la estrategia puede señalarse que:

- › No garantiza una inclinación por parte del consumidor hacia una mejor alimentación. Solo lo hace en la medida en que la población decidiera, por voluntad propia, migrar los consumos en exceso de algunos alimentos susceptibles a ser etiquetado por aquellos que no lo llevan. No hay estudios que documenten este tipo de reemplazos.
- › El impacto de cualquier sistema sobre la calidad de dieta global de la población solo se produciría si la compra total -no solo la que posee el etiquetado- termina siendo mejor en términos cualitativos.
- › Cuando se trasladan a la dieta (en forma teórica, modelizada), en un escenario muy exitoso los resultados solo reducirían un porcentaje bajo de los excesos dietarios, pero sin impacto sobre la calidad de la dieta.

EVOLUCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN INTERNACIONAL DEL ETIQUETADO GDA

El etiquetado GDA (sigla inglesa de “*Guideline Daily Amounts*”) o en español CDO (“*Cantidades Diarias Orientativas*”), varía de país a país. Sin embargo las naciones europeas son las que más han avanzado e impulsado este sistema gracias a su utilidad y su carácter práctico. A continuación, se explica la evolución que tuvo la implementación del etiquetado GDA a nivel internacional:

Estudios sobre el sistema

Estos estudios procuraron conocer la experiencia y la opinión de los consumidores, por lo que en su mayoría se basan en el criterio europeo, donde el sistema actualmente es utilizado por los productores de alimentos y bebidas.

En lo atinente a la comprensión del etiquetado frontal GDA, las investigaciones procuraron establecer si los consumidores comprendían el sistema de etiquetado, es decir, si el mensaje que se procura transmitir resulta claro y fácil de discernir para el público en el momento de la compra.

- › Estudio del Consejo Europeo de Información sobre Alimentación - EUFIC. Reveló que el 67% de los consumidores del Reino Unido era capaz de interpretar correctamente este sistema y más del 80% de los consumidores podía identificar el producto más adecuado a sus necesidades nutricionales.
- › Estudio de *Millward Brown* realizado en Irlanda. Demostró que el 75% de los compradores irlandeses cree que las GDA's son sencillas de entender.
- › Estudio del *German Federal Consumer Ministry* en Alemania. Evidenció que el 82% de los alemanes opina que las GDA's son informativas y entendibles, y el 71% de los compradores alemanes usarían las GDA's si los productos que necesitan las tuvieran.
- › Encuesta realizada por el periódico “*The Mirror*”. El 85% de los lectores en el Reino Unido considera que el etiquetado GDA es fácil de entender.
- › Estudio de *Grunert K & Co* publicado en *Appetite*. Evidenció que, gracias a la cantidad diaria orientativa (GDA) de las etiquetas, el 87.5% de la población del estudio fue capaz de identificar entre tres productos el más saludable.

Contexto Internacional de la Implementación del Etiquetado Frontal GDA

Año	País	Acciones	Institución abanderada del tema
1998	Reino Unido	Se establecieron por primera vez las Guías Diarias de Alimentación-GDA en un trabajo conjunto realizado por el gobierno, la industria alimentaria y las organizaciones de consumidores y este trabajo incluía calorías, grasas y grasas saturadas y tenía como propósito suministrar información amigable para los consumidores, entregándoles guías que los ayudaran a entender la información nutricional de las etiquetas. Los valores de GDA comenzaron a aparecer de forma voluntaria y hasta la fecha, este informe no ha sido sustituido y sigue en pie como la base para las recomendaciones dietéticas.	<i>Institute of Grocery Distribution</i> (IGD)
2006	Unión Europea	Se desarrolla una propuesta de etiquetado GDA basado en la <i>Eurodiet Reports and Proceedings</i> del año 2004 y en el IGD.	CIAA (Confederación de industria alimentarias de la Unión Europea)
2006	Unión Europea	La FDF anuncia públicamente que pondrían en marcha un sistema voluntario basado en GDA, con el propósito de que los consumidores accedieran fácilmente a la información de lo que había dentro de los alimentos que compraban.	FDF (Federación de Alimentos y Bebidas de la Unión Europea)
2007	Unión Europea	La FDF inicia una campaña educativa de 4 millones de euros para educar a los consumidores acerca de la nueva información que figura en el envase y animarlos a utilizarla.	FDF (Federación de Alimentos y Bebidas de la Unión Europea)
2007	Alemania	Se publica una guía voluntaria para el etiquetado de los productos recomendando el modelo GDA.	Ministerio de Agricultura y Protección del Consumo
2009	Unión Europea	EFSA respalda en un dictamen los valores de referencia de los nutrientes de las GDA (energía, grasas totales, grasas saturadas, azúcares y sal).	EFSA (<i>European Food Safety Authority</i>)
2010	Estados Unidos	Se presenta una propuesta para implementar el etiquetado frontal bajo el nombre <i>Front of Package</i> (FOP)	<i>The Grocery Manufacturers Association</i> (GMA) y <i>the Food Marketing Institute</i> (FMI)
2010	Unión Europea	Más de 90 empresas de alimentos y bebidas presentes en 27 países, adoptaron el uso de las GDAs en la parte frontal de sus productos.	
2011	Chile	Se crea el Programa Chile Crece Sano. Dentro de las acciones se desarrolla la adopción de un etiquetado frontal- GDA- <i>Guide of Daily Amounts</i> .	Chile alimentos
2011	Tailandia	Adopta un Reglamento para GDA's monocromáticas obligatorias en cinco categorías de <i>snacks</i> , convirtiéndose en el primer país en adoptar las etiquetas de nutrición FOP obligatorias. Inicialmente, estas etiquetas FOP tenían la intención de proporcionar información sobre la cantidad de calorías, grasa, azúcar y sales en los siguientes cinco grupos de <i>Snacks</i> : patatas fritas, palomitas de maíz, galletas, galletas y barquillos rellenos de crema.	Administración de Alimentos y Medicamentos
2012	Estados Unidos	FDA aprueba el <i>Front of Package</i> y empieza un programa para su implementación. Los FOPs adoptan el nombre de “ <i>Nutritional keys</i> ”, término que se sigue usando en la actualidad.	<i>Food and Drugs Administration - US</i> (FDA)
2012	Malasia	Apoya el uso de una etiqueta que muestra el contenido de calorías en el formato GDA. Este es un esquema voluntario respaldado por el gobierno que es utilizado por los 68 miembros de la Federación de Malasia Fabricantes (FMM).	Ministerio de Salud de Malasia
2014	México	El Gobierno y empresarios construyeron una propuesta de etiquetado frontal de rápida y fácil lectura para el consumidor que se encuentra vigente de forma obligatoria basada en GDAs.	Parlamentarios y empresarios



En lo relativo a la utilidad del sistema, los estudios citados a continuación investigaron diversas variables: si los consumidores podían utilizar el sistema en pro de su salud; si la información que proporcionan los GDA's aporta elementos de juicio para escoger entre un producto y otro; y si el uso de los GDA puede ayudar a cuidar o controlar la alimentación.

- › Datos publicados por la empresa de distribución Tesco, en Irlanda. El 87% de los compradores irlandeses dicen que las GDA's son útiles para comparar productos y para limitar o controlar la ingesta cuando es necesario, como puede ocurrir con la sal o con las grasas saturadas.
- › Encuesta realizada por el periódico "The Mirror". El 62% de los lectores afirmó haber utilizado las GDA's para saber lo que hay dentro del paquete que están comprando; para escoger productos con la cantidad más pequeña de un nutriente en concreto; y para comparar entre dos productos de la misma categoría.
- › Investigaciones realizadas por *Grunet.K, Wills & Co* en 2010 y *Herpen E, Hans V.* 2011 publicadas en *Appetite* concluyeron que la metodología GDA era la estrategia de rotulado nutricional frontal más buscada y más aceptada entre los consumidores por su utilidad.
- › Según la Encuesta sobre etiquetado realizada por el Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España, el 61.2% de los consumidores señaló que la información nutricional frontal es fundamental, y la mayoría consideró que debería ser obligatoria en las etiquetas de los productos.

El sistema de rotulado tipo "CDO/GDA", es una forma de brindar la información nutricional de manera simplificada, rigurosa y objetiva. No pretende calificar o catalogar productos sino que cumple una función estrictamente informativa. En tal sentido, las CDO ayudan a comprender mejor el modo en que los distintos alimentos contribuyen a una dieta equilibrada, ya que a diferencia de otros sistemas, informan sobre el porcentaje de energía y nutrientes que aporta una ración de producto respecto a lo que una persona necesita en un día. Esta información se conoce como **porcentaje de valor diario -%VD-**, y es expresado de manera obligatoria en la tabla de información nutricional. Esta forma de presentación resulta muy útil porque da una idea valorativa respecto del porcentaje que se está cubriendo en relación a lo que se recomienda consumir.

En definitiva, **el etiquetado CDO/GDA permite al consumidor:**

1. Tener mayor dimensión del aporte de determinados nutrientes en una porción de alimento.
2. Informar sobre el contenido de determinados nutrientes de forma más clara.
3. Comparar niveles de nutrientes entre diferentes alimentos.
4. Cuantificar la cantidad de calorías o de un nutriente en particular de su consumo diario.
5. Saber el % de energía y de determinados nutrientes que aporta un producto frente a las recomendaciones diarias (VDR/IDR).
6. Ofrece información objetiva, no cataloga los alimentos, ni induce a interpretaciones erróneas sobre éstos.
7. Es una herramienta precisa para situaciones que requieren conocer en detalle el contenido de un nutriente: diabéticos (azúcares), hipertensos (sodio) y en régimen de restricción alimentaria (calorías).

El cumplimiento obligatorio sería el mejor escenario para el planteo de esta propuesta. Por un lado hace que la aplicación y cumplimiento resulte más sencillo, y se lograría que todos los productos comercializados en el país cumplan de manera equitativa y homogénea la regla general. Asimismo, fortalecería en gran medida el objetivo de promover en la industria la reformulación de productos, apuntando hacia alimentos que posean mejores perfiles nutricionales, lo que a su vez complementaría las estrategias de reducción de nutrientes críticos y acompañaría los objetivos de contribuir a la mejora de la salud a través de información confiable y sencilla de comprender.



CONCLUSIONES

Queda claro que la forma de alimentarse depende de numerosos factores que influyen en nuestras decisiones diarias. Eso fortalece la necesidad de trabajar de forma articulada y conjunta entre los diferentes sectores relacionados con los alimentos y la alimentación para generar estrategias integrales que promuevan una alimentación adecuada y saludable, y reduzcan el riesgo de padecer ECNT (Enfermedades Crónicas No Transmisibles), males de larga duración y evolución generalmente lenta, -como la obesidad- que van en aumento debido al envejecimiento de la población y a los modos de vida actuales, que acentúan el sedentarismo y la alimentación inadecuada.

De cualquier modo, cabe tener en cuenta que los problemas de obesidad y en definitiva las ECNT no se resuelven con la mera modificación del régimen actual de rotulado, o sencillamente colocando advertencias en los rótulos de los alimentos.

Se reconoce que la adopción de un sistema de rotulado frontal atraviesa diferentes dimensiones, desde lo estrictamente nutricional (alimentos involucrados, nutrientes a declarar, criterios para definir umbrales, sistema utilizado, etc.), incluyendo aspectos económicos y productivos, hasta cuestiones relacionadas con el comercio exterior.

Se señala que la implementación de sistemas o modelos de rotulado frontal, viene estudiándose hace varios años, y aun se requiere una mayor maduración del tema sobre la relación costo/beneficio de su implementación. A la fecha, se han instrumentado más de un centenar de sistemas diferentes y, si bien existen indicios sobre cambios en ciertas elecciones de los consumidores, existe baja o nula evidencia de correlación entre su implementación y la mejora concreta de la salud de la población (no se ha establecido una relación directa o de causa efecto).

En este contexto, es relevante la importancia de continuar debatiendo este tema a través de un abordaje integral y consensado, en procura

de fijar objetivos razonables y alcanzables. En el caso de la Argentina, como se mencionó anteriormente, las decisiones que se adopten deben acordarse en conjunto con los países del Mercosur.

Desde la Secretaría de Gobierno de Agroindustria perteneciente al Ministerio de Producción y Trabajo, se considera que este complejo problema debe abordarse multidisciplinariamente y con visión global, entendiendo que las decisiones adoptadas al respecto tendrán repercusión sobre las economías regionales, el comercio, la industria, y también sobre la mano de obra y la disponibilidad y el acceso de alimentos para la población.

De igual modo, las acciones tendientes a establecer políticas, marcos normativos, o generar entornos más saludables para prevenir las enfermedades no transmisibles, necesariamente tienen que ser acompañadas por instancias de difusión dirigidas a la población que incluyan información sobre todo el universo de productos, y no limitarse solamente a exigencias para la industria de alimentos envasados.

La promoción de dietas más saludables y el estímulo para mejorar el perfil de los alimentos son ámbitos en los que una orientación sólida podría tener efectos significativos. Por ello la propuesta que se defina tiene que promover una mayor comprensión de la información declarada en los rótulos, para así facilitarle al público las elecciones más adecuadas y saludables.

Que un producto sea escogido o no por quien va consumirlo depende de cuestiones que involucran desde el precio y la practicidad hasta requerimientos nutricionales particulares, gustos, hábitos e incluso la historia personal de quien hace la elección. Pero nunca debe perderse de vista que la información que figura en los rótulos de los envases es el principal medio de comunicación entre quien elabora el producto y quien lo elige para alimentarse. En consecuencia, todos los consumidores tienen derecho a estar informados de manera integral sobre las características del alimento que adquieren.

Fuentes consultadas:

- » Código Alimentario Argentino. Disponible en: <http://www.conal.gob.ar/CAA.php>
- » Comisión de Alimentos del Subgrupo de Trabajo N°3 - MERCOSUR. Más información en: http://www.puntofocal.gov.ar/mercosur_sgt_subgrupo.htm
- » Comité del Codex sobre Etiquetado de los Alimentos (CCFL) y Comité del Codex sobre Nutrición y Alimentos para Regímenes Especiales (NFSDU). Más información en: <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/committees/committee-detail/es/?committee=CCFL> y <http://www.fao.org/fao-whocodexalimentarius/committees/committee-detail/es/?committee=CCNFSDU>
- » WHO Regional Office for Europe nutrient profile model. WHO Regional Office for Europe. 2015. Disponible en: <http://www.euro.who.int/en/health-topics/diseaseprevention/nutrition/publications/2015/who-regional-office-for-europe-nutrient-profile-model-2015>
- » Perfiles nutricionales: Intencionalidad científica versus impacto real en salud pública. Informe científico - técnico FINUT. Fundación Iberoamericana de Nutrición. Granada, España. 2016. Disponible en: http://www.finut.org/wp-content/uploads/2016/03/Perfiles_Nutricionales_18032016_conPortadas.pdf
- » Sistemas de perfilado nutricional. Bases Metodológicas para su análisis. CESNI 2017. Disponible en: <https://cesni.org.ar/sistemas-de-perfilado-nutricional/>
- » Innovations in food labelling Edited by Janice Albert. Published by The Food and Agriculture Organization of the United Nations and Woodhead Publishing Limited. FAO. 2010.
- » Food Standard Agency (FSA) 2007.



SISTEMAS ALIMENTARIOS SOSTENIBLES

HACER MÁS Y MEJOR

CON MENOS

Lic. Natalia Basso

Los sistemas agroalimentarios del mundo se hallan atravesados por gran parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), una suerte de “*plan maestro*” diseñado y aprobado por las Naciones Unidas con el objetivo de proteger el planeta y garantizar que la población mundial conviva en paz y prosperidad, erradicando el hambre y la pobreza, y mejorando todos los indicadores sociales.

El Plan establece 169 metas distribuidas entre 17 objetivos cuyo cumplimiento se halla interrelacionado, y que deben terminar de concretarse en el año 2030. Se trata del proyecto global más ambicioso adoptado alguna vez por la comunidad internacional, y convertir ese compromiso en realidad implica un esfuerzo ciclópeo para casi todos los países y una enorme responsabilidad para quienes producen alimentos. Cinco de sus objetivos se vinculan con el corazón de la producción de alimentos.

Objetivo N° 2

Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición, y promover la agricultura sostenible.

Objetivo N° 6

Garantizar la disponibilidad de agua, su gestión sostenible y el saneamiento para todos.

Objetivo N° 12

Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Objetivo N° 14

Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

Objetivo N° 15

Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.

CAMINOS DE INNOVACIÓN

Se trata de un llamado universal a recorrer caminos en los que la acción común y la innovación son clave, no solo entre Estados -como había sucedido con agendas internacionales de desarrollo anteriores- sino también con la participación de nuevos actores del desarrollo, como el sector privado, la juventud, la sociedad civil y la academia, entre otros.

Cuando se habla de producción y consumo sostenible (SCP) se involucran la productividad y la competitividad, la eficiencia en el uso de recursos y gestión de los residuos, y también se alude a la seguridad alimentaria, a los mejores hábitos y a las elecciones alimentarias responsables. Por esto queda claro que el cumplimiento de la Agenda 2030 -como se denomina este plan de acción mundial- representa un reto cada vez mayor para el sector agroalimentario de nuestro país, que también involucra al conjunto de la población.

Se trata en este caso de un cambio sistémico, que apunta a desconectar el crecimiento económico de la degradación ambiental, y comprende un enfoque de ciclo de vida que tome en cuenta todas las fases del uso de los recursos, con el fin último de *“hacer más y mejor con menos”*.

CONSUMO Y PRODUCCIÓN SOSTENIBLES

Con esa finalidad la Organización de las Naciones Unidas creó *One Planet*, plataforma que reúne a una comunidad global trabajando en torno al Objetivo N° 12 (ODS12) como habilitador para implementar diversas cuestiones vinculadas con otros objetivos, pero con un enfoque común, **para lograr que el consumo y la producción sostenibles sean más visibles, concretos y reales para todos.**

Considerando el vasto campo de acción que presenta el ODS12 y la transversalidad con otros ODS; la plataforma *One Planet* está compuesta por 6 programas que enfocan temas otros tantos temas específicos:

1. Compras públicas.
2. Turismo.
3. Información al consumidor.
4. Construcción e infraestructura.
5. Estilos de vida y educación.
6. Sistemas alimentarios.

El Programa de Sistemas Alimentarios Sostenibles (SFS) consiste en una asociación de múltiples partes interesadas, centrada en acelerar el desarrollo de patrones de producción y consumo de alimentos más sostenibles. La visión compartida permite a los socios colaborar en iniciativas conjuntas, que incluyen desde actividades de apoyo normativo y políticas, hasta proyectos de investigación y desarrollo, así como actividades de implementación en el terreno que abordan los desafíos de nuestros sistemas alimentarios. El Programa promueve un enfoque holístico, teniendo en cuenta las interconexiones y las compensaciones entre todos los elementos y actores en los sistemas alimentarios¹.



1. Sitio Web del Programa de Sistemas Alimentarios Sostenibles:
<http://www.oneplanetnetwork.org/sustainable-food-system>

DATOS PROVOCADORES

Según se enuncia en el Sitio Web de Objetivos de Desarrollo Sostenible, el sector de la alimentación representa alrededor del 30% del consumo total de energía en el mundo y un 22% del total de las emisiones de gases de efecto invernadero. Además se destaca que si bien los impactos ambientales más graves se producen en la fase de producción (agricultura y procesamiento de alimentos), los hogares influyen en estos impactos a través de sus hábitos y elecciones. Esto, en consecuencia, afecta el medio ambiente y la generación de residuos.

CONFERENCIA GLOBAL EN COSTA RICA

Como resultado del Programa de SFS, en la sede del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura de Costa Rica se celebró en febrero pasado la Segunda Conferencia Global sobre Sistemas Alimentarios Sostenibles bajo el lema *“Buena comida para las personas y el planeta”*. La reunión apuntó a fortalecer las asociaciones estratégicas entre actores clave, proporcionar recomendaciones y estimular niveles más altos de inversión y compromiso político para la transición desde los esquemas de producción tradicionales hacia sistemas alimentarios sostenibles.

El encuentro reunió a más de 200 miembros de todas las regiones del mundo convocados para participar activamente en el debate sobre políticas, acciones e inversiones en producción sostenible, reducción de pérdida y desperdicio de alimentos, fortalecimiento de la agrobiodiversidad y dietas sostenibles.

Los participantes de la conferencia recordaron la Declaración Ministerial del Foro Político de Alto Nivel sobre Desarrollo Sostenible (HLPF) de 2018, reconocieron la red *One Planet* como un importante mecanismo de implementación para los ODS e intercambiaron opiniones sobre las formas de adoptar sistemas alimentarios sostenibles factibles de aplicarse sobre el terreno.



SÍNTOMA DE INSOSTENIBILIDAD

Una de las sesiones paralelas, presidida por Pete Pearson, Director de *Food Waste en World Wild Foundation* junto a James Lomax, de ONU Ambiente, trató específicamente el tema de la reducción de pérdidas y desperdicio de alimentos.

Lomax se mostró provocador al describir la pérdida y el desperdicio de alimentos como un **síntoma de la insostenibilidad** del sistema agroalimentario, por lo que resulta imprescindible dedicarle una agenda mucho más amplia y desafiante. Además promovió la discusión sobre las dificultades de los países para medir y reportar la meta 12.3 de los ODS, que fija específicamente la necesidad, de aquí a 2030, de **“reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha.”**

La primera exposición a cargo de Claire Kneller, de la organización *Waste and Resources Action Programme (WRAP)*, estuvo centrada en el trabajo que realizan para identificar los beneficios económicos de la reducción de desechos y la eficiencia de los recursos en la cadena de suministro de alimentos y bebidas. En materia de reducción de PDA, uno de sus últimos hallazgos indica que si tomaran las medidas adecuadas, las organizaciones podrían lograr un retorno de la inversión positivo de 14:1.

UN NUEVO ESTILO DE VIDA

Paralelamente, hace muchos años que WRAP lleva adelante la iniciativa *“Love Food Hate Waste”* centrada no sólo en concientizar, sino más bien en educar a través de herramientas y consejos puntuales dirigidos a reducir el desperdicio en hogares y servicios de alimentación. Las propuestas giran en torno a utilizar aquellas partes de los alimentos que culturalmente no se consumen, a incorporar el consumo de frutas y verduras *“imperfectas”*, elegir productos de estación, producir en los hogares como experiencia de aprendizaje y -por sobre todo- conformar una comunidad y llevar un estilo de vida que reduzca al mínimo la producción de desechos. Según lo expuesto, como resultado de estos esfuerzos, en el Reino Unido se estarían ahorrando 3.4 mil millones de £ al año en comparación con 2007, y el ahorro de CO2 estaría en el orden de 5.0 millones de toneladas, el equivalente a sacar de circulación 2.2 millones de autos.

Otro expositor, el Sr. Esben Larsen del *World Resources Institute (WRI)* y miembro de Champions 12.3, presentó la Hoja de Ruta para alcanzar la Meta 12.3 que plantea metas a corto y mediano plazo tanto para gobiernos como para empresas, y además propone métricas y formas de reporte. En este marco señaló que las grandes industrias de alimentos ya comienzan a generar sus propias mediciones de pérdidas, y que esos informes internos podrían ser sumamente útiles a los estados; mientras que los pequeños productores evidencian grandes necesidades de financiamiento, si se pretende mayor eficiencia y productividad en estos negocios.

Como cierre de la sesión, Ronald Sanabria -del *Rainforest Alliance* y coordinador del Programa de Turismo Sostenible de One Planet-, realizó una presentación sobre estrategias de reducción de desperdicio de alimentos en negocios de turismo, hotelería y cruceros. Allí se encontraron retornos de inversión interesantes y una excelente aceptación por parte de los clientes, subrayando así la tendencia hacia la elección de propuestas turísticas más sostenibles que puedan dar cuenta de diferenciales en materia ambiental y social.

ESPACIO PARA EL INTERCAMBIO REGIONAL

En el marco de la Conferencia Global, también se realizó el Taller Regional *“Desafíos del sistema alimentario en América Latina y el Caribe: interacciones entre recursos naturales, medios de vida y nutrición”*, que permitió fomentar el aprendizaje y el intercambio de experiencias, propiciar la creación de conciencia y de las condiciones necesarias para garantizar la sostenibilidad de los sistemas alimentarios en la región.

A su vez se pudieron identificar oportunidades, mejores prácticas y desafíos para la transición hacia sistemas alimentarios sostenibles. Gran parte de la discusión tuvo como centro la capacidad en la formulación de políticas integradas y los enfoques sistémicos para los sectores de la alimentación y la agricultura, que incluye experiencias de diálogo entre actores muy diversos. Finalmente, el encuentro favoreció una mayor apropiación del Programa de SFS en América Latina y el Caribe.

Argentina tuvo una participación activa en las discusiones a través de agentes de la Dirección de Innovación para el Desarrollo Sustentable de la Secretaría de Cambio Climático y Desarrollo Sustentable de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, y de la Dirección de Gestión de Proyectos Agroalimentarios de la Secretaría de Alimentos y Bioeconomía. Incluso esta cartera nacional contó con un espacio para presentar los avances y desafíos del Programa Nacional de Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos, como experiencia en la sesión sobre el *“Food Environment”*² para asegurar el cambio hacia un consumo sostenible.

2. El término *“Food Environment”* o en español *“entorno alimentario”* se define como el entorno colectivo físico, económico, político y sociocultural, las oportunidades y las condiciones que influyen en la elección de alimentos y bebidas y el estado nutricional de las personas. Estos incluyen aspectos como la composición de los alimentos, su etiquetado, la promoción, los precios, el suministro de alimentos en las escuelas y otros entornos, la disponibilidad de alimentos y las políticas comerciales que afectan la disponibilidad, el precio y la calidad de los alimentos.

LA PARTICIPACIÓN ARGENTINA

Argentina forma parte de la plataforma *One Planet* a nivel general por intermedio de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, que coordina las políticas en torno al ODS12; y en particular dentro del Programa de SFS como miembros del Multi-Advisory Committee.

Por su parte, la Secretaría de Alimentos y Bioeconomía acompaña el Programa de SFS con la categoría de “socio” y particularmente con el Plan Nacional de Reducción de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos como proyecto afiliado, por lo que participa activamente de las discusiones e intercambios que propone la plataforma.

DESAFÍOS TRASCENDENTES

Estos encuentros posibilitaron identificar varios retos entre los que resultan de relevante importancia:

1. La necesidad de identificar y presentar casos de negocios exitosos donde se demuestre que es posible cubrir tanto los costos de la inacción como las alternativas viables y las compensaciones.
2. Que resulta indispensable promover mediciones y datos que posibiliten medir los impactos sociales, ambientales y económicos de estos esfuerzos.

Como resultado clave del evento se emitió un comunicado con las conclusiones y un llamado a la acción que propone:

- › Elevar la importancia política de los sistemas alimentarios sostenibles entre los líderes de los sectores público y privado.
- › Generar colaboración entre los *stakeholders* a favor de promover procesos inclusivos y especialmente sensibles al género para fortalecer una visión y comprensión comunes que faciliten la creación de confianza y el desarrollo de capacidades.
- › Definir acciones para hacer que los entornos alimentarios sean más propicios a la adopción de dietas sostenibles y saludables, e identificar quién o quiénes deben proporcionarlos.

En respuesta a estas necesidades, los participantes identificaron las siguientes prioridades para el trabajo colectivo y la acción de contrapartes, que incluyen:

- › Promover políticas integrales y específicas para el contexto basadas en la evidencia, incluidos incentivos y desincentivos para el consumo y la producción sostenibles.
- › Producir métricas y datos, y establecer mecanismos de monitoreo y evaluación para estas políticas.
- › Aprovechar el potencial de la contratación pública para acelerar el cambio hacia sistemas alimentarios más sostenibles.
- › Promover el cambio de comportamiento del consumidor a través de la educación y el aprendizaje; centrándose en los niños y en los jóvenes en edad escolar como agentes clave del cambio.
- › Incentivar un cambio hacia entornos alimentarios más saludables y sostenibles junto con el sector privado, incluidas las PyME, los actores del mercado informal y los agricultores.
- › Fomentar asociaciones entre actores del sistema alimentario, especialmente asociaciones público-privadas para desarrollar acciones más coherentes y específicas.
- › Asignar las fuentes de financiamiento existentes y movilizar inversiones adicionales (públicas y privadas) para la transformación de los sistemas alimentarios, en particular a nivel local.



RELEVANCIA DEL TRABAJO CONJUNTO

Generalmente las organizaciones y sus profesionales han estudiado y trabajado en proyectos concentrados en su función primordial así fuera salud humana o cuidado del ambiente, y con solo algunos puntos de contacto.

Sin embargo, actualmente se reconoce que el principal desafío que encara el sistema agroalimentario mundial se vincula con el hecho de que los alimentos forman un vínculo indisoluble entre la salud humana y la sostenibilidad ambiental. Esta cuestión implica necesariamente contar con equipos de abordaje multidisciplinario para desarrollar dietas saludables y una producción sostenible de alimentos.

En tal sentido, tanto la Segunda Conferencia Global sobre Sistemas Alimentarios Sostenibles como el Programa de SFS de *One Planet* constituyen espacios fundamentales para construir redes multidisciplinares que vinculen estrechamente el campo de los alimentos y la nutrición, con el campo del cuidado ambiental y los recursos. Tanto es así que entre las agencias internacionales se encuentran la FAO, ONU Ambiente y el Comité Permanente de Nutrición del Sistema de las Naciones Unidas (UNSCN).

Para nuestro país resulta crucial la participación conjunta de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable y de la Secretaría de Gobierno de Agroindustria en conjunto, porque facilita estrechar vínculos entre organismos públicos y acercar las preocupaciones y objetivos de cada uno a un propósito común con estrategias articuladas y cooperativas, lo que a su vez favorece el intercambio con otros sectores.

Argentina comenzó a transitar el camino de la sostenibilidad para su sistema agroalimentario. Nuevamente se impone aumentar la productividad y ser más eficientes, aunque esta vez se incluye educar y divulgar el consumo responsable y el manejo racional y cuidadoso de los desperdicios, tanto en el plano de la producción como en el del consumo cotidiano.

Por lo demás, cuando se aprecia la vastedad y la profundidad de los cambios propuestos en la Agenda 2030, es legítimo que surjan dudas acerca de los plazos establecidos. La incógnita puede tomarse en cuenta, pero nunca paralizar la brega en el camino hacia un desarrollo más sostenible. Se trata de una pugna tan trascendente como la de buscar la convivencia pacífica entre todos los Estados de la Tierra. Con la diferencia de que en esta lucha no hay bandos ni contrincantes, sino el interés global de la Humanidad en su conjunto por conservar el planeta y sus recursos.

CIRUELA PARA INDUSTRIA

Lic. Sofía Benedetti - Lic. Nadia Venticinque - Ing. Agr. Patricia Parra

La ciruela pasa es conocida desde la antigüedad por sus virtudes nutricionales, dietéticas y medicinales. Llegado desde China por la ruta de la seda, el cultivo del ciruelo fue establecido en toda la cuenca mediterránea bajo el impulso de los griegos y los romanos. Y el secado al sol o en los hornos de pan, según las regiones, fue utilizado ampliamente para hacer ciruelas desecadas/deshidratadas. La “*ciruela pasa*” como se denomina internacionalmente al producto, tiene un alto valor nutricional, y la necesidad de su deshidratación o desecado surgió para extender o prolongar su conservación durante mucho tiempo, tanto para cubrir las necesidades alimentarias en las malas temporadas, como para aprovisionar los largos viajes en caravanas o las travesías marítimas. Llegó a nuestro país con las corrientes inmigratorias europeas en el siglo XX.

EL CONTEXTO NACIONAL

Actualmente, los principales actores del mercado mundial de la ciruela deshidratada son Estados Unidos, Chile, Francia, Australia, Argentina, Italia, Serbia y Sudáfrica. Esta variedad de ciruelas para deshidratar solo prospera donde imperan las particulares condiciones climáticas propias del Mediterráneo, que también se replican en otros paralelos. Uno de ellos (el paralelo sur) pasa por Mendoza y la zona central de Argentina, y es el mismo que cruza la zona central de Chile (O´Higgins). Luego pasa por un extremo de Sudáfrica y por una parte de Australia, también en el hemisferio sur. En el hemisferio norte cruza por California (EE.UU.), Francia (Lot-Et-Garone), Italia y Serbia. Estados Unidos es el principal productor de ciruelas deshidratadas, pero el segundo exportador a nivel mundial, dado que consume aproximadamente el 50% de su producción.

La producción de ciruelas deshidratadas ha ido fluctuando a través de los últimos años, mostrando altas y bajas en los volúmenes producidos debido esencialmente a factores climáticos que determinan los *stocks* de enlaces disponibles en todo el mundo. Estos *stocks* son acumulaciones de ciruelas deshidratadas que almacenan los países productores en los años en que la oferta excede a la demanda, con el fin de compensar la diferencia entre el flujo del consumo y el volumen producido, manteniendo de ese modo una cantidad de producto “*en bodega*” que permite asegurar el abastecimiento continuo de los clientes y mercados objetivos.

El mercado global de ciruelas secas mueve unas 270.000 toneladas anuales. La producción mundial de 2018 alcanzó aproximadamente las 220.000 toneladas y según las estimaciones de la *International Prune Association* (IPA), para el año 2020 se proyectan 285.000 toneladas, lo que significa un aumento del 30% en la cantidad de ciruelas producidas. Este crecimiento plantea un gran desafío técnico-económico a productores y abastecedores, ya que para el año 2020 se necesitará que la demanda absorba toda o gran parte de la oferta de ciruelas deshidratadas que se producirá o de lo contrario el mercado puede experimentar severas disminuciones en los precios.

Los principales productores mundiales de Ciruela seca (en volumen) son:

- » 32% California, EE.UU. (70.000 ton aprox. en 2018)
- » 30% Chile (68.000 ton aprox. en 2018)
- » 23% Argentina (50.000 ton aprox. en 2018)
- » 16% Francia (35.000 ton aprox. en 2018)



De acuerdo con las cifras de la *International Prune Association* del año 2018, nuestro país está posicionado como 3er Productor mundial de ciruela seca, mientras que los datos de 2017 de la *Comtrade* (Naciones Unidas) la ubican también como 3er Exportador.

La ciruela californiana (EE.UU.) es generalmente considerada la de mejor calidad en los mercados, mientras que el segundo productor mundial, Chile, se destaca por su alto potencial productivo rasgo que, asociado a su posición geográfica (producción en contra estación del Hemisferio Norte) lo ubica como un protagonista central del mercado internacional. Por su parte Francia posee altos estándares de proceso y producción y su principal destino es el consumo interno. En este contexto, Argentina ha presentado tasas de crecimiento de producción importantes y la calidad de su producto es similar a los estándares de Chile, lo que se traduce en un alto potencial exportador.

Según datos de cosecha de los últimos 25 años, se observa un decrecimiento sostenido e importante de California, al tiempo que se da un crecimiento sostenido de Chile y Argentina aunque con mayor inestabilidad en nuestro país a causa de los fenómenos climáticos.

CONSUMO MUNDIAL

Los consumidores de ciruelas deshidratadas se hallan distribuidos en todo el mundo, pero la demanda del producto se ha mantenido estable sin aumentar significativamente, salvo en Asia, donde los frutos son apreciados por sus virtudes, y además existen razones culturales y religiosas asociadas a su consumo. La demanda asiática de ciruelas deshidratadas es abundante y próspera, en especial en las fechas donde existen celebraciones religiosas, como el mes sagrado de Ramadán.

Fuente: Odepa, 2012.

En otros países las ciruelas deshidratadas son consumidas en diversas formas y preparaciones que forman parte de su dieta tradicional. Uno de los mayores ejemplos lo brinda Rusia, donde la este producto goza de gran popularidad, y es el fruto deshidratado que presenta mayor demanda.

Fuente: Anuario ciruelas deshidratadas 2015, Chile.

En los últimos 30 años, el consumo mundial de ciruela seca se ha mantenido constante, en un rango que va de las 200.000 a las 250.000 toneladas anuales. Registró picos en los años 2003, 2010 y 2011 pero en general se ha mantenido sin grandes fluctuaciones interanuales. El desafío de la industria es lograr incrementar la demanda mundial de este producto y así llegar a mayores niveles de consumo *per cápita*.

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES

Las exportaciones totales del año 2017 alcanzaron un valor de US\$ 514 millones y un volumen de 205 mil toneladas. Los principales exportadores mundiales fueron:

- » Chile (34% valor y 37% volumen)
- » EE.UU. (27% valor y 17% volumen)
- » Argentina (9% valor y 10% volumen)
- » Francia (9% valor y 6% volumen)
- » Holanda (3% valor y 2% volumen)

Las importaciones totales del año 2017 alcanzaron los US\$ 491 millones y las 179 mil toneladas. Los principales importadores mundiales fueron:

- » Alemania (10% valor y 7% volumen)
- » Italia (7% valor y 5% volumen)
- » EE.UU. (6% valor y 5% volumen)
- » Japón (6% valor y 3% volumen)
- » Rusia (5% valor y 8% volumen)

Fuente: Naciones Unidas - Comtrade 2017.



EL CONTEXTO NACIONAL

SUPERFICIE Y PRODUCCIÓN

Se necesitan alrededor de 10 años para que la producción de las plantaciones sea plena. La producción de ciruelas tiene un comportamiento cíclico que suele ser parcialmente compensado con las variaciones de *stock* de un año a otro.

Más del 95% de la superficie plantada se encuentra en la provincia de Mendoza, el 56% en el departamento de San Rafael y 19% en General Alvear. También existen pequeños polos productivos en San Juan, Neuquén y La Rioja.

Las condiciones agroclimáticas y sanitarias de Mendoza sumadas a su larga tradición de producción frutícola, permiten obtener un producto de excelente calidad que tiene gran potencial de inserción en los principales mercados internacionales. Existen 4 zonas productivas:

- Región Norte: 3% de la superficie total
- Valle de Uco: 2% de la superficie total
- Región Este: 19% de la superficie total
- **Región Sur: 76% de la superficie total**

De acuerdo al último censo de pronóstico de cosecha frutícola de la provincia de Mendoza (2018-2019) realizado por el IDR (Instituto de Desarrollo Rural), se registran 12.424 hectáreas destinadas a producir ciruela para industria. La cosecha alcanzará las 51.357 toneladas de fruta en fresco esta campaña, lo que resulta en una disminución del 66% de la producción con respecto a la campaña anterior. Esto resulta en una proyección de 16.567 toneladas de producción primaria en seco para 2019.

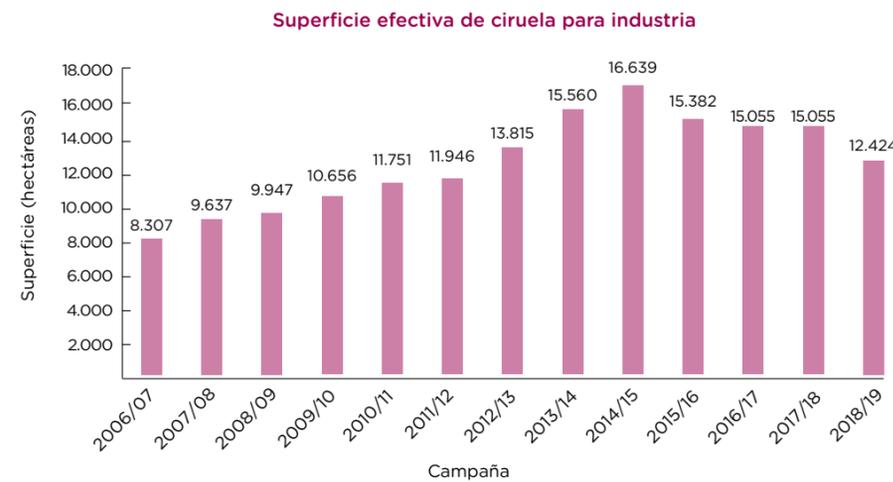
La cosecha se realiza durante el mes de febrero, pudiéndose extender hasta el mes de marzo. El 90% de la superficie implantada está compuesta por plantaciones muy jóvenes, de menos de 20 años, distribuidas en más de 5.000 unidades pequeñas de producción (3,5 hectáreas promedio). No se dispone de datos estadísticos confiables sobre el número de productores de ciruela, dado que el censo no los proporciona, pero se estima que son alrededor de 4.000 en toda la provincia. Es un mercado muy atomizado, con gran cantidad de pequeños productores. El 80% de ellos trabaja menos de 10 has.; un 15% aproximadamente

tiene entre 10/20 has y solo el 5% restante posee más de 30. También debe tenerse en cuenta que, generalmente, en el 56% de los casos la producción de ciruela para industria tiene el rol de cultivo complementario. Un 24 % lo lleva adelante como cultivo principal, y solo el 20% produce exclusivamente ciruela para industria.

El consumo interno estimado de ciruela seca de nuestro país es de aprox. 0,45 kg/hab./año, por lo que el mercado interno apenas absorbe el 5% de lo producido. El 95 % restante es exportado.

VARIEDADES

En la ciruela para industria, la oferta varietal está fuertemente concentrada. El 97,7% de la superficie cultivada corresponde a la variedad *D'Agen*. El 1% es ocupado por la variedad *President* y el restante 1,3% por variedades no identificadas. Por ende, *D'Agen* impera en toda Mendoza, y particularmente en su región del Oasis Sur, donde se deshidrata el 70% de la ciruela de esa variedad, caracterizada por un elevado contenido de azúcar que posibilita alcanzar un producto final de alta calidad. El siguiente gráfico permite observar la evolución de la superficie total de Ciruela para Industria de las últimas 13 campañas:



Fuente: DCA en base a datos del IDR

Beneficios de la ciruela seca

Según investigadores de la *Florida State University* y la *Oklahoma State University*, ambas de los Estados Unidos, el consumo regular de ciruelas secas (deshidratadas) ayuda a prevenir la osteoporosis y las fracturas, especialmente a las mujeres con menopausia. El estudio demuestra que las ciruelas secas son un alimento muy efectivo para incrementar naturalmente la densidad ósea o suprimir su pérdida, habitual en la tercera edad, en razón de que su consumo habitual disminuye e número de osteoclastos en el hueso, reduce la resorción ósea y tiene un pequeño efecto en la formación del tejido óseo.

Las ciruelas deshidratadas son muy ricas en vitamina K, potasio y boro, combinación que según el *Journal of Nutritional Biochemistry*, favorece la salud ósea, en tanto que su alto contenido de fibras regula el tránsito intestinal, beneficios que también incluyen al sistema cardiovascular porque está demostrado que su ingesta disminuye los niveles de colesterol y ayuda a controlar la hipertensión.

El prestigioso *British Journal of Nutrition* ha indicado a su vez que a ciruela deshidratada (*“es el fruto más eficaz para prevenir y revertir la pérdida ósea”*), en tanto que los resultados del estudio *“Comparative effects of dried plum and dried apple on bone in postmenopausal women”*, confirman la capacidad de la ciruela deshidratada para mejorar la densidad mineral del tejido óseo en mujeres posmenopáusicas.



En el mismo periodo, la producción de la fruta en fresco evolucionó tal como muestra el gráfico ubicado a continuación:



Fuente: DCA en base a datos del IDR

Desde el sector, lo que se busca es estabilizar el volumen de la producción en el tiempo. La producción en nuestro país oscila año a año debido a una necesidad de mayor cuidado de los cultivos, focalizado en tareas de poda y fertilización, mejora de la disponibilidad de agua, plantaciones más jóvenes, entre otras cuestiones. Este conjunto de factores deriva en una baja rentabilidad del sector, por lo que los niveles productivos varían en gran medida campaña a campaña. Otros puntos de mejora incluyen la erradicación de los montes viejos y el recambio varietal. Teniendo en cuenta que el cultivo demora 6 años en producir la primera cosecha de fruta, el proceso debería hacerse de manera gradual para no afectar la economía de los productores

Este conjunto de factores, a los que se suman eventualmente factores climáticos que afectan los rindes, deriva en una baja rentabilidad para el sector, por lo que los niveles productivos varían en gran medida campaña a campaña. Uno de los objetivos perseguidos es la erradicación de los montes viejos y un recambio varietal, proceso que para no afectar la economía de los productores debería hacerse de manera gradual, tomando en cuenta que el cultivo demora 6 años en producir fruta.

Para obtener 1 kg de fruta seca se necesitan alrededor de 3 kilos de fruta fresca. En el siguiente cuadro se puede observar la variación de la producción de ciruela seca de las últimas campañas.



Fuente: DCA en base a datos del IDR

PRECIO DE LA CIRUELA Y CONSUMO INTERNO

El sector de la ciruela seca en nuestro país exporta más del 95% de su producción, y Argentina no es formadora de precios. Las cotizaciones

tienen un techo que guarda relación con las circunstancias que atraviesa la producción de Chile, y de los movimientos de stock y las acciones de EE.UU y de Francia (que subsidia a sus productores). En conclusión, el precio de venta es una variable que viene impuesta por el mercado internacional.

Actualmente, el consumo interno estimado de ciruela seca es de 19.710 toneladas anuales, lo que arroja un valor aproximado de 0,45 kg/hab./año, esto es, aproximadamente el 5% de la producción. El consumo se concentra fuertemente en la ciruela tiernizada con y sin carozo. (Dato estimado para el año 2017). Hay tareas a realizar para el desarrollo del consumo interno, pero los resultados se verán a mediano y largo plazo, dado que modificar hábitos dietarios es un proceso que arroja resultados concretos con el correr de los años

La comercialización suele realizarse en envases plásticos de distintas características (usualmente en sachets de 500 gramos), en supermercados y comercios, y de forma suelta en locales especializados en productos naturales, que a menudo expenden el producto suelto, o en cajas de madera o cartón de 5 y 10 Kg. Asimismo se utiliza en gastronomía para la preparación de platos agrídulces y compotas, y en la industria alimentaria para elaborar jaleas y mermeladas.

SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA

Las dimensiones de las instalaciones utilizadas para el secado de ciruelas varían desde pequeños secadores solares hasta grandes instalaciones industriales. Luego del proceso de deshidratado, el producto atraviesa una etapa de calibrado, selección y lavado, para iniciar la etapa de tiernizado (tratamiento térmico que restaura el nivel de humedad en el fruto). La presentación del producto para la comercialización puede ser con o sin carozo, siendo el primero el de menor valor. Dentro de los productos considerados "Preparaciones de ciruela" existe una pequeña participación de las ciruelas en agua edulcorada.

Para el desecado se emplean dos métodos: el natural, en el que se utilizan estructuras de madera con cobertura de caña sobre las que se depositan las ciruelas (paseras), y el desecado en hornos. Del total producido se estima que el 50% se seca al sol. En general predominan los secaderos mixtos. Las favorables condiciones agroclimáticas que tiene la región ciruelera de Mendoza para el secado solar, favorecen la elaboración de un producto natural muy valorado en los mercados.



Respecto a las normas de calidad, los secaderos más grandes cumplen con las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y otras normas exigentes como las de producción orgánica y la certificación *Kosher*. Sin embargo, muchos secaderos que aún no cumplen con dichos requerimientos y presentan elevado nivel de informalidad.

Según el censo de secaderos del año 2009 realizado por el IDR, se relevaron en la provincia de Mendoza un total de 490 secaderos tradicionales con una capacidad de desecado de 200 mil toneladas de ciruela fresca y 1.070 pequeños secaderos nuevos con una capacidad de 15 mil toneladas de ciruela fresca. Existen en la actualidad 15 empresas exportadoras que transforman el producto desecado, esto es tiernizado, descarozado y embalado.

El nivel de empleo generado por el sector permite configurar el siguiente cuadro:

Sector	Cantidad estimada de puestos de trabajo
Empleos directos generados por el sector primario	1.1150 (trabajadores permanentes) + 9.108 (trabajadores temporarios)
Empleos directos generados por el sector industrial	500 (permanentes) + 3.186 (trabajadores temporarios)
Total:	1650 (trabajadores permanentes) y 12.294 (trabajadores temporarios)

Fuente: DCA en base a datos del IDR

COMERCIO INTERNACIONAL



En 2018, las exportaciones totales de ciruela para industria (incluye deshidratada y preparaciones) representaron un valor de US\$ 56,47 millones y un volumen de 31,23 mil toneladas, a un precio promedio de 1.808,05 US\$/ton. Cabe destacar que, durante el primer bimestre 2019 se han exportado 2.778 toneladas por un valor de US\$ 5.050.918,09. Esto representa un aumento del +4,5% y una caída del -1,0% respectivamente, en comparación al mismo período 2018, y por lo tanto un -5,7% en el precio promedio por tonelada.

La siguiente tabla permite observar la evolución y las variaciones de las exportaciones argentinas de ciruela para industria (período 2013/Ene - Feb 2019):

Año	US\$ FOB (mil.)	Toneladas (miles)	Precio promedio
2013	85,8	39,2	2.190,3
2014	44,8	15,5	2.880,1
2015	65,0	28,7	2.261,6
2016	58,1	31,3	1.856,4
2017	45,1	20,7	2.174,4
2018	56,5	31,2	1.808,05
Ene - Feb 2018	5,1	2,65	1.927,8
Ene - Feb 2019	5,05	2,77	1.818,0

Variación	Valor	Volumen	Precio promedio
2016/2015	-10,6%	9,1%	-17,9%
2017/2016	-22,4%	-33,9%	17,1%
2018/2017	25,2%	50,9%	-16,8%
Ene - Feb 2019 / Ene - Feb 2018	-1,0%	4,5%	-5,7%

Fuente: DCA en base a datos del INDEC.

En cuanto a las exportaciones por tipo de producto, la distribución en valor fue la siguiente:

	2015	2016	2017	2018	Ene - Feb 2019
Ciruelas desecadas sin carozo	69%	57%	69%	64%	75%
Ciruelas desecadas con carozo	31%	43%	31%	36%	25%

Fuente: DCA en base a datos del INDEC.

Como puede observarse, en todos los años considerados, las ciruelas sin carozo lideran las exportaciones.

Principales mercados de destino - Año 2018

En la siguiente tabla se observan los destinos de exportación del año 2018:

MERCADOS DE DESTINO	Valor (US\$ FOB Millones)	Volumen (Miles de Toneladas)	Precio prom (USD FOB/Ton)	Part (%) del Valor
Brasil	16,2	9,9	1.637,00	28,7%
Sin determinar	12,4	6,6	1.878,30	21,9%
Rusia	11,3	6,0	1.901,20	20,0%
EE.UU.	10,4	5,4	1.936,90	18,4%
España	1,7	1,0	1.783,10	3,0%
Egipto	1,0	0,6	1.747,60	1,8%
Israel	0,7	0,3	2.697,1	1,2%
Emiratos Arabes Unidos	0,5	0,3	1.918,10	0,9%
Total	56,5	31,2	1.808,00	100,0%

*Análisis realizado en Base a datos del INDEC y a la clasificación de AyB definida por la Dirección Nacional de Alimentos y Bebidas de la Secretaría de Agroindustria. Desde el mes de marzo de 2018 la AFIP no hace pública dicha información a través de su sistema "SIM en línea"; por lo tanto, el INDEC ha debido adaptar la difusión de los resultados conforme a la normativa vigente sobre secreto estadístico y protección de datos individuales (Art 10° de la Ley 17.622; Título VI del Decreto 3.110; Art. 1° de la Disposición 176/99, entre otros).



En este caso, 4 destinos representan casi el 90% del valor de las exportaciones de ciruela seca: Brasil (28,6%), "Sin determinar" (22,0%), Rusia (20,1%) y EE.UU. (18,4%) Durante este período el mejor precio fue pagado por Israel (US\$ 2.697,1/ton).

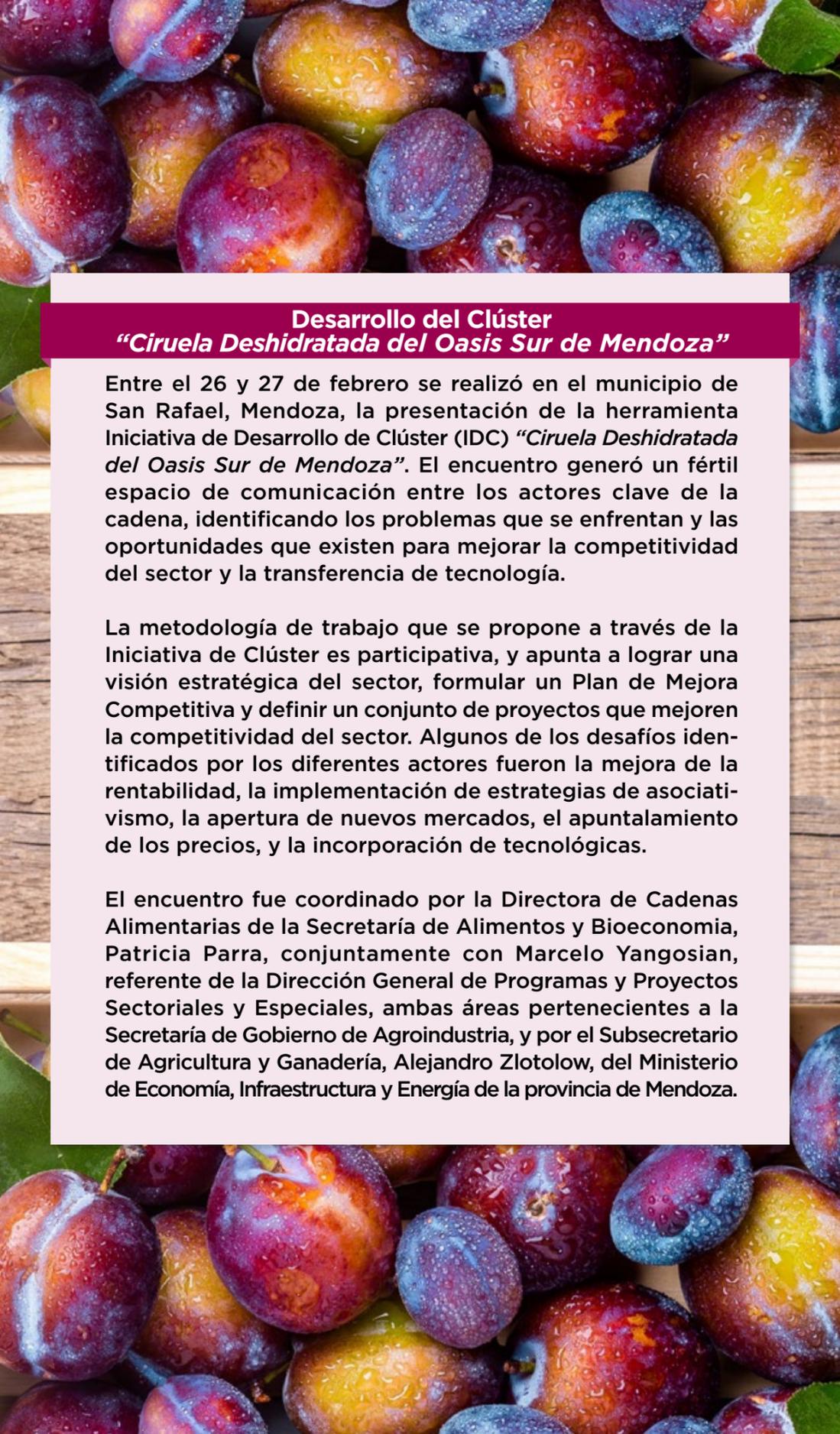
Principales mercados de destino - Primer Bimestre 2019

Mercados de destino	US\$ CIF	Toneladas	Precio promedio	Part (%) del Valor
Sin determinar	1.766.860,8	908,95	1.943,8	34,98%
Brasil	1.454.669,5	873,8	1.664,8	28,80%
Rusia Federación de	1.138.481,4	621,322	1.832,4	22,54%
Egipto	524.706,4	302,2	1.736,3	10,39%
Italia	166.200,0	72	2.308,3	3,29%
TOTAL	5.050.918,1	2.778,272	1.818,0	100,00%

Fuente: DCA en base a datos del INDEC.

Como puede observarse en el cuadro, los tres principales mercados de destino de las exportaciones del primer bimestre del año son los mismos que en 2018.

Los mercados estratégicos para la ciruela seca argentina, según datos consensuados con referentes del sector, son: la Unión Europea (Holanda, Alemania), Estados Unidos, México, China e India. Nuestro principal competidor a nivel regional es Chile, seguido en orden de importancia por Estados Unidos, Francia, Alemania y España.



Desarrollo del Clúster “Ciruela Deshidratada del Oasis Sur de Mendoza”

Entre el 26 y 27 de febrero se realizó en el municipio de San Rafael, Mendoza, la presentación de la herramienta Iniciativa de Desarrollo de Clúster (IDC) “Ciruela Deshidratada del Oasis Sur de Mendoza”. El encuentro generó un fértil espacio de comunicación entre los actores clave de la cadena, identificando los problemas que se enfrentan y las oportunidades que existen para mejorar la competitividad del sector y la transferencia de tecnología.

La metodología de trabajo que se propone a través de la Iniciativa de Clúster es participativa, y apunta a lograr una visión estratégica del sector, formular un Plan de Mejora Competitiva y definir un conjunto de proyectos que mejoren la competitividad del sector. Algunos de los desafíos identificados por los diferentes actores fueron la mejora de la rentabilidad, la implementación de estrategias de asociativismo, la apertura de nuevos mercados, el apuntalamiento de los precios, y la incorporación de tecnológicas.

El encuentro fue coordinado por la Directora de Cadenas Alimentarias de la Secretaría de Alimentos y Bioeconomía, Patricia Parra, conjuntamente con Marcelo Yangosian, referente de la Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales, ambas áreas pertenecientes a la Secretaría de Gobierno de Agroindustria, y por el Subsecretario de Agricultura y Ganadería, Alejandro Zlotolow, del Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía de la provincia de Mendoza.

IMPORTACIONES

La siguiente tabla muestra la evolución y variación de las importaciones del producto en los últimos años, el principal producto importado en este caso corresponde a *Preparaciones de ciruela*:

Año	U\$S CIF (mil.)	Toneladas (miles)	Precio promedio
2013	1,1	1,2	918,3
2014	1,9	1,1	1.800,8
2015	2,0	1,7	1.157,0
2016	1,3	0,7	1.768,6
2017	2,8	1,3	2.056,3
2018	3,4	1,7	1.977,3
Ene - Feb 2018	805.651	370,1	2.176,8
Ene - Feb 2019	475.694	242,6	1.960,8

Variación	Valor	Volumen	Precio promedio
2016/2015	-35,0%	-58,8%	52,9%
2017/2016	115,4%	85,7%	16,3%
2018/2017	21,4%	30,8%	-3,8%
Ene - Feb 2019 / Ene - Feb 2018	-41%	-34,5%	-9,9%

Fuente: DCA en base a datos del INDEC.

En el año 2018 se registró un aumento tanto del volumen (+30,8%) como del valor (+21,4%) de las importaciones de ciruela con respecto a 2017. El precio promedio de importación experimentó una caída del 3,8%. En tanto, en el primer bimestre de 2019 fue registrado un fuerte descenso de las importaciones con respecto al mismo período 2018, tanto en lo referido a volumen (-34,5%) como a valor (-41, y en el precio promedio de importación (-9,9%).

Durante 2018, los principales orígenes de las importaciones fueron Brasil, Filipinas, México y España, con 16,3%; 7,6%, 7,5 y 6% del valor total importado, respectivamente. Para el período analizado de 2019, los orígenes de las importaciones son los mismos que los de 2018.

PROYECCIONES Y TENDENCIAS

En los últimos años la producción y el comercio mundial de frutas en conserva experimentaron grandes cambios. Los productos eran presentados en empaques típicos; los protagonistas del negocio eran siempre los mismos (Unión Europea, Estados Unidos, Sudáfrica, Chile, Argentina y Australia), y al mismo tiempo, predominaban los mercados tradicionales y maduros (como el caso de la Unión Europea, Estados Unidos y Japón).

Ese panorama relativamente estático varió con la aparición de nuevos mercados, oferentes y presentaciones que modificaron los patrones de comercio y consumo de productos. La aceptación de otros envases como el plástico y el vidrio, así como también los vasos para consumo individual, han estimulado la demanda de mercados maduros, al tiempo que permitieron generar nuevos oferentes, como es el caso de Tailandia y China.

Las tendencias de la cadena de valor se hallan marcadas principalmente por las mayores exigencias de la demanda. Los consumidores han cambiado su forma de valorizar los productos buscando nuevos atributos. Cada vez tiene mayor importancia manejar instrumentos de diferenciación, trazabilidad, inocuidad, sabor, color, aroma, productos orgánicos y eco etiquetado, marcas, denominación de origen y responsabilidad social.

Los mercados internacionales son más exigentes y también requieren certificaciones especiales, como sucede con la producción orgánica, o los productos *Kosher*, que tienen nichos de mercado particulares y que abren perspectivas de fortalecimiento para las economías regionales.

Por otra parte, se evidencian avances tecnológicos que se expresan en la introducción de nuevas especies y variedades, en el logro de mejoras en la conservación de la fruta, y en la obtención de productos diferenciados.



PYMES ALIMENTARIAS Y PERDURABILIDAD

ESCUELAS PARA CAMBIAR



HERRAMIENTAS INDISPENSABLES

En las últimas décadas, el negocio agroalimentario ha mostrado un fuerte dinamismo a partir de la aparición de nuevas tecnologías, de una mayor demanda de productos diferenciados, de nuevas tendencias respecto al consumo y diversas formas de comercialización. En respuesta a estos cambios muchos empresarios del sector mostraron un alto grado de adaptación, y aportaron buena parte del esfuerzo que ha hecho que la facturación promedio del sector sea un 20% superior a la de la industria.

Aun así, no podemos perder de vista que el 98% de la estructura de la producción de alimentos y bebidas de nuestro país, está conformado por unas 15.000 micro, pequeñas y medianas empresas que promueven empleo, valor agregado y desarrollo local. Son el puntal económico de cientos de pueblos y comarcas distribuidos en todas las regiones, y por lo tanto su importancia en el equilibrio social y poblacional trasciende las siempre frías cifras de la economía o los porcentajes estadísticos.

Los emprendedores que se hallan al frente de estos establecimientos se caracterizan por su voluntad de progreso y el empuje con que encaran la producción y la resolución de los problemas coyunturales que las afectan, pero es un hecho que anualmente miles de ellas quedan en el camino porque no logran alcanzar sostenibilidad. En muchísimos casos esto tiene que ver con fallas en la gestión, con un escaso desarrollo comercial, y con dificultades para el acceso al financiamiento, factores que generan un círculo vicioso que afecta el crecimiento y la viabilidad.

Toda esta gente es voluntariosa y acepta los desafíos, pero la preocupación y el empeño por mejorar la producción y atender los problemas cotidianos les deja poco tiempo y energía para capacitarse en el manejo de herramientas de gestión empresarial, en tiempos en que la falta de planificación estratégica, la ausencia de un Plan de Negocio o el desconocimiento acabado de los costos y del punto de equilibrio de su negocio, entre otros factores, constituyen riesgos muy graves para la supervivencia de las empresas.

Por esta razón, desde el Estado venimos desarrollando un esfuerzo persistente para dotar a quienes poseen o se hallan al frente de PyMEs agroalimentarias, de un actualizado conjunto de herramientas y conocimientos de gestión y comercialización. Apuntamos a que sepan cómo diseñar una estrategia empresarial, concretar una estrategia de RRHH, profundizar el análisis de la estructura de costos de la empresa y mejorar las habilidades gerenciales. También a lograr el perfeccionamiento de los canales de comercialización, el refuerzo de las habilidades de venta, el desarrollo de un plan de negocios, y conocimientos que les permitan acceder y manejar el financiamiento, y operar con los mercados externos.

Este año, con el quinto ciclo del Programa “Escuelas de Negocios para Pymes de Alimentos” en pleno desarrollo ya suman 825 los empresarios que asisten a estos verdaderos “foros para el cambio”. Para ilustrar el proceso de transformación protagonizado por algunos empresarios participantes, en esta edición hemos preparado una síntesis del libro “Escuela de Negocios para Pymes de alimentos: modelos de gestión”, que muestran ejemplos concretos de los cambios que pueden lograrse cuando las decisiones se toman manejando herramientas de gestión actualizadas.

Hemos comprobado que participar en ellos no solo les permite incorporar herramientas hoy indispensables para el funcionamiento y dirección de sus establecimientos sino conocer otras lógicas para tomar decisiones y más aún: verse como empresarios y no solo como emprendedores.

Lic. Andrés Murchison

Secretario de Alimentos y Bioeconomía

CONSTRUIR EMPRESAS PERDURABLES

Pyme es un acrónimo de “Pequeña y Mediana Empresa”. Según la Real Academia Española, es una empresa compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación. Por tratarse de una definición genérica, los distintos países o regiones se encargan de detallar distintas particularidades, como la cantidad máxima de empleados o el monto de facturación, entre otras.

Para definir lo que es una empresa, el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación adopta la definición del Instituto de Estadísticas Europeo (EUROSTAT) y la Organización Para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): **una empresa es una unidad organizacional que produce bienes y/o servicios y que se beneficia con un cierto grado de autonomía en la toma de decisiones, especialmente en la asignación de recursos**. Es decir, tanto una organización que produce bienes industriales, un comercio, o servicios, pueden ser consideradas empresas.

El Ministerio también determina que un número reducido de trabajadores equivale a una cantidad que comprende desde 1 hasta 655, dependiendo de la actividad a la que pertenezca la empresa. La clasificación por cantidad de empleos es la más utilizada, en tanto favorece la comparación internacional y evita la distorsión que sufren los volúmenes de ventas expresados en pesos corrientes, en un escenario inflacionario como el argentino. De acuerdo con esta definición, la cantidad de trabajadores por cada tipo de empresa variará de acuerdo a su sector de actividad.

¿Qué es lo que hace que algunas empresas perduren en el tiempo y otras no? ¿Por qué hay un porcentaje tan elevado, cercano al 80%, de empresas que desaparecen en relación a las que anualmente se crean? Los casos concretos de empresas perdurables brindan un aprendizaje real y concreto. Ahí radica la complementariedad, en la combinación de la información general y el análisis real de los Modelos de Negocio que sustentan la viabilidad de las empresas de los casos seleccionados.

En este documento figuran los casos de algunas de las Pymes que participaron en el ciclo de la Escuela de Negocios para Pymes de alimentos en diversas sedes del país. Se rescataron sus elementos principales (o “Palancas”), es decir, las características que permitieron convertir a estas empresas en perdurables en sus respectivas regiones.

Las **Palancas** son los elementos que hacen posible a una empresa construir **diferenciales**. Dichos elementos surgen de las cuatro categorías de recursos que posee **cualquier empresa**, independientemente de su tamaño, actividad o localización:

- › **Palanca de Personas.** Individuo que posee alguna habilidad, conocimiento, experiencia o característica especial que le permite crear diferenciales en la oferta de la empresa.
- › **Palanca de Procesos.** Las personas que componen una empresa desarrollan sus tareas utilizando los activos que forman parte de su patrimonio; realizan su trabajo de manera determinada. La forma en la que estas personas utilizan los activos y desarrollan su trabajo, son procesos.
- › **Palanca de Activos.** Bien que integra el patrimonio de una empresa y que es puesto a trabajar para lograr ingresos. Todos son imprescindibles para el funcionamiento de una empresa.
- › **Palanca de Socios.** Personas o grupos de personas que no podríamos incorporar como proveedores y con cuyos productos o servicios podemos construir una oferta diferencial.

En términos de un **Modelo de Negocio**, no es posible pensar un **qué** sin tener en mente un **quién**. En la mayoría de los casos de construcción de Modelos de Negocio, el emprendedor tiene en mente qué es lo que ofrece y a quién se lo ofrece. Sin embargo lo que buscamos con este proceso son ofertas diferenciales, y las mismas vienen determinadas por el **quién**. **Una oferta nunca es diferencial para todos**; lo es para un segmento o un subsegmento del mercado.

Un Modelo de Negocio representa siempre el punto de partida del siguiente: un negocio no perdura en el tiempo por lo que es, sino por lo que es capaz de ser. Una empresa perdurable no es aquella que tiene un negocio rentable hoy, sino la que es capaz de reinventar negocios de manera constante.

Ahumadero Weiss

Esta empresa participó de la Escuela de Negocios para Pymes de Alimentos en la sede de Bariloche, en el año 2016.

HISTORIA

Ahumadero Weiss surge en 1980, de la mano de Ernesto Weiss y sus hijos. Ernesto nació en Austria y en la década de 1950 emigró hacia la Argentina en busca de nuevos horizontes. Comenzó a trabajar en el rubro gastronómico, formó su familia y al visitar Bariloche, decidió que ése sería su nuevo hogar. En 1961 los Weiss se radicaron en el sur argentino.

La experiencia gastronómica de Ernesto le hacía recordar a su abuelo, ahumador de carnes salvajes en Austria. Se puso a practicar con el ahumado de truchas y al poco tiempo ya era un experto, de modo que decidió fundar su propio ahumadero. Para esa misma época, Ernesto viajó a Alemania para especializarse en el procesamiento, elaboración y envasado de carnes y pescados ahumados. A su regreso, el conocimiento adquirido le permitió sentar las bases de una gestión comercial e integral del ahumadero, de manera que hacia 1982 se tramitaron los permisos y las habilitaciones para iniciar una etapa formal y profesional de la empresa. Por otra parte, la familia abrió también un restaurante, que ofrece muchos de los productos elaborados por el ahumadero. De modo similar, a medida que el prestigio de la marca crecía, se inauguró un local de venta al público y se comenzó con la comercialización fuera de la ciudad. Toda la familia trabajó en las diferentes facetas y actividades de la empresa.

Cuando Ernesto falleció sus hijos decidieron segmentar la empresa. Uno de los hermanos se dedicó a la parte gastronómica, otros al aspecto comercial y otro a la elaboración y desarrollo de productos. Cada uno siguió funcionando como una empresa autónoma, con su propia contabilidad y manejo independiente. Cada uno hace la explotación formal de su sector.

MODELO DE NEGOCIO

La empresa actualmente desarrolla y comercializa tres líneas principales de producto. Por un lado, la línea más tradicional de pescados, con la trucha y el salmón como abanderados. Por otro, el ciervo y las carnes rojas; finalmente los quesos y escabeches. Las tres líneas comprenden una variedad de hasta casi 50 subproductos. La estructura del Ahumadero está compuesta por 20 empleados, muchos de los cuales trabajan en la empresa desde los tiempos iniciales. La empresa realiza ventas minoristas (a los negocios de sus hermanos) y ventas mayoristas a supermercados. Las zonas de Córdoba, Buenos Aires, Mendoza y Rosario son los principales focos en donde se encuentran sus productos.

Para analizar el Modelo de Negocio del Ahumadero Familia Weiss durante los meses en que éste participó de la Escuela de Negocios para Pymes de Alimentos, se contemplaron varios aspectos. En lo que respecta a su *Para Quién*, la empresa distingue entre minoristas (turistas y locales) y supermercadistas. Mientras los minoristas son clientes que se sienten atraídos por los sabores y productos del Ahumadero, quienes compran los productos para consumo propio o regalo, los supermercadistas optan por productos de los segmentos clase A y A-B apostando a las compras “por impulso”. En el ambiente del *marketing*, suelen distinguirse las compras por impulso de las compras planificadas, con el fin de comprender el proceso de compra del consumidor. Por ejemplo, en la temporada alta barilocheña, el *mix* de ventas está integrado por un 60% para el mercado local y 40% para los supermercados; y en temporada baja o en la llamada contraestación, los guarismos se invierten: es decir 60% de la venta se efectúa a los supermercados y 40% al mercado local.



Respecto de la propuesta de valor, desde Ahumadero Familia Weiss se trataron de enunciar cuáles son los atributos diferenciales de su propia oferta o hándicaps. Los principales *hándicaps* son:

- › **La marca.** Buena parte de los clientes eligen Ahumadero Familia Weiss porque es una marca tradicional y de buena reputación. Le lleva 20 años de ventaja al segundo ahumadero y, además, ha tenido estabilidad de oferta y constancia en su producción.
- › **Los sabores únicos.** Debido a la dedicación y a los conocimientos que adquirió Eduardo, su fundador, en Alemania.
- › **Las técnicas especializadas.** Se utilizan filtros naturales o de agua.
- › **El pescado.** El producto de Ahumadero Familia Weiss tiene una textura más firme y un color rojo intenso. Esto lo consiguen gracias a que trabajan el producto en fresco y no congelado, como sucede con la competencia de origen chileno.

PALANCAS

Procesos

- › Uno de los procesos fundamentales es el del ahumado como tal. El humo suele poseer una parte de alquitrán, que podría resultar cancerígeno, por lo que se trabaja con filtros. En el caso de Ahumadero Familia Weiss, este proceso se realiza mediante filtros naturales o de agua (como una boquilla filtrónica), lo que genera una buena ventaja de sabor. En cambio, la gran mayoría de las empresas, un 90% en estimación, con el fin de abaratar costos, utilizan humo líquido o químico.
- › Otro proceso importante es el *packaging* y la presentación de los productos, que están *aggiornados* a la moda, con tonos coloridos. Esto tracciona ventas y da continuidad a la reputación que la marca viene construyendo.
- › Finalmente, el proceso de Control de Calidad resulta esencial. En la empresa abundan los recaudos para evitar la materia prima que no reúne óptimas condiciones. Procesan al pescado en una ventana no mayor a tres horas desde su pesca, de modo que el producto resulta elaborado en su etapa de máxima frescura. Si un animal escapa de su cadena de frío es descartado de inmediato.

Personas

- › En el caso de Ahumadero Familia Weiss, esa persona es Eduardo, uno de los hijos del fundador. Su proceso de estudio y aprendizaje en Alemania lo dotó de conocimientos y habilidades esenciales para diferenciar la oferta del Ahumadero.
- › Por otra parte, la empresa cuenta con un equipo de personas que lleva tiempo en el Ahumadero, en varios casos hasta 25 años, trayectoria que les ha dado un amplio *expertise*. Conocen al dedillo los procesos, respetan las tablas, aplican la metodología y hacen un estricto control de calidad. En una empresa que cuida su reputación y confiabilidad, esta experiencia resulta fundamental.

Activos

- › El renombre. Es destacable el posicionamiento conseguido por la marca a lo largo de sus más de 35 años de existencia. *Familia Weiss* fue el primer ahumadero de la zona, lo que representa un factor preponderante en la instalación de la marca y en la asociación de la misma con ciertos productos.
- › Cercanía. Son 70 kilómetros los que distancian al ahumadero de los criaderos que los abastecen. Esto permite que los ejemplares lleguen a la planta a las pocas horas de haber sido extraídos. “*Los peces se sacan del agua y los traen directamente para acá; luego, los evisceramos y ya estamos procesándolos*”, describe Eduardo.
- › Disponer de habilitación nacional. Esto supone una importante ventaja para las operaciones del Ahumadero, ya que tiene luz verde para poder circular su mercadería por todo el país, sin limitante alguna.

Socios

- › Alianza con la parrilla *Angus*, para la sucursal que esta empresa posee en el *shopping* Unicenter, localizado en la Zona Norte del Gran Buenos Aires. La base de esta alianza consiste en ampliar la oferta de Angus con los productos del Ahumadero a fin de generar complementariedad entre dos grandes actores de la oferta gastronómica, la parrilla y los ahumados.

- › Gestiones con cervecerías artesanales de la región para maridar la oferta de ambos productos: la cerveza y una buena picada.
- › Hay un factor adicional que cabe destacar. Según el concepto de Socios del Modelo Palancas, un socio es aquel que aporta lo que una empresa no podría comprar. El vínculo entre ambos se potencia por medio del intercambio. De esta forma, la relación de *Ahumadero Familia Weiss* con los supermercados a los que abastece podría ser incluida bajo este concepto.

FUTURO

Con respecto a los próximos pasos, De cara a la perdurabilidad del Ahumadero, se trabaja en el desarrollo de algunos nuevos productos, puntualmente cierto tipo de fiambre que su dueño aprendió a elaborar en su etapa de estudios en Alemania.

En la línea estratégica de Desarrollo de Productos, la empresa está consolidando el concepto de sandwichería *gourmet*, para acompañar la explosión que protagoniza el negocio de las cervezas artesanales y maridarla con varios de sus productos ahumados regionales.

Por último, sondeando una estrategia de penetración de mercado, el Ahumadero está produciendo sesiones fotográficas en las que sus productos son exhibidos junto a personas que los consumen, para ilustrar los distintos escenarios donde la oferta de Weiss sería ideal.



CERVECERÍA LA CRUZ

La firma participó en el año 2016 de la Escuela de Negocios para Pymes de Alimentos en la sede Bariloche.

HISTORIA

La Cerveza Artesanal La Cruz nació en San Carlos de Bariloche en el año 2001. Sus fundadores son Francisco (Pancho) Santa Coloma y tres de sus amigos. Desde entonces la marca no ha dejado de crecer, con una tasa constante del orden del 20 al 28% anual, tanto en producción como en ventas.

El *boom cervecero* no había estallado cuando comenzaron, por lo cual el matiz gastronómico de la cerveza que fabricaban les permitía diferenciarse fácilmente. La marca que abrió el rumbo en este mercado fue *Blest*, y *La Cruz* se posicionó como su principal alternativa. Ambas apuntaban a segmentos diferentes. *La Cruz* direccionaba su oferta al ambiente de bares, con un estilo moderno y para gente joven. Entre ambas generaban una especie de polarización obligatoria. Tiempo después hicieron su aparición las marcas *Antares* y *Berlina*, al principio sin demasiada fuerza, pero hoy fuertemente difundidas. Pese a ser competidoras, *La Cruz* y *Berlina* han coordinado algunas acciones comerciales, para potenciarse mutuamente y que el mercado funcione mejor.

Más allá de la proliferación de marcas, *La Cruz* es considerada como una pionera y en la comercialización por barriles es referente de un mercado en constante expansión. En el último año, sus ventas se incrementaron en el orden del 60% y su volumen actual de producción se ha elevado a los 23.000 litros mensuales. Hasta el momento, siempre han vendido el 100% de lo que producen, por lo que les resulta imperioso seguir adquiriendo bombas y equipos para aumentar la capacidad productiva.

MODELO DE NEGOCIO

El primer punto de la discusión de un Modelo de Negocio radica en el *Para Quién* de una empresa. Santa Coloma tuvo meridiana claridad al respecto: *La Cruz* está orientada a bares y restaurantes (a los que vende en forma directa o a través de algunos distribuidores). Sus clientes directos no son los consumidores finales sino que, salvo excepciones, éstos consumen la cerveza en los bares que *La Cruz* abastece. Dichos puntos de venta están en 40 localidades de 7 provincias del país. ¿Qué ofrece *La Cruz* a esos clientes?

En primer lugar, la marca es apreciada al saber **incorporar nuevos estilos en forma continua**. En el lenguaje cervecero, los estilos son los equivalentes a las cepas en el vino. Como en dicho mercado existen varietales (*Cabernet*, *Malbec*, *Syrah*) con las cervezas sucede algo similar. *La Cruz* trató de especializarse en algunos estilos, como la *Porter* (inglesa), la *India Pale Ale* (inglesa) o la *Scottish* (escocesa), que durante mucho tiempo fueron sus estilos bandera.

En materia de diferenciales, su cerveza se caracteriza por ofrecer constante calidad y estabilidad en términos de producción. Está claro que hablar de **calidad** no suele ser suficiente para referirse a un diferencial, porque es una palabra que todas las empresas y productos buscan atribuirse. En este caso la evidencia toma formato de premios, medallas y diplomas, que a lo largo de los años *La Cruz* ha cosechado primeros premios, menciones y medallas de plata y de bronce en siete certámenes de cerveza en nuestro país y también en Brasil.



La frondosa galería de premios avala con énfasis el concepto de **diferenciación por calidad**. Santa Coloma cuenta que están comenzando a trabajar en el desafío de visibilizar este factor, que hoy por hoy pasa desapercibido. Planean agregar algunas de estas menciones en las respectivas etiquetas de los barriles, junto a la leyenda *SINCE 2001*, con el fin de darle valor a su condición de marca pionera en el mundo artesanal.

Sin embargo y más allá de las numerosas premiaciones, el verdadero y más potente diferencial de cerveza La Cruz pasa por el concepto de **estabilidad**. Este diferencial no es cuantificable ni relacionable con el *marketing*, pero teniendo en cuenta que los principales clientes directos no son los consumidores finales sino bares y distribuidores, la garantía y confiabilidad del producto resulta ser un factor central.

PALANCAS

Procesos

- › **Sostenida continuidad productiva.** La Cruz pone especial celo en no desabastecer a sus distribuidores, quienes valoran este factor, resultan leales y aseguran la demanda. Este diferencial fue más pronunciado en los primeros años, cuando los productores eran pocos. Hoy, decenas de competidores suelen inundar el mercado con cerveza, por lo que esta característica de la empresa ha perdido potencia.
- › **Un efectivo Plan de Calidad**, que garantiza la estabilidad del producto. Este Plan abarca los siguientes aspectos: Instalación de un laboratorio de microbiología en la fábrica; contrato con el CONICET, para capacitar empleados en procesos microbiológicos (los cuales minimizan la presencia de contaminantes en el producto); sistema de medición y calibración permanente de los instrumentos, como los manómetros (estos son los encargados de medir la presión de la cerveza, teniéndose claro que al inyectar gas se puede generar una excesiva cantidad de espuma en el producto, lo que resulta en posteriores mermas). La firma ha participado del Proyecto Asistencia integral en el manejo de levaduras e implementación de levadura líquida para una mayor diferenciación, calidad y productividad de cervecerías artesanales de Bariloche realizado por la Secretaria de Gobierno de Agroindustria y el CONICET.

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/ProcaIII/proyectospilotos/2017/resultado/9.pdf>

Muchos competidores de *La Cruz* empezaron como fabricantes caseros y, por ende, suelen carecer del conocimiento técnico de estos procesos. De modo que estos aspectos (que la mayoría de los competidores no puede o no sabe implementar) resultan ser clave para el éxito. Mediciones exactas y constantes dan por resultado una cerveza estable. Para complementar los procesos productivos, *La Cruz* diseñó e implementó eficientes procesos administrativos en relación a sus clientes. El *software* permite ver la trazabilidad de los barriles y así conocer sus niveles de *stock* y monitorear eventuales devoluciones de forma *online*. Por otra parte, se puede encontrar un fuerte punto de apoyo en la operatoria de *La Cruz* a través de alianzas comerciales.

FUTURO

Para sostener su perdurabilidad y competitividad, La Cruz está planificando diversas acciones. El foco principal está puesto en desafiar la restricción más importante que experimenta la empresa: su capacidad productiva. Hasta el momento, La Cruz ha venido vendiendo el 100% de su producción, dejando demanda insatisfecha. Hoy los socios se encuentran estudiando el proceso *due diligence*, para vender el 25% de la empresa y obtener fondos para ampliar la fábrica. El proyecto se encuentra en curso y cuando finalice, se espera que permita cuadruplicar los niveles actuales de producción.

En esta misma línea, pero en un plazo más corto, se están adquiriendo equipos nuevos, que permitirán elevar la producción de 23.000 a 36.000 litros mensuales (más de un 55%). Ante este panorama, la pregunta se hace evidente e inevitable. Una vez que la capacidad de producción aumente, ¿dónde la aplicarán? Actualmente, se están haciendo esfuerzos comerciales para penetrar regionalmente en nuevas localidades, ofreciendo dos de los cuatro estilos clásicos. Esta puerta de entrada instala la marca y, una vez penetrado el mercado, se complementa con los otros estilos. De modo que, cuando los volúmenes de producción lo permitan, esta estrategia de Desarrollo de Mercados se intensificará. Complementariamente, se destinan acciones de Desarrollo de Producto constantemente. Esta práctica es sumamente habitual en el mercado y consiste en lanzar dos estilos de cerveza que despierten la curiosidad de los bares y/o distribuidores. Además de las compras adicionales de esta dupla de estilos, se suelen apalancar las compras de los productos existentes.

Sin embargo, las estrategias más agresivas en materia de expansión están orientadas a desarrollar un modelo de franquicias, dentro de un horizonte temporal de un año. Se piensa franquiciar la venta de la cerveza, no su producción (lo cual resulta lógico, habida cuenta de que los procesos productivos que garantizan la calidad y estabilidad del producto son la base de sus diferenciales). Para esto, trabajan en el desarrollo de los respectivos manuales de procesos para la adecuada explotación de la marca, con sus términos y condiciones, así como los requisitos para el uso de imagen de *La Cruz*.

En cuanto a la orientación de la estrategia de expansión, se están sondeando algunas regiones: Buenos Aires, por una indudable cuestión de volumen y escala comercial, Puerto Madryn (Chubut), para aprovechar el concepto de contraestación; y Neuquén, para aprovechar un mercado pujante y geográficamente cercano a la tierra de origen de *La Cruz*.



COOPSOL LIMITADA

COOPSOL participó de la Escuela de Negocios para Pymes de Alimentos realizada en Tucumán en el año 2017.

HISTORIA

La Cooperativa COOPSOL fue conformada hacia 1992, por un grupo de jóvenes que percibieron que la apicultura era el mejor trabajo para favorecer a comunidades vulnerables de trabajadores golondrina en Santiago del Estero. La Cooperativa se autodefine como una empresa social que promueve los negocios inclusivos. Principalmente, se dedica a la producción y comercialización (nacional e internacional) de productos apícolas y agrícolas de alta calidad y valor agregado. El alto nivel de eficiencia muestra la importancia de la coexistencia de la abeja con otras actividades productivas en el espacio rural. Trabajan en diferentes articulaciones con las instituciones provinciales y nacionales en programas de desarrollo apícola y social con el objetivo de aportar un camino alternativo en la producción de miel orgánica nativa de su región. Siempre en la búsqueda de un modelo de desarrollo real y sustentable para los pequeños productores.

En 2001 la cooperativa atravesó un momento crítico que casi provoca su desaparición. Para entonces, casi la totalidad de la producción de miel se exportaba al mercado brasileño, que pagaba un precio de 0,50 dólar adicional al normal de mercado por cada kilo. Pero ese año Brasil realizó una devaluación que produjo un estrepitoso descenso de las exportaciones, dado que el precio internacional en dólares comenzó a resultar más oneroso para los consumidores de dicho país y la demanda declinó verticalmente.

COOPSOL decidió vender muchos de sus bienes para poder pagarles a los productores, de modo que asumió las pérdidas del impacto devaluatorio. Esto puso a la Cooperativa en una situación delicada. Con esta actitud, COOPSOL demostró que ha sabido encarnar fielmente los valores y principios del cooperativismo, muchos de los cuales aparecen enunciados en la Asamblea de la Alianza Cooperativa Internacional de Manchester en 1995:

- › Ayuda mutua y accionar conjunto para la solución de problemas comunes.
- › Responsabilidad social y capacidad de responder a las necesidades con gran compromiso moral con los asociados y preocupación por los demás.
- › Solidaridad, mediante el apoyo y cooperación para la solución de los problemas de los asociados, las familias y la comunidad.
- › Autonomía e independencia para llevar adelante sus operaciones sin responder a intereses externos.

Actualmente, los asociados son doce, tres de los cuales son socios fundadores. Uno de ellos, Juan Pablo Moggio, Licenciado en Administración, ingresó hace un año y medio. Él es quien se encarga de informar sobre los aspectos que conforman el análisis de COOPSOL. El balance, a más de 25 años desde la creación de la Cooperativa, es positivo.

COOPSOL fue avanzando, confiando en que el verdadero desarrollo está en el empoderamiento de los productores y los trabajadores del campo. Cabe destacar que además de desarrollar su propia empresa, los socios capacitaron a lo largo de años a pequeños productores y familias campesinas de Santiago del Estero y Chaco. Varios de ellos se iniciaron en la apicultura orgánica y en 2009 conformaron la Asociación de Productores Orgánicos del Norte Argentino (APONA). Junto con esta asociación, que ha logrado la certificación FLO de Comercio Justo en 2011, dieron forma a la cadena de valor de producción de miel orgánica más grande de Argentina, integrados en un Consorcio de Cooperación de nombre **Wayra - Consorcio Bio del Norte Argentino**, con sede en la provincia de Santiago del Estero.

MODELO DE NEGOCIO

Queda claro cuál es el *target* de COOPSOL. Sus clientes son consumidores del exterior, principalmente de EE.UU., que adquiere miel a granel. El mercado interno, donde se comercializa miel fraccionada, representa la porción minoritaria de las ventas. Si bien la mayoría de la producción es de miel convencional, la propuesta de valor diferencial de COOPSOL se da bajo la forma de la miel orgánica, producto de colmenas debidamente certificadas. De hecho, fue el primer productor en Argentina en exportar miel orgánica con certificación internacional.

Otro diferencial de COOPSOL es el Sello de Comercio Justo. Este diferencial actual tiene perspectivas de seguir siéndolo en un futuro, ya que, según los analistas del sector, ser una marca de Comercio Justo implica determinados requisitos para quienes venden a los mercados desarrollados. El Comercio Justo es una asociación comercial, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el Comercio Internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores marginados especialmente en el Sur de América.

Un tercer diferencial es la producción de mieles monoflorales, que deben provenir del polen de una sola especie en una proporción superior al 85%.

Puntualmente, COOPSOL produce miel de atamisqui, especie que crece únicamente en el monte santiagueño. La variante monofloral es más valorada por su sabor y esencia. Implica además que ha habido seguimiento del proceso por el apicultor, que maneja bien la época de floración, recoge adecuadamente las colmenas y separa y extrae la miel cuidadosamente. Respecto de la miel orgánica, día tras día va ganando consideración en los consumidores porque está exenta del extendido temor por el uso de plaguicidas, antibióticos y otros pro-



ductos químicos. Millares de consumidores están dispuestos a pagar mayores precios, si están seguros de que se trata de un producto puro y sin adulterar (por tal motivo existen certificaciones internacionales que brindan esa garantía).

En relación con la monetización del Modelo de Negocio, como la miel convencional es un *commodity*, el precio de mercado se fija externamente y no se puede alterar. En cambio, la ventaja que proporciona la miel orgánica es importante, dado que alcanza el doble de precio con casi el mismo procesamiento (sólo se requiere limpiar meticulosamente las maquinarias, para garantizar que estén libres de cualquier químico, y que estos cultivos se encuentren a una distancia mínima de tres kilómetros de otros cultivos). Como a costos de producción similares la miel orgánica se puede comercializar al doble de precio, el producto brinda un margen muy superior. En cuanto a rentabilidad del Modelo de Negocio, durante el año 2016 COOPSOL generó un ROA del 42%.

PALANCAS

Activos

COOPSOL ha sido el primer exportador de miel orgánica en Argentina con certificación internacional, hecho que posee un doble valor: por un lado como activo intangible de reputación a nivel marca y, por el otro, como activo tangible. La certificación propiamente dicha oficia como un elemento que permite construir diferenciales para la Cooperativa, pues le abre las puertas a comercializar el producto en los mercados internacionales que consumen miel orgánica.

Procesos

En la actualidad, COOPSOL lleva adelante el innovador proyecto de creación de un sistema de trazabilidad apícola, único en su especie dentro del país, junto a la Secretaría de Gobierno de Agroindustria. La cooperativa contará con un sistema de seguimiento en toda la producción orgánica de APONA y colmenas. Esto le permitirá contar con datos de certificación personalizados de cada productor y de cada uno de sus apiarios, que luego podrán visibilizarse en un sistema al alcance de aplicativos telefónicos o planillas propias de la certificación, debidamente sistematizadas. La idea preponderante es crecer en valor

agregado. Pero, para ello, se parte de la base de que en el espacio rural se necesitan generar contextos de desarrollo, sinergias entre los mismos apicultores y fortalecimiento de las estrategias que ellos mismos recrean en sus producciones individuales y luego en su comunidad.

En línea con este gran proyecto, uno de los procesos principales se da en los trabajos de ampliación de la cantidad de apiarios certificados. Se trabaja para conseguir la certificación internacional de algunos grupos de apicultores del Chaco, que permitirían incorporar entre 2.000 y 3.000 colmenas certificadas, así como otros en Santiago del Estero y Jujuy. En el mismo sentido, se encuentra acompañando a los productores de APONA para pasar de las 6.000 colmenas actuales al doble. COOPSOL se encarga de capacitar en la trazabilidad del producto a los apicultores, les brinda acompañamiento, les provee materiales y accesorios, les anticipa dinero, etc.

Otro aspecto importante de la operatoria de COOPSOL es el respaldo que brinda a los productores que trabajan en condiciones de informalidad. Este apoyo se manifiesta básicamente de dos formas. Por un lado, oficia de garante para la recepción de préstamos. Como muchos de estos productores trabajan de manera informal, no suelen tener acceso a crédito, de modo que COOPSOL asume las líneas de crédito a su nombre y luego las facilita a los pequeños apicultores informales. Por otro lado, acompaña el proceso de blanqueo de muchos productores para que se incorporaren a la economía formal. Lo hace mediante charlas, cursos, capacitaciones, brindando ayuda en materia contable y a los que pertenecen a la red APONA les paga dos años el monotributo cuando se inscriben.

Socios

COOPSOL suscribió un convenio con APONA (que nuclea 160 familias con 6.000 colmenas orgánicas), para adquirir la miel a precio diferencial y luego comercializarla, de modo que este vínculo resulte ventajoso para ambas partes.

Cabe señalar que durante toda la etapa de expansión, COOPSOL se ha visto acompañada por diferentes organizaciones de cooperación internacional e instituciones nacionales y provinciales que brindan apoyo al desarrollo del sector apícola. Actualmente, es donataria de la Fundación Interamericana (IAF), para llevar adelante lo que ellos denominan *“el sueño de la integración transnacional del gran Chaco americano”*, junto a nueve grupos en total de apicultores de Bolivia, Paraguay y el norte de nuestro país. El proyecto tiene una duración de tres años y se inició en 2017.

FUTURO

COOPSOL ha desplegado estrategias para sostener su perdurabilidad. En lo que hace a la penetración en el mercado interno trabaja arduamente en la comunicación de los beneficios de la miel. Habida cuenta del bajo consumo de miel a nivel local realiza acciones de publicidad, centrando esfuerzos para aumentar el consumo interno en nuestro país y participando en campañas como *“Sumale Miel a tu Vida”* llevada adelante, todos los años, por la Secretaría de Gobierno de Agroindustria.

Sin embargo, el proyecto más ambicioso apunta al Desarrollo de Mercado. Se trata de ampliar el mercado de los consumidores europeos, comercializando directamente con ellos y evitando al máximo posible las cadenas de intermediación. Actualmente, las ventas de miel orgánica se realizan a granel, en tambores, a empresas europeas que la fraccionan y envasan en sus respectivos países. Estas firmas adquieren la miel a un precio de aproximadamente US\$ 4 el Kg., y el producto final -envasado en frascos de 125 gramos- suele venderse a un precio que, traducido a kilos, supera holgadamente los US\$ 30.

Los intermediarios obtienen ganancias formidables y el objetivo de COOPSOL es modificar ese paradigma para conseguir ingresos más justos para los productores. Con ese propósito se está diseñando una prueba piloto preparando 2.500 cajitas, con dos frascos cada una (una de miel multifloral del Monte y la otra monofloral de Atamisqui), para comercializarla directamente a los consumidores finales. En lugar de vender el producto a granel como hasta el presente, COOPSOL fracciona y envasa la miel orgánica y entregará el producto a una empresa de Francia que la conservará en depósito. Paralelamente, se está desarrollando una plataforma de *e-commerce* con Amazon para que los consumidores finales adquieran el producto directamente a través de ella. Al recibir las compras de los clientes, Amazon se encarga de buscar el producto del depósito y organiza el delivery (alcanzando cualquier destino en Europa), cobrando una comisión fija de US\$ 5 por caja, que será incluida en el precio de venta al cliente. En caso de que la prueba resulte exitosa, COOPSOL estudiará la posibilidad de adquirir equipos de envasado mecánico, ya que hoy el fraccionamiento se realiza manualmente.



CURA TÉ ALMA

Esta empresa tiene 4 empleados y participó en el año 2018 de la Escuela de Negocios para Pymes de Alimentos, en la sede de Córdoba

HISTORIA

La historia de *Cura Té Alma* se inicia formalmente en 2012, aunque antes existieron varios capítulos y un rico camino transitado hasta llegar allí. Belén Avico es el alma mater de la empresa. Nacida en Río Cuarto, mostró desde pequeña un marcado perfil emprendedor. En 2001 decidió cursar una Maestría en Comunicación en Barcelona y ahí comenzó su vínculo con el mundo del té. Más adelante, se mudó a Holanda, y apasionada por esta infusión, comenzó a estudiar diseño de té. Luego de seis años se instaló en su Río Cuarto natal. Los primeros clientes adquirieron el producto en ferias artesanales, como la de Villa Las Rosas en Traslasierra. Vendía el té a granel en bolsas plásticas y viajaba por todos lados ofertando el producto, en un esfuerzo de hormiga que poco a poco permitió elevar las ventas.



PALANCAS

Belén manifiesta que Cura Té Alma posee un activo intangible: su reputación. De hecho algunos de sus blends han llegado a la Casa Real holandesa. *“En una ocasión, en un viaje a Holanda, nos cruzamos en un evento en el que participaba la pareja real. Como buena argentina, empecé a los gritos, con frases como ‘Máxima, soy de Argentina, traje un té para vos’. Al ratito se acercó el Rey Guillermo y le entregué la lata”*, cuenta. Algún tiempo después, en una feria gourmet de Buenos Aires, conoció una persona vinculada directamente con la reina, que al escuchar la anécdota, se ofreció a llevarle un nuevo envío. Así encararon la elaboración de un blend especial para tan particular consumidora. Es un té rojo con naranja chip, jengibre, enebro, pimpollos de jazmín y pétalos de rosa. Se lo denominó *“Máxima”*, y actualmente, constituye una de las ofertas de *Cura Té Alma*.

Personas

Escuchando a Belén, emerge casi naturalmente la figura de la Palanca de Personas. No sólo por su conocimiento específico sobre el té, sino fundamentalmente por la personalidad, que demuestra la anécdota narrada por ella, en primera persona, en el párrafo anterior. La construcción de reputación es un trabajo que requiere creatividad, imaginación y, en ocasiones, osadía, pero también constancia y perseverancia.

PROCESOS

Por último, cada *blend* que sale a la luz ha atravesado un largo proceso en el cual se conjugan el conocimiento y la innovación. El gran desafío de toda empresa consiste en progresar de Palancas de Persona a Palanca de Procesos. Cura Té Alma no es la excepción a esa regla: producen *blends* de té en hebras *premium*, utilizan té de pequeños productores orgánicos argentinos y los mezclan con flores, hierbas, frutas y especias, tratando siempre de que cada *blend* implique una determinada cualidad o virtud, buscando cultivar los momentos del día para el té.

En la actualidad, la empresa ofrece 18 *blends* propios y al producto en sí le agregan valor a través del *packaging* con diseño, latas con relieve y otros elementos que realzan la presentación y la marca. A su vez, los nombres de los tés se asocian a una virtud, con el fin de que los consumidores puedan desarrollarla a diario. De esta forma, se encuentran mezclas como *Amor, Esperanza, Alegría, Serenidad o Perseverancia*. Belén asegura que el té está relacionado con esos momentos de introspección.

FUTURO

En base a las Palancas de Activo y Personas, ¿qué otros diferenciales puede desarrollar *Cura Té Alma*? Este caso tiene la particularidad de avanzar sobre la construcción de la demanda. Es posible que se haya desarrollado una oferta con diferenciales reales y contundentes, pero si los mismos no son visibles para el público objetivo, todo el esfuerzo de generación de valor a la oferta habrá sido en vano. ¿Cómo atraer la atención del público objetivo, con recursos financieros muy acotados? ¿Cómo generar visibilidad a la oferta, sin contar con presupuesto a tal efecto? Una manera es lograr que un referente para el público objetivo lo haga por la empresa. Máxima Zorreguieta funciona, en este caso concreto, para esta oferta concreta, como una Palanca de Visibilidad. Sobre estos puntos trabajará *Cura Té Alma* de aquí en adelante.



JUAN SIGSTAD

Formó parte de la Escuela de Negocios para Pymes de Alimentos realizada en el año 2017 en Tucumán, su provincia de nacimiento.

HISTORIA

El desarrollo de la empresa *Juan Sigstad SRL* ha sido intenso, diversificando actividades, buscando complementariedad de productos, pero expuesto permanentemente a los ciclos económicos, crisis internacionales y vaivenes de los mercados, tanto locales como internacionales.

El hombre que dio su nombre a este negocio, inició entre 1982 y 1983 de forma unipersonal, una explotación avícola. El negocio iba desarrollándose a paso constante hasta que en 1988 sobrevino el primer cimbronazo, de la mano de una crisis de índole política que involucraba al sector. Obligado por el contexto, Sigstad emprendió una reconversión hacia la actividad tabacalera, diversificada con la explotación y acopio de cereales como la soja, el maíz y el trigo, y la producción de citrus.

En 1994, cuando nace formalmente la Sociedad de Responsabilidad Limitada, el crecimiento de los negocios, sumado a diversas cuestiones impositivas motivaron que se decidiera separar las actividades: por un lado, el acopio y la producción de frutas y cereales, sumada la exportación de legumbres, todo esto bajo el nombre de *Juan Sigstad SRL*; y por el otro la actividad tabacalera, en cabeza de la nueva firma *Tabatuc SRL*.

Dos años después, para 1996, encara la nueva actividad de exportar frutas a Rusia, que empezó siendo muy promisorio, ya que sólo tres empresas estaban en ese rubro. El giro del negocio iba en aumento hasta que en 1998 una nueva crisis comercial sacudió los cimientos: esta vez el denominado *Efecto Vodka*, que sacudió al enorme país de Asia-Europa. Un año después, Brasil, donde colocaba parte de la producción de los cereales, devaluó su moneda con todas las implicancias que suele tener en Argentina una crisis económica en nuestro enorme vecino. Al fin y al cabo, en estos contextos fluctuantes y volátiles, el tabaco fue el sostén

de la empresa hasta el año 2003, pese a todas las nuevas regulaciones anti tabaco, las tendencias hacia los ambientes libres de humo, las prohibiciones de fumar, etc. Pese a todo esto, señala Sigstad *“el tabaco fue para nosotros el soporte de la empresa, porque el producto tenía menos residuos químicos y por eso tenía buena aceptación, dentro de la cuota de exportaciones tabacaleras a Estados Unidos”*.

En 2003, cuando se produce el resurgimiento de los cítricos, la empresa decide poner el foco en los volúmenes de producción. El negocio sigue su marcha ascendente hasta que una vez más el contexto económico global le juega una mala pasada. En 2008 termina de estallar una nueva contingencia financiera mundial, conocida como *“la crisis de los subprime”*, lo que hizo tomar a Sigstad una decisión fuerte: desprenderse totalmente de su negocio tabacalero y enfocarse de lleno en el de los citrus. Realizó todo el *stock* disponible de tabaco y con ese dinero -que formaba parte de su capital de trabajo- adquirió maquinaria para acondicionar la fruta y realizar esta actividad por sí mismo, ya que hasta ese entonces lo encargaban a *fasón* (es decir, a la producción por pedido de un tercero, dueño de los insumos necesarios para la elaboración).

A partir de 2008, la empresa hizo foco principalmente en el negocio de la fruta. Desde 2013, decidió aumentar la prestación de servicios a terceros, lo cual supone una significativa porción de los ingresos. Ahora hacen *fasón* para otros productores, a la inversa de lo que sucedía en los inicios. Tuvieron que tomar la decisión de incluir servicios porque los costos de procesamiento en Argentina no han parado de crecer. Por ejemplo, el costo de procesar un cajón típico de 18 kilos de fruta era de US\$ 1,20 en 2008; para 2012 ya estaba en US\$ 2,50 por cajón y en la actualidad oscila en torno de los US\$ 4,00.



MODELO DE NEGOCIO

Los segmentos de clientes a los cuales dirige su oferta Juan Sigstad SRL son esencialmente dos: en lo atinente a fruta en fresco, comercializa una parte proveyendo a Canadá y otra a San Miguel (que es una muy importante empresa citrícola). Por la parte de industria (venta para jugos), coloca su fruta con la empresa *Citromax*. A estos segmentos de clientes, la firma les ofrece su gama de productos ecológicos, básicamente cítricos (limones, naranjas, mandarinas), certificados ante OIA desde el año 2010.

En Tucumán son solamente tres los productores orgánicos certificados. A su vez produce también caña de azúcar. La totalidad de su producción, - absolutamente, el 100% de la misma- se encuentra certificada por GLOBALGAP. Asimismo, cuenta con un empaque de frutas frescas donde se presta servicio de acondicionamiento a terceros. Este proceso de empaque cuenta con la certificación de inocuidad alimentaria HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Points*), sistema preventivo y racional que permite identificar, evaluar y controlar el riesgo de que se presenten peligros que atenten contra la seguridad de los productos.

La empresa cuenta también con tecnología que favorece el rejuvenecimiento de los suelos. En lo relativo a rentabilidad del Modelo de Negocios, durante 2016 la firma generó un ROE de entre el 12% y el 13%. Respecto de la financiación del negocio, la única deuda que suele utilizar es la de algunos proveedores. En cierta ocasión se contrató una línea productiva de crédito, con tasa anual de un 16% en pesos, para invertir en sistemas de riego presurizado en quintas, pero aparte de ello, la empresa sólo se financia con capitales propios.

PALANCAS

Activos

Uno de los Activos más significativos es la trayectoria, la reputación. *Juan Sigstad SRL* es una marca renombrada en el rubro, una de las escasas empresas que posee certificación sobre su producción de cítricos orgánicos. En tal sentido ha sido beneficiaria del Programa Sumar Valor de la Secretaría de Gobierno de Agroindustria, que le permitió concretar inversiones en su finca permitiéndole mejorar y mantener diferenciación orgánica.

Asimismo, hasta hace algunos años fue proveedora de *Hagé Internacional*, grupo que posee entre un 15% y 20% del abastecimiento de los supermercados europeos, entre ellos *ALDI* en Alemania. Haber podido abastecer a semejante entidad posicionó a la empresa en las grandes ligas del mercado. Por otro lado, el *know how*, la delantera en materia técnica que lleva la empresa resulta crucial. Llegar a desarrollar producción orgánica certificada de cítricos es un proceso que insume largos años y significativos costos. Este proceso de transición se inició hace más de un lustro pero comenzó a rendir sus frutos este año.

Actualmente Juan Sigstad produce una muy buena calidad de fruta que pudo ser comercializada al exterior como fruta fresca orgánica y con sello de calidad de *ALL LEMON*. Este es su diferencial y hasta el momento no hay muchos productores que se quieran arriesgar y pasar por esta transición.

Personas

La firma cuenta, en la persona de Juan Sigstad, con una palanca fuerte. Aparte de los más de 30 años de experiencia en el rubro, que lo convierten en un referente del mercado, dispone de una altísima capacidad de sobreponerse a las crisis. Supo sobreponerse a severos vaivenes de la política y la economía nacional y global, que impactaron de lleno sobre el negocio y, sin embargo, supo reconstruirse y adaptarse a nuevos escenarios, reposicionando una y otra vez la imagen y la oferta de la empresa.

Socios

El nivel y la reputación de los proveedores de *Juan Sigstad SRL*, constituyen una importante ventaja para el negocio. Por un lado se encuentra *Citromax*, que tiene alrededor del 20% del *market share* mundial en jugos orgánicos. La vinculación permite a ambas empresas abastecer mejor el mercado. Puntualmente, entre el 35% y 40% de la fruta producida por Juan Sigstad (debido a determinados defectos) se destina a jugo. *Citromax* es el comprador principal de la misma. Esta empresa quiere seguir trabajando con ellos para crecer en la producción de limón orgánico, por lo que mantienen conversaciones para concretar un contrato a largo plazo y de exclusividad.

Por otro lado, en lo que respecta a la caña de azúcar, su producción es vendida al Ingenio *La Providencia*, del Grupo *ARCOR*, que valora especialmente el certificado *GLOBALGAP* que posee la empresa.

Sin embargo, tal vez la alianza que mayores réditos le esté dando a la firma, es la que mantiene con *ALL LEMON*. Esta es una asociación de *marketing*, un *pool* de dieciséis de las principales empresas productoras de limón, entre las cuales se encuentra *Juan Sigstad SRL*, por supuesto. Tal como se indica en el sitio *web* del grupo, este es el sello de calidad argentino que certifica la calidad de los limones de exportación. Actualmente, audita a las dieciséis principales empresas empacadoras, productoras y exportadoras de limones del país y en la medida en que las cargas despachadas al exterior cumplan con ciertos estándares de calidad, estas gozan del paraguas de reputación de esta asociación. Cada una de las empresas que lo conforman prorratan los costos de *marketing* para solventar sus costos de funcionamiento, así como también para participar en ferias de difusión del limón. Los procesos de control de calidad que realiza *ALL LEMON* cuentan, además, con el aval de la reconocida certificación internacional de la norma ISO 9001-2008.

Es interesante destacar que si bien *ALL LEMON* representa una Palanca de Socios, la certificación y la reputación que la misma otorga, constituyen una Palanca de Activo Intangible. Complementariamente las empresas auditadas por *ALL LEMON* asumen también el compromiso de trabajar conjuntamente para continuar consolidándose como compañías socialmente responsables, comprometidas con el cuidado del medio ambiente, el progreso social de sus empleados y de las comunidades cercanas a sus instalaciones.

FUTURO

Juan Sigstad SRL está planificando determinadas estrategias para su desempeño futuro. En primer lugar, su actualización en materia de denominación comercial. “*Estamos estudiando un nuevo nombre que sea más marketinero, que nos impulse comercialmente. A la vez estamos redefiniendo toda la estrategia digital, a través de una moderna página web*”, confía su responsable. Otro de los aspectos es el de una futura certificación en lo referido a la medición de la huella de carbono en los productos.

Para obtener el certificado de huella de carbono se miden las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) realizadas en la cadena de producción de bienes, desde la obtención de materias primas hasta el tratamiento de desperdicios, pasando por la manufacturación y el transporte. Y la huella de CO₂ es la medida del impacto que provocan las actividades del ser humano en el medio ambiente, que se determina según la cantidad de gases de efecto invernadero producidos, medidos en unidades de dióxido de carbono. Midiendo la huella de CO₂ se apunta a que las empresas reduzcan los niveles de contaminación mediante un cálculo estandarizado de las emisiones que generan los procesos productivos. El certificado de huella de carbono no es obligatorio, pero muchas firmas están interesadas en que sus productos lleven la etiqueta que certifica los valores de CO₂ ya que así los consumidores podrán optar por los productos más sanos y menos contaminantes. Esta certificación, así como las existentes en materia de *GLOBALGAP* y de producción orgánica, apuntan a asentar su estrategia de Penetración de Mercado.

Por otra parte, en lo que respecta a una estrategia de Diversificación, la empresa tiene en estudio algunos proyectos para la producción de proteínas. Una de las posibles líneas apunta a retomar lo que fue una de las actividades iniciales de la empresa: la producción de pollos. La provincia de Tucumán importa actualmente el 90% de su consumo de pollos, por lo que el mercado se presenta favorable para la producción local. De manera complementaria, también se encuentra bajo análisis un proyecto para producir cerdos orgánicos con tecnología de avanzada.



ValorA



La empresa participó en la Escuela de Negocios para Pymes de Alimentos realizada en Córdoba en 2017

HISTORIA

El Licenciado en Administración de Empresas José Ricca es el Responsable Administrativo y Comercial de ValorA. Hacia fines de la última década, su familia quería aprovechar una porción de campo que poseía en la Ruta 19, localidad de El Tío, enclavada en la cuenca lechera regional y central del país. Alfredo, padre de José y actual CEO de la empresa, comenzó a evaluar opciones para dejarles algo a sus hijos, y en ese proceso de búsqueda concurre a una charla acerca del agregado de valor en origen y fue allí donde su mente “hizo click”. Sintió que el encuentro estaba especialmente dirigido hacia él. Esa era la actividad que emprenderían: procesar la soja y convertirla en alimento, vendiendo aceite y agregando valor.

Casi un año después la planta estaba en marcha. Aprovecharon el suelo compactado de un obrador de ruta abandonado para levantar la planta y facilitar el movimiento de camiones que podrían entrar y salir con lluvia. Para mayo de 2010, estaban en la fase de pruebas para comenzar a trabajar. A partir de la capacitación por parte de los propios proveedores de las maquinarias, que les enseñaron cuestiones relacionadas con el *expeller*; de la búsqueda de tutoriales e información en sitios y revistas especializadas, fueron conociendo el rubro y entendiendo el negocio. Son, lo que se dice, 100% autodidactas.

El arranque fue auspicioso. Se trabajaba en producción continua las 24 horas del día, con una cartera de clientes que compraba el 100% de lo que producían, y proveedores que los abastecían sin inconvenientes. Todo marchaba bien, hasta que en 2012 cambió el viento y el mercado sufrió significativas modificaciones en algunas de sus principales variables. Por ejemplo, el precio de la leche bajó considerablemente y como el *expeller* de soja que producía la empresa se comercializaba en el mercado tambero, ValorA comenzó a sufrir bajas en su demanda. Vendían menos, debían hacerlo a un precio inferior, y todavía tenían préstamos por pagar. Hacían productos de muy alta calidad, pero nadie les pagaba por ello. Sin embargo, durante dicho proceso de crisis, asomó una nueva oportunidad. María Victoria, hermana de José, trabajaba en Arcor y co-

mentó la existencia de un nuevo producto, basado en la soja, que estaba comenzando a exportarse: la proteína de soja texturizada.

Parecía ser que el futuro estaba en utilizar directamente la proteína vegetal como alimento, en lugar de usarla para elaborar proteína animal. Este último proceso resulta más caro. Por otra parte, la soja es la proteína vegetal con mayor capacidad de asimilación. ¡Dicho y hecho! El siguiente desafío fue aprender a elaborarlo. El proceso general, que utilizan las grandes aceiteras, emplea harina *Hi Pro*, que es una harina con mayor valor proteico. Pero ValorA quería elaborarlo directamente a partir de su producto, el *expeller*, y como éste tiene mayor cantidad de proteína que el estándar, pudieron avanzar en tal sentido.

Fueron los segundos en Argentina en hacerlo de esa forma, pero tuvieron que aprenderlo todo, estudiar mucho, conseguir proveedores, etc. Habían pensado en una inversión inicial de 100.000 dólares pero terminó costándoles mucho más: hasta compraron maquinaria en Estados Unidos. Fue un salto enorme que les generó más entusiasmo: podía ser la salida para agregarle valor al 85% de su producción, el *expeller*. Siempre habían pensado cómo valorizar el aceite, nunca el *expeller*, de modo que encontrar que podían valorizar su mayor producto era un verdadero suceso. Decidieron concretar la idea en 2013 y al año siguiente la planta estaba puesta en marcha. La prueba de fuego llegó poco después.

Consiguieron clientes en Panamá, les enviaron dos contenedores de “ese intento” de texturizado que lograron producir, y recibieron el primer cachetazo del mercado externo: fue la enseñanza más dura. Todo iba bien hasta que la mercadería arribó a destino. Abrieron el contenido y se dieron cuenta que el producto no cumplía con las especificaciones del cliente. Ahí arrancaron a mejorar lo que hacían. La historia de ValorA deja al descubierto una ley no escrita de los negocios: el aprendizaje es una constante y, muchas veces, los errores y aparentes fracasos son los principales maestros.

MODELO DE NEGOCIO

La oferta de ValorA se dirige básicamente a dos *targets* diferenciados. Por un lado, en lo que respecta al *expeller*, sus clientes son los antiguos tamberos, aquellos con quienes mantenían vínculos más estrechos. Como hay exceso de demanda, seleccionan los compradores que siempre les cumplían y que los sostienen cuando flaquean las ventas del texturizado.

Por otro lado, en lo atinente al texturizado, exportan el 99% del producto, por lo que casi la totalidad de los clientes son del exterior, y suelen utilizar el texturizado para elaborar fórmulas y hacer salchichas y otros embutidos. Estas empresas toman el texturizado, lo mezclan con colores rosados, le agregan especias, pimienta y lo mezclan con la carne, luego, por la punta de la máquina termina saliendo una salchicha. Hoy por hoy, no son tantos los que elaboran embutidos con 100% de carne, muchos utilizan texturizado de soja en sus procesos de elaboración.

Los diferenciales de ValorA guardan relación con la calidad de sus productos, aunque José tiene claro que las palabras genéricas, como “calidad”, no resultan suficientes para definir claramente un diferencial. Luego de producirse el *expeller*, se lo analiza para conocer su porcentaje proteico. El nivel estándar oscila entre un 39% y un 42% de proteína, mientras que el de ValorA mide de un 45% para arriba. El diferencial es preciso y concluyente. Con la idea de profundizar el aspecto diferencial de su producto, actualmente la firma se encuentran trabajando para obtener el derecho de uso del Sello Alimentos Argentinos¹ (Herramienta de Diferenciación de la Secretaría de Gobierno de Agroindustria). En cuanto a indicadores financieros, el ROE de la empresa es actualmente del 12% anual. José comenta que han logrado solventar por sí mismos las necesidades de capital de trabajo y que a la hora de realizar inversiones recurren a préstamos.

1. El Sello “Alimentos Argentinos” es una marca de calidad gratuita que distingue a los alimentos producidos en el país, cuando su elaboración cumple con un protocolo específico que garantiza su condición de producto Premium. <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Sello/index.php>

Personas

Alfredo, el fundador y CEO de *ValorA*, es una clara Palanca de Personas. La actitud visionaria, la capacidad de trabajo, el foco en la estrategia y la determinación para superar obstáculos lo muestran como una pieza clave en el engranaje de la empresa. Es expeditivo, Va, rebota veinte veces, sigue, habla con el que tenga que hablar hasta que lo consigue. “*En nuestra empresa pasa al revés de lo habitual*”, explica su hijo: “*Por lo general, en las empresas familiares, las generaciones más jóvenes son las que quieren hacer cosas nuevas y tienen que convencer a los viejos. Acá sucede justamente lo contrario, el viejo propone cosas y somos nosotros los que a veces lo tenemos que frenar*”, dice José, a modo de dedicatoria.

Activos

Quizá las palancas principales de la empresa se encuentren en los activos. Por un lado, se destaca la reputación que, como pionera en este rubro, ha construido *ValorA*. Recorrieron un camino para lograr un producto estable y desarrollaron vínculos y relaciones comerciales. A veces sucede que algunos clientes, por cuestiones de precio, prueban otro producto competidor, pero a los dos meses vuelven a llamarlos porque no encontraron lo que solían tener con ellos. Por otra parte, *ValorA* cuenta con todas las habilitaciones requeridas (INTA, SENASA, entre otras) y con grandes avances en materia de certificaciones: certificación Normas *Kosher*; certificación BPM en inocuidad alimentaria (IRAM); normas internacionales HACCP, sobre inocuidad alimentaria (han atravesado con éxito dos de las tres auditorías necesarias). El próximo paso consiste en avanzar hacia la certificación de sus procesos bajo la normativa ISO. Como puede colegirse, estos logros confieren un peso especial a la oferta de *ValorA*.

Otro activo que sostiene la perdurabilidad del negocio son las barreras que han atravesado, como por ejemplo los niveles de inversión que debieron efectuar en el negocio: si bien no es una barrera infranqueable, con el correr de los años la empresa invirtió una significativa cantidad de dinero en el desarrollo de su oferta actual. También las mencionadas habilitaciones y certificaciones: el aprendizaje y conocimiento conseguido en estos años protege a *ValorA* de la posible aparición de competidores. Cada pueblito tiene una aceitera, eso es muy común, pero que puedan obtener un *expeller* de la calidad que logra esta empresa y que además puedan texturizarlo, requiere mucho tiempo y esfuerzo.

Procesos

En materia de procesos, el control de calidad sobre la materia prima (soja) es fundamental. Dado que es un insumo expuesto a diversas variables, como las condiciones climáticas, se requiere de un exhaustivo control para garantizar las condiciones necesarias.

Otro proceso diferencial es el de elaboración del *expeller*, que permite obtener un producto con valores de proteínas superior al promedio. Cobra mayor importancia aún por cuanto ese nivel de calidad del *expeller* es lo que les permite texturizarlo.

Finalmente, la investigación y el desarrollo desempeñaron un rol clave para llevar adelante los avances. *ValorA* se define a sí misma como una empresa autodidacta.

FUTURO

ValorA planea una inversión fuerte para adaptar el texturizado a las necesidades del mercado local, por lo que aspira a desarrollarlo. También trabaja para impulsar el consumo entre aquellas personas que, hoy por hoy, son reacias a la soja y sus derivados. Para ello, se estudian recetas que difundan opciones de consumo, intentado utilizarlas como diferencial de atracción. Con respecto a esta estrategia, la empresa se encuentra en permanente gestión de nuevos mercados, con el apoyo de instituciones gubernamentales o de manera privada. Para ello, suele participar de misiones comerciales, rondas de negocios y ferias en distintos países de interés comercial.

Sin embargo, los mayores esfuerzos están focalizados en el desarrollo de nuevos productos, para los clientes actuales. En función de las necesidades planteadas por los compradores, se estudian permanentemente alternativas que respondan a las mismas.

En esta línea, se entremezclan la visión empresarial y humana de José: sueña con que *ValorA* pueda hacer aportes a la alimentación mundial. Con esta visión, ha participado del *World Food Program* de la ONU para asistir en la alimentación de los cascos azules en zonas de tragedia: la firma cordobesa es el único proveedor del mundo capacitado para satisfacer ese requerimiento.

¿Qué diferencia hay entre “*hacer negocios*” y “*hacer empresas*”? Toda empresa hace negocios de manera constante, pero la “*actividad*” de hacer negocios no implica, necesariamente, *crear y sostener una empresa*. Una empresa está constituida por personas que tienen habilidades y conocimientos especiales que se utilizan para desarrollar o fabricar ofertas únicas: es decir, ofertas que poseen diferenciales.

Para fabricar empresas y, más aún, para que éstas perduren, es necesario comenzar a hablar de largo plazo y de *Perdurabilidad*: incluir la noción de *conocimiento*. Es necesario conocer sobre Modelos que otorguen inteligencia a nuestras decisiones: compra, inversión, contratación, producción, distribución, asociación, venta, atracción, financiamiento... Una empresa crea productos o servicios, y detrás de ella sostiene a toda una estructura de trabajadores, clientes, socios, proveedores, inversores y, por qué no, al mismo Estado (que recauda y redistribuye). Entrar y salir es fácil: entrar, quedarse, producir y crear riqueza... Eso sí que es más complejo.

Por un minuto, hagamos de cuenta que se poseen diferenciales concretos (como por ejemplo, que se utiliza una materia prima única, que el tiempo de entrega es un 20% menor al de la competencia, que el sistema de *stock* minimiza el capital invertido, etc.). Hay una mala noticia: ese diferencial tiene fecha de vencimiento. Sea porque un competidor desarrollará nuevos diferenciales o, simplemente, porque el diferencial atravesó su ciclo de vida natural, el negocio tal como es hoy no continuará funcionando en el futuro de la misma manera. **Y ese futuro es cercano.**

“Hacer empresas”, a diferencia de “hacer negocios”, requiere generar fábricas de diferenciales, pensar en el largo plazo, considerar la Perdurabilidad como el eje rector de toda gestión. Y la única manera de convertir una empresa en una fábrica de diferenciales es a través del conocimiento y las herramientas específicas necesarias para ello: Personas, Procesos, Activos y Socios. Cada una de estas herramientas está presente en cualquier organización, independientemente de su tamaño, industria, número de empleados o localización geográfica. Toda empresa cuenta con los cuatro elementos; sin embargo, esos elementos no se hallan siempre desarrollados bajo la figura de Palancas para la construcción de diferenciales. La *Perdurabilidad* está atada a la capacidad de crear diferenciales, y la realidad es que los diferenciales no caen del cielo: más bien crecen desde abajo, de las Palancas que se construyen mientras se “*hace empresa*”.

Manuel Sbdar

Presidente de la Fundación Educativa Materia Pública

Ley Donal

Un cambio normativo que beneficia la donación de alimentos en Argentina

Lic. Natalia Basso
Dr. Juan Manuel Morón



Alimentos Argentinos abordó en numerosas oportunidades el problema de la enorme cantidad de alimentos perdidos y desperdiciados en las diferentes etapas de las cadenas, fenómeno que además constituye un síntoma alarmante de la insostenibilidad del sistema agroalimentario en todo el mundo, en los planos social, ambiental y económico.

Ahora bien, una gran proporción de los alimentos que se desechan, está integrada por productos totalmente aptos para consumo humano, pero que son descartados por razones meramente estéticas, de publicidad o de *marketing*.

En este contexto, la donación de alimentos se presenta como una estrategia costo-efectiva que permite dar un destino solidario a aquellos alimentos que han perdido su valor comercial, y evitar de esta manera que se conviertan en residuos.

Con el objeto de satisfacer las necesidades alimentarias de la población económicamente más vulnerable nuestro país creó la Ley N° 25.989, de Régimen Especial para la Donación de Alimentos.

Quince años atrás el Decreto N° 2011/2004, que promulgó la norma vetó su artículo 9°, que preveía la limitación de la responsabilidad por los daños y perjuicios que pudieran producirse con ellas o por el riesgo de las mismas, salvo que se tratara de hechos u omisiones que degeneraran en delitos de derecho criminal. En esa oportunidad, se entendió que dicho artículo no delimitaba con suficiente precisión los supuestos de responsabilidad del donante de alimentos.

La paradoja reside en que la regulación sobre la responsabilidad del donante funda su rigidez en la protección de la salud humana, pero deja de considerar que las consecuencias de la desnutrición pueden ser letales y, que el descarte de alimentos en perfecto estado para consumo humano tiene un gran impacto ambiental y económico.

La experiencia internacional demuestra que para poder realizar un cambio significativo en la donación de alimentos, es necesario el abordaje desde distintos ejes, los cuales incluyen:

- › Delimitación de la responsabilidad del donante de buena fe.
- › Campañas de comunicación y sensibilización a sectores de la economía y a la población en general.
- › El fortalecimiento de organismos de Bien Público que propendan a esos fines para poder hacer frente al incremento del rescate de alimentos.

Atento a ello, es el Estado quien debe intervenir, elaborando políticas públicas que aborden este síntoma a través de la innovación en materia institucional, normativa, organizacional y de comunicación.

Desde 2015, la Secretaría de Gobierno de Agroindustria lleva adelante el Programa Nacional de Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos, asumiendo la responsabilidad de contribuir con la reducción de las pérdidas de alimentos en la producción y la comercialización, así como de disminuir el desperdicio a nivel de hogares y servicios de alimentación, teniendo como horizonte la meta 12.3 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Recientemente, por medio del Decreto 264/2019 se reglamentó la Ley 27.454/2018 a través de la cual se crea el Plan Nacional de Reducción de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos, lo cual otorga mayor jerarquía normativa al tema y habilita a profundizar las políticas y estrategias ya iniciadas.

CIFRAS QUE CONVOCAN

En todo el mundo se desechan, aproximadamente 1300 millones de toneladas de alimentos, lo que representa el 30% de la oferta alimenticia mundial (Fuente: FAO, 2011).

En Argentina producimos 128 millones de toneladas de alimentos. Se pierden y desperdician 16 millones de toneladas, que equivalen al 12,5% de la producción agroalimentaria nacional.

LA LEY DONAL

Paralelamente, la Ley 27.454 incluye la modificación de la ya mencionada Ley 25.989 (Régimen Especial para la Donación de Alimentos). Puntualmente se incorpora el artículo 9 por el cual se excluye la responsabilidad objetiva del donante, contemplada en el Código Civil y Comercial de la Nación, pero sin limitar de manera alguna el cumplimiento de las exigencias bromatológicas y de inocuidad contenidas en el Código Alimentario Argentino (CAA), para el tipo de producto correspondientes.

Esta modificación guarda armonía con el nuevo sistema de responsabilidad que establece el Código Civil y Comercial de la Nación que entró en vigencia el 1º de agosto de 2015. También está en línea con el Derecho Internacional, dado que regulaciones similares existen en países como Estados Unidos, Australia, Panamá, Italia, Perú, entre otros.

Al delimitar la responsabilidad del donante, se satisfacen cinco objetivos loables:

1. Contribuir a satisfacer las necesidades alimentarias de la población más vulnerable.
2. Promover que la producción primaria, la industria y los comercializadores donen parte de los alimentos que elaboran y comercializan.
3. Reducir la pérdida y el desperdicio de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha.
4. Favorecer un uso más eficiente de los recursos ya invertidos en la producción y comercialización de esos productos (agua, suelo, combustible, gases, etc.)
5. Disminuir la cantidad de desechos y facilitar su disposición final.

Por ello se espera que la “donación de alimentos” actúe como herramienta para que las empresas de agroalimentos den un destino solidario a los excedentes de producción y comercialización que salen del canal comercial, lo que deriva en un sector más eficiente y más comprometido social y ambientalmente.



4 RESPUESTAS SOBRE LA DONACIÓN DE ALIMENTOS

1 ¿Por qué ser donante de alimentos?

Además de ser una acción social y ambientalmente responsable, permite contar con un incentivo fiscal regulado por la Ley de Impuesto a las Ganancias. Son deducibles hasta el límite del cinco por ciento (5%) de la ganancia neta del ejercicio cinco por ciento (5%) de la ganancia neta del ejercicio.

(Fuente: Anexo II Apartado D RG 4003/17 y art. 81 Ley 20.628).

2 ¿Qué se puede donar?

Todos aquellos productos alimenticios en buen estado que cumplan con las exigencias bromatológicas y de inocuidad contenidas en el Código Alimentario Argentino, para el tipo de producto correspondiente.

Las empresas donantes de alimentos, cuando lo estimen conveniente desde el punto de vista comercial, podrán suprimir la marca del producto debiendo conservar los datos que identifiquen su descripción y la fecha de vencimiento de los mismos. Además, deberán llevar un sistema de control que especifique:

- Fecha y descripción de los alimentos donados.
- Donatario al que fueron entregados los productos.
- Firma de la autoridad receptora, fecha y sello de la institución de que se trate.

3 ¿Quiénes pueden recibir donaciones?

Los alimentos podrán ser donados a aquellas instituciones inscriptas en el Registro de Instituciones de Bien Público Receptoras de Alimentos, para ser equitativamente distribuidos entre familias y/o personas en situación de vulnerabilidad. Se puede donar a una o más instituciones en simultáneo.

Las instituciones que reciban los productos alimenticios no podrán comercializarlos bajo ningún motivo, ni asignarles un destino diferente al de la entrega gratuita a la población más vulnerable.

4 Realizar una donación implica un compromiso a futuro con la institución donataria

El acto de donar uno o más alimentos a una organización no implica ningún compromiso futuro para el donante.

A la fecha, son muchas las empresas que desde hace años mantienen una política de donación de alimentos, y su experiencia ha resultado un excelente ejemplo para concretar esta modificación normativa. Existen experiencias de donaciones habituales y también esporádicas, y dependen de diversos factores tales como el tipo de productos, las épocas del año, la disponibilidad de logística, entre otros.

Además, en todo el mundo existen organizaciones civiles y también mixtas (sector público, privado y ONG) que se especializan en el recupero de alimentos a través de la donación. Un modelo muy conocido es el de los Bancos de Alimentos que contribuye a reducir el hambre, la malnutrición y el desperdicio, rescatando alimentos aptos para el consumo humano antes de que sean desechados, a fin de almacenarlos, clasificarlos y distribuirlos de manera trazable y segura entre entidades de ayuda comunitaria adheridas.

En Argentina, la ONG *Red Argentina de Bancos de Alimentos* agrupa a 15 Bancos en funcionamiento, 3 Bancos en formación y 2 organizaciones adherentes. Sólo durante 2018, los BdA de Argentina recogieron 12.297.685 kilos de alimentos y los distribuyeron entre 2.670 entidades, beneficiando así a 377.318 personas. En toda su historia, entre 2003 y 2018, los BdA distribuyeron más de 90 millones de Kg de alimentos, lo que representa más de 270 millones de platos de comida.

Otro ejemplo es el *Proyecto Plato Lleno*, una organización que nace en 2013, y luego en abril del 2017 forma la *Red Plato Lleno* con réplicas en 3 ciudades argentinas (Buenos Aires, San Martín de los Andes y Morteros, en Córdoba), así como en Montevideo y en localidades de Brasil y Costa Rica. Esta iniciativa de concientización alimentaria busca devolver al alimento el valor que fue perdiendo durante los últimos tiempos. Motivados por la solidaridad y el respeto a la comida, voluntarios de Plato Lleno llevan a cabo el “rescate”, que consiste en el retiro y distribución de alimentos excedentes que, por control estético u otras razones, quedan sin destino. Los alimentos rescatados son entregados en merenderos, comedores y hogares. Cabe señalar que la Ley 27.454 también crea el **Registro de Instituciones de Bien Público Receptoras de Alimentos**, que estará bajo la órbita del Ministerio de Salud y Desarrollo Social, que queda facultado para dictar las normas aclaratorias y complementarias que resulten necesarias, y a celebrar convenios con organismos públicos e instituciones privadas en cumplimiento de sus objetivos.

Con este Decreto se avanza un paso más en el trabajo mancomunado y colaborativo entre dos carteras públicas como Agroindustria y

Desarrollo Social, que sumarán esfuerzos y ámbitos de trabajo para la construcción de sistemas alimentarios sostenibles e inclusivos.

Por estas razones ahora más que nunca resulta esencial el involucramiento proactivo de los miembros de la Red Nacional para la Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos¹, al que también deben sumarse otros organismos públicos, sector privado, comunidad educativa y organizaciones de la sociedad civil. El desafío es fomentar y coordinar la donación de excedentes con celeridad, e ir generando soluciones innovadoras en materia normativa, comunicación, tecnología, conocimiento o procesos, que reduzcan pérdidas y desperdicios de alimentos.

Mayor información:

- » Ley Nacional N° 27.454/2018 Plan Nacional de Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos
- » Ley Nacional N° 25.989 Régimen Especial para la Donación de Alimentos
- » Red Argentina de Bancos de Alimentos
- » Proyecto Plato Lleno

Si forma parte del sector agroalimentario y quiere donar alimentos u otros servicios afines, para obtener más información ingrese al Sitio Web de encuentro “Entre donantes y receptores”

1. La Red Nacional para la Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos se creó por Resolución Ministerial 9-E en 2017, actualmente cuenta con 90 miembros y funciona en la órbita del Plan Nacional de Reducción de PDA de la Secretaría de Gobierno de Agroindustria.



TENDENCIAS DEL CONSUMO

EL PICOTEO SE TRANSFORMA

Hace ya tiempo que cada vez más consumidores buscan la forma adecuada de cuidar su salud física y mental incorporando actividades físicas y recreativas a su rutina habitual, y lo mismo sucede con el creciente interés que muestran por conocer los alimentos que consumen e integran a su dieta.

En forma simultánea, el agitado ritmo de vida característico de las concentraciones urbanas recorta las posibilidades de realizar las comidas principales dedicándoles el tiempo y la atención que requiere una esmerada elaboración casera. Este fenómeno es el padre del hábito universalmente extendido de consumir comidas preparadas y reforzar el consumo dando cuenta de snacks entre horas.

“Comer un snack”, al igual que “hacer un break” son giros con palabras anglosajonas que reemplazan a términos castellanos utilizados para mencionar el mismo fenómeno: “aperitivo”, “tentempié”, “bocadillo”, y que han dejado lugar a la cada vez más popular “picoteo”. Se trata siempre de pequeñas ingestas que se hacen entre las comidas principales para apaciguar el hambre, mantener en actividad el metabolismo y proveerse de energía y nutrientes.

Uno de los resultados es que el “**picoteo**” se ha insertado en la rutina diaria, en muchos casos amenazando la salud con el consumo excesivo -entre otros- de sal, de azúcares, de glutamato y también de grasas saturadas. La buena noticia es que últimamente se está produciendo un giro positivo que ya permite hablar de “snacks” saludables.

Según un estudio realizado por el CESNI (Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil) se considera *snack* a todo consumo realizado fuera de las cuatro comidas principales. En general estos consumos no son provocados por el hambre, sino que responden a un estímulo externo.

Las razones principales son:

- › El aburrimiento.
- › Una recompensa o premio que nos permitimos.
- › Para aportar un impulso de energía en un momento determinado.



CON OTRA PERSPECTIVA

Modificando el enfoque tradicional y considerándolo una herramienta para cubrir recomendaciones o necesidades nutricionales que no son alcanzadas por las comidas principales, el *snack* empezó a ser visto de otro modo, buscando la forma de que su aporte nutricional pueda ser aprovechado y a su vez resulten placenteros y atractivos para el consumidor.

Algunas empresas están desarrollando productos saludables que con un procesamiento mínimo quedan listos para ser consumidos, como sucede con ciertas presentaciones de frutas y hortalizas atractivas para los niños e ideales para las personas que se alimentan de viandas preparadas. Además, constituyen un insumo indispensable para restaurantes y empresas de *catering*. Estos productos, denominados “*de IV gama*”, son vegetales frescos, limpios, pelados enteros y/o cortados de diferentes maneras, que se preservan mediante una combinación de tratamientos suaves, con la finalidad de mantener sus propiedades naturales.

La industria está percibiendo esto como una oportunidad para innovar y captar nuevos clientes y ha empezado a:

- › Seleccionar materias primas más saludables (frutas, cereales y semillas con alto contenido en fibra, etc).
- › Incorporar ingredientes con aportes nutricionales utilizados para enriquecer (vitaminas, minerales, compuestos antioxidantes, etc).
- › Disminuir el contenido de sodio, azúcar y grasas habituales en este tipo de productos.
- › Adecuar los procesos tecnológicos haciéndolos capaces de conservar la calidad nutricional de los productos (procesos de horneado sustitutos de los habituales procesos de fritura; procesos de gelificación; de extrusión, envasado en atmósfera modificada, liofilización, etc).

Dentro de los cambios que va incorporando la industria se incluyen *snacks* de frutas frescas o secas, de legumbres, de cereales, y también de carnes.

Hace algunos años dos emprendedores trajeron de Europa y Estados Unidos una idea de *snack* saludable y junto a una chef y varios nu-

tricionistas crearon 30 diferentes *snacks* con productos naturales a base de frutos secos, ricos en ácidos grasos poliinsaturados y fibra; semillas, ricas en vitaminas y minerales, fibra, antioxidantes y ácidos grasos omega 3, 6 y 9; y frutas deshidratadas, fuente de vitaminas y minerales, hidratos de carbono, fibra y antioxidantes. Tienen alto contenido de fibras, son bajos en sodio y carecen por completo de Colesterol. Se comercializan en porciones individuales, haciendo punta en un mercado que muestra señales de crecimiento nuestro país.

CADA VEZ MÁS PRESENTACIONES

Una marca estadounidense pionera en encarar la cuestión del tamaño de la porción recomendada individual desarrolló una serie de productos tales como *chips* de verduras, *Pita Bites* (pequeños panes de pita en forma de *chip*), *chips* de manzana en forma de papa frita o *Bagel Tops* (partes superiores de los *bagel*, en formato de *chip*). Pero lo más significativo es que los productos fueron presentados al mercado en porciones pequeñas, y con un nivel de componentes nutritivos que procura ayudar a los consumidores a mantener el peso.

Otras empresas norteamericanas que tienen llegada a nivel internacional, vienen desarrollando productos alimenticios basados en frutas y verduras





Una de las más novedosas presentaciones, especialmente presente en el mercado chileno, son las ensaladas listas para consumir y envasadas en plástico transparente. Contienen ingredientes separados por dos bandejas dentro del empaque, e incluyen una salsa. Están hechas con distintas variedades de ingredientes vegetales y el agregado de alguna variedad de carne, pero lo significativo también es que se ofrecen en tamaños que van desde los 150 a los 400 g, abriendo así una opción saludable, con la frescura de la ensalada fresca unida a la comodidad de poder transportarla.

Una de las empresas más importantes del mundo en el mercado de las nueces en todas sus variedades, ha lanzado productos con distintas combinaciones de sabores y texturas. Pero la última novedad consiste en procesar una mezcla de nutrientes como el ácido alfa-linolénico, proteína vegetal, fibra y antioxidantes, sin aporte de sodio y solo con 160 calorías por porción.

Otra propuesta innovadora son los crujientes de pescado elaborados con lo que otrora se consideraba un desecho, como es la piel del pescado. Una sociedad formada por cinco empresas españolas lanzó recientemente al mercado sus crujientes de bacalao y salmón, con materia prima de gran calidad, métodos de elaboración artesanales y tradicionales y un producto sin conservantes, gluten ni colesterol, bajo en calorías y con todas las propiedades nutricionales del pescado, colágeno y Omega 3 incluido.

VIRUTAS DE TERNERA Y PÍLDORAS DE QUESO

Otra firma hispana radicada en Cataluña desarrolló un *snack* tan novedoso como exquisito, elaborado con la mejor ternera criada en granjas del pre Pirineo de Girona. Cada pieza de carne es cortada, marinada, especiada y secada con una técnica de origen sudafricano que tiene 4 siglos de historia. El resultado: virutas de ternera con alto contenido en proteínas y bajo en grasas. Se comercializa en bolsitas de 40 gramos y con un especiado mediterráneo y otro picante.

Abundando en el mundo de los vegetales y de las frutas como aperitivo, se halla también la oferta de crujiente manzana, mango, piña y plátano ecológicos, que se embolsan por separado, o como mezcla, sin añadirles sal ni azúcar, y sin freír ni congelar. 18 gramos equivalen a 160 gramos de producto fresco. El producto obtenido mantiene sus características nutricionales, permite aumentar la vida útil y resulta más fácil de conservar y transportar.

Los orígenes de esta propuesta se remontan a 2006, cuando nació una firma especializada en ofrecer soluciones técnicas y comerciales a las industrias agroalimentarias para que desarrollen de forma sostenible nuevos alimentos *gourmet*-saludables.

La creación y elaboración de este tipo de productos crece en todo el mundo y Argentina no es la excepción.

Con un concepto similar al anterior, se encuentra hoy en el mercado fruta fresca liofilizada, que garantiza la total conservación de los nutrientes del alimento fresco. El proceso procura contribuir a mejorar la alimentación de las personas que desarrollan su actividad cotidiana en sociedades urbanas con '*snacks*' saludables, de gran calidad, crujientes



y con buen sabor. La fruta fresca es mezclada con maíz, consiguiendo así un alimento similar al que podrían consumir los astronautas en sus estadias espaciales: envasados en cómodas bolsas de 30 gramos, cada una de éstas equivale a ingerir una pieza de fruta.

Uno de los más innovadores logros corresponde a una empresa italiana que desarrolló píldoras crujientes de auténtico queso Grana. El envase contiene 24 g de este producto, que proporciona el 50 % de las necesidades diarias de calcio y el 38% de los requerimientos de fósforo de una persona adulta. Elaborado sin gluten, lactosa ni aditivos. Tras triunfar en el mercado italiano, se va expandiendo a otros países.

NO SOLO GRANDES EMPRESAS

La mayoría de estos novedosos '*snacks*' son elaborados por empresas pequeñas, creadoras de productos que responden al ritmo de vida del siglo XXI y a las exigencias del consumidor actual. Además de la sorpresa que deben producir en el consumidor, lo sano y saludable es básico para cualquier producto que pretenda abrirse camino en un mercado de tentempiés en alza.

La necesidad de una inversión en innovación y desarrollo para crear nuevos '*snacks*' es algo usual entre los nuevos productores, o entre los tradicionales que buscan rejuvenecer su oferta. Otra característica común a todos ellos es que suelen contar con canales de distribución débiles, de modo que la venta on line y las pequeñas tiendas de alimentos selectos suelen ser la forma elegida para llegar al consumidor privado, en tanto que para conquistar el sector de la hotelería apelan a vías más estructuradas. De uno u otro modo la oferta es creciente, variada y decididamente novedosa.

Es evidente que los *snacks*, asociados durante mucho tiempo con productos excesivamente salados, grasos o poco naturales están protagonizando un cambio que los sitúa en un lugar distinto del que ocuparon en el pasado. Son productos de presentación y perfil nutritivo nuevo, tienen un gran potencial de crecimiento y están haciendo que el *picoteo* vaya dejando de ser una travesura gastronómica y empiece a considerarse una alternativa para reforzar los requerimientos de una alimentación adecuada.

Una apuesta a la innovación social, con impacto ambiental y económico

#SINDESPERDICIOHORTÍCOLA



El pasado viernes 7 de junio se celebró la elección y premiación de ganadores del Concurso #SinDesperdicio Hortícola, organizado en el marco de una cooperación entre el Plan Nacional de Reducción de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos de la Secretaría de Gobierno de Agroindustria, el Banco Interamericano de Desarrollo -BID-, y el apoyo de IBM Argentina y la Red Argentina de Bancos de Alimentos.

En rigor, este cierre de Concurso es la culminación de un camino emprendido meses atrás con la plataforma #SinDesperdicio y el *Innovation Lab* del BID, que procuró, a través de la creación y la innovación, identificar y apoyar propuestas de soluciones dirigidas a reducir las pérdidas de alimentos en la cadena hortícola argentina.

POR QUÉ EL SECTOR HORTÍCOLA

En Argentina la producción hortícola es una actividad productiva de capital y mano de obra intensiva, que en todo el país cultiva aproximadamente 500.000 hectáreas, aproximadamente el 1,5% de la superficie destinada a la agricultura.

El volumen de producción anual ronda los 10 millones de toneladas, y si bien es muy inferior al de los cereales y oleaginosas, se destaca fundamentalmente por su elevado valor económico por unidad de peso y por su alta producción por unidad de superficie cultivada. Se estima una demanda de mano de obra de unas 350.000 personas en la etapa primaria de producción. A esto hay que sumar el personal ocupado en el resto de la cadena de valor: selección, empaque, comercialización, proveedores de insumos, asesores, transportistas, etc. La diversidad de hortalizas que está produciendo Argentina comprende a más de ciento quince especies cultivadas en pequeñas y grandes extensiones.

La producción se realiza a campo o bien bajo cubierta, en proporciones variables según la especie. La mayor parte de las hortalizas producidas se destinan al mercado en fresco (90%), salvo excepciones como el tomate o la arveja que son mayormente demandadas por la industria. En general, la cadena presenta niveles de producción y calidad fluctuantes a través del tiempo, poco valor agregado a la producción y altas pérdidas poscosecha. Frecuentemente hay sobreproducción en momentos de bajos precios y viceversa. En gran medida, el problema anterior surge por la escasa información disponible para la toma de decisión respecto a las siembras. También escasean las plantas de empaque como en otros países, que contribuirían a regularizar las siembras. A ello se suman a veces las condiciones climáticas negativas (exceso de lluvias, heladas, granizo) que generan aún más problemas de abastecimiento y pérdidas.

En este contexto, se ha estimado que alrededor del 42% de esta producción se pierde y desperdicia en alguna de las etapas de la cadena productiva aunque particularmente en la etapa primaria y poscosecha, lo que tiene un impacto negativo para el productor tanto en términos de ingresos como en calidad de vida. Como en muchos otros casos, encarar y resolver este serio problema también implica una oportunidad concreta de mejora y posee un impacto potencial altamente positivo, razones por las cuales se definió que el Concurso con el *Innovation Lab* se planteara para esta cadena.

DESAFÍOS A LA CREATIVIDAD

En una primera etapa, junto al *Innovation Lab* del BID se desarrollaron dos talleres centrados en la innovación social como metodología de abordaje para la detección de problemas y la validación de los mismos. Para ello fueron convocados referentes en horticultura del sector público y privado, de organizaciones de la sociedad civil, y de sectores cercanos a la tecnología, innovación y sostenibilidad. La metodología de *design thinking* habilitó un proceso de inspiración para entender el problema que representan las pérdidas en el sector hortícola, para luego transitar la etapa de creación por medio de la cual se diseñó la convocatoria en torno a dos desafíos seleccionados y validados:

→ Desafío 1: Mejorar el acceso a los mercados por parte de productores hortícolas

Los productores hortícolas se enfrentan a numerosas barreras que impiden que sus productos puedan ser comercializados en tiempo y forma. Escasa planificación a la hora de cultivar; poca información sobre precios vigentes y sobre alternativas de comercialización; concentración de las cadenas de valor y participación de intermediarios; deficiente información sobre las condiciones de cultivo y cosecha; y una alta dependencia de los precios en los mercados concentradores son solamente algunas de estas barreras.

A esto se suma el escaso nivel de transformación de la materia prima hacia productos con valor agregado, el bajo nivel de asociativismo y la gran atomización de los productores, que dificulta su poder de negociación con los clientes. Además del impacto en los niveles de ingreso de los productores, estas barreras generan altos niveles de pérdida de alimentos, tanto a nivel de pre como de post cosecha.

Para ello el desafío buscó soluciones que:

- › Mejoren la planificación y la toma de decisiones.
- › Faciliten el acceso a información de precios, mercados y alternativas de comercialización.
- › Faciliten la vinculación entre los agricultores y los distribuidores de alimentos como los mercados centrales, las verdulerías y el sector gastronómico.
- › Faciliten la vinculación con los bancos de alimentos.

→ Desafío 2: Hacer más eficiente el uso de agroquímicos y otros insumos productivos

Los calendarios tradicionales de aplicación de agroquímicos permiten una planificación limitada, derivando generalmente en aplicaciones mayores o menores a las dosis/cantidades óptimas o en un uso a des-tiempo de los mismos. Por otra parte, el empleo del calendario debe estar acompañado de una capacitación que facilite al productor la correcta identificación de plagas y enfermedades, su ciclo de ocurrencia y la adecuada elección del producto a aplicar.

Otro aspecto que no siempre se tiene en cuenta es el “biocontrol” que favorece a los enemigos naturales de dichas plagas y enfermedades. Es importante prestar atención al momento de la selección y aplicación de los agroquímicos para mantener el equilibrio y la biodiversidad del ecosistema. Todos estos factores impactan negativamente en la calidad de las hortalizas y en la capacidad que tienen los productores de prevenir y mitigar las plagas y enfermedades que afectan a estos productos, derivando así en importantes niveles de pérdida de los alimentos producidos (en muchos casos ni siquiera llegan a ser cosechados).

A tal fin, el concurso buscó soluciones que posibiliten:

- › Optimizar el uso de los agroquímicos y otros insumos en la producción hortícola.
- › Permitir una aplicación más inteligente y eficiente de los insumos en la horticultura.
- › Aunque no exclusivamente, incorporar el uso de mejores prácticas y de variables que permitan controlar factores tales como la humedad, la temperatura y el exceso de lluvias.



DESARROLLO DEL CONCURSO

#SinDesperdicioHortícola, fue lanzado en febrero de este año a través de un encuentro virtual organizado por Agroindustria junto al BID y los socios en este proceso. Asimismo, se incorporó al equipo la organización SocialLab, que a través de convocatorias abiertas de innovación busca ampliar el impacto de la sostenibilidad y emprendimientos que den solución a problemáticas sociales.

Durante los 2 meses que duró el período de postulación se recibieron 168 propuestas, a las que se brindó mentoría y acompañamiento por medio de una plataforma dinámica diseñada específicamente para ese fin. Tras una selección exhaustiva fueron elegidos 12 equipos finalistas, con propuestas innovadoras y escalables en distintas etapas de desarrollo: testeados en mercado, prototipos, diseños e ideas.

Los equipos finalistas accedieron a un *Bootcamp* los días 5 y 6 de junio, que les permitió recibir asesoramiento personalizado por parte de expertos provenientes del BID, IBM, Sociallab, Agroindustria y otros técnicos de los sectores público y privado, así como de emprendedores sociales de áreas vinculadas. Las jornadas posibilitaron un intenso intercambio de ideas y sugerencias sobre emprendedurismo, tecnología, mejora de la calidad, *marketing* y posicionamiento, aspectos financieros y otros aspectos más propios de la actividad hortícola.

Finalmente, el viernes 7 de junio se llevó a cabo la ceremonia final de selección y premiación de ganadores en el Centro de Innovación de IBM Argentina, ubicado en Martínez, Provincia de Buenos Aires.

Los equipos finalistas presentaron sus proyectos a un jurado de expertos integrado por las cuatro organizaciones promotoras, que tuvieron la ardua tarea de elegir sólo dos ganadores en base a criterios claramente definidos: calidad, innovación, creatividad, originalidad, impacto de la solución, modelo de negocio, y equipo conformado. Las presentaciones fueron breves pero muy expresivas, y expusieron claramente el valor y la originalidad de las propuestas.



Integrantes del jurado y ganadores del concurso. De izquierda a derecha: **Natascha Hirsch**, Directora ejecutiva de la Red Argentina de Bancos de Alimentos; **Mercedes Nimo**, Directora Nacional de Alimentos y Bebidas; **Germán Villar**, del Proyecto SiloPapa; **Juan Ignacio Cornet**, **Juan Ignacio Cavalieri** y **Juan Manuel Baruffaldi** del Proyecto DeepAgro; **Román Zambrano**, CTO de IBM Argentina; y **Carlos Guaipatín**, Especialista de Innovación, del Banco Interamericano de Desarrollo.

Los ganadores recibieron un premio por valor de US\$ 15.000, segmentado en un aporte monetario (US\$ 10.000), y mentorías y capacitación (US\$ 5.000). Los fondos están destinados a profundizar el proyecto y convertirlo en una herramienta especialmente diseñada para el sector hortícola, con la esperanza de que resulte beneficiosa para toda la sociedad debido a la importancia que tiene reducir pérdidas de hortalizas, ser más eficientes y promover una producción y consumo más sostenibles.

Más allá del premio a los dos equipos ganadores, se continuará apoyando a los otros equipos finalistas considerando que las soluciones también tienen fuerte potencial.

LOS GANADORES



Desafío 1: Cómo mejorar el acceso al mercado de pequeños productores.

Es un sistema que posibilita embolsar tubérculos a granel, tanto papa como cebolla, con capacidad de almacenar hasta 190 toneladas en 40 metros lineales, en un silo tipo silobolsa. Permite así almacenar la cosecha en el campo y recoger el cultivo en el momento justo de madurez, sin depender de transportes ni cámaras tercerizadas que posterguen la recolección. El procedimiento evita las pérdidas poscosecha, que llegan a impactar en un 40% sobre los rindes, ya que muchos productores dejan a los tubérculos bajo la tierra para conservarlos, lo que genera múltiples pérdidas. Tecnificando de esta manera simple el almacenamiento es posible albergar la materia prima durante 6 meses.

El equipo está integrado por Diseñadores Industriales recibidos en la Universidad Nacional de Mar del Plata.



Desafío 2: Cómo hacer más efectivo el uso de fitosanitarios.

Consiste en un sistema de reconocimiento de malezas en video que permite una pulverización inteligente: el desarrollo de un *software* de reconocimiento que utiliza técnicas de Inteligencia Artificial (*Deep Learning*) para aplicar herbicidas en forma selectiva. Además comercializan un equipo que se adapta a cualquier pulverizadora y permite abrir y cerrar los picos aplicadores en tiempo real. Esto posibilita reducir costos (ahorro de agua y producto químico) y cuidar el medio ambiente. Las mayores ventajas pueden obtenerse en los cultivos de papa, batata, cebolla y lechuga que suelen requerir hasta 23 aplicaciones de herbicidas por campaña.

El equipo ganador está mayormente compuesto por jóvenes profesionales de informática, computación e ingeniería, que ya se encuentra investigando aplicaciones en otros cultivos.



Mercedes Nimo, Directora Nacional de Alimentos, durante la entrega de Premios: "Este Concurso abre una gran oportunidad de trabajar para generar un cambio".

APRENDIZAJE Y HALLAZGOS

En primer lugar, todo el proceso de organización del Concurso resultó una excelente oportunidad para fortalecer la vinculación con las contrapartes. La metodología de Concurso de Problemas y Soluciones y los talleres de *design thinking* aportados por el BID desde su plataforma #SinDesperdicio, y el Innovation Lab, generaron una visión nueva del problema de la pérdidas, centrada en los beneficiarios como punto de partida para el proceso de innovación.

Fue asimismo determinante la cooperación con IBM Argentina, que permitió organizar talleres junto con la UTN de Córdoba y de Mendoza, y también en Buenos Aires, para dar a conocer los desafíos del concurso. Los encuentros brindaron una visión actualizada del rol que juegan las herramientas de la informática en el mejoramiento de la producción, incluyendo la del sector hortícola. Al respecto, sus técnicos brindaron una capacitación a la que no siempre los emprendedores tienen acceso.

Finalmente, la Red Argentina de Bancos de Alimentos siempre resulta un socio clave en materia de reducción de pérdidas y desperdicio. La organización cuenta con gran experiencia y trayectoria en el recupero de alimentos, y en los últimos años se ha acercado al productor de materias primas donde existen importantes posibilidades de rescate, muy especialmente de frutas y hortalizas.

La experiencia puntual de la convocatoria puso de manifiesto el gran interés que existe en la sociedad por aportar soluciones a problemáticas que a priori parecerían específicas de un sector, pero que tienen

un gran alcance y un potencial efecto sobre todos los protagonistas del sistema agroalimentario ya sean productores, distribuidores, comercializadores o consumidores. Así, fueron detectadas soluciones diversas de tecnología, de procesos, financieras y hasta propuestas de políticas tanto para el sector público como para el privado.

Cabe mencionar que estos talleres también generaron vinculaciones que agilizan y hacen posible instrumentar otros proyectos de reducción de pérdidas y de rescate de alimentos, que se encuentran en proceso de desarrollo o sentando las bases para su implementación.

También se destaca la innovación de las propuestas en cuanto a los modelos de negocios, dado que muchas persiguen explorar o fortalecer el asociativismo, la cooperación público-privada, incentivos y beneficios para los productores, el cuidado ambiental y de recursos y las buenas prácticas agrícolas.

Por lo demás, la cantidad de propuestas presentadas superó las expectativas de los organizadores, más aún al verificar la representatividad regional tanto en Argentina como de otros países de Latinoamérica; la pluralidad de disciplinas, y la participación ecuaníme de género en los equipos, remarcando así que los procesos de innovación requieren diversidad en las formas de pensar, abordar los desafíos y diseñar soluciones.

Mayor información: valoremosalimentos@magyp.gob.ar

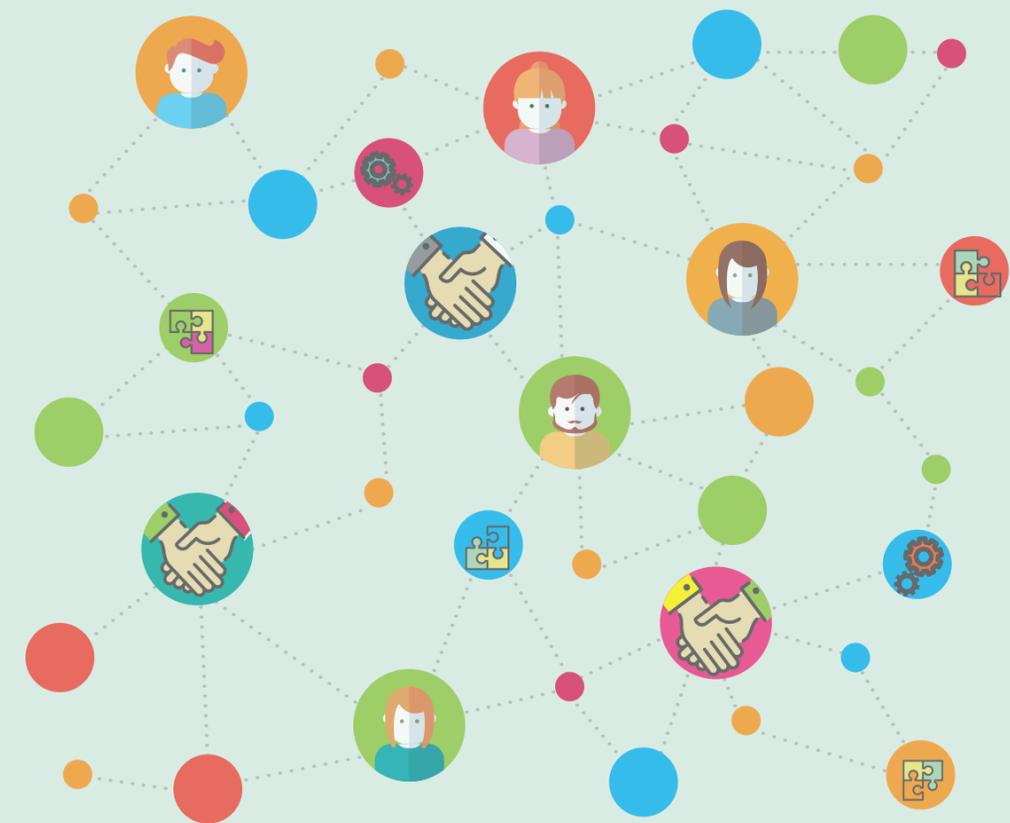
Sitios de interés para consultas:

- ❖ Plan Nacional de Reducción de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos
- ❖ Plataforma #SinDesperdicio del Banco Interamericano de Desarrollo
- ❖ Sitio Web de la organización Socialab
- ❖ IBM Argentina
- ❖ Red Argentina de Bancos de Alimentos

Videos:

- ❖ *SiloPapa*
- ❖ *DeepAgro*
- ❖ *Bootcamp* y ceremonia de premiación del Concurso.

¿Tenes un proyecto para trabajar en la reducción de pérdida y desperdicio de alimentos?



¡Queremos conocerlo! De esta manera se pueden potenciar y asociar las acciones para avanzar hacia la meta 12.3 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Ingresa [acá](#), completa el formulario para enviarnos tu proyecto, nuevo o en ejecución, y buscaremos la manera de ayudarte a llevarlo a cabo.

#valoremoslosalimentos

La lucha contra el desperdicio de alimentos en la capital argentina

POR UN MAYOR BIENESTAR

Desde 2017 la ciudad de Buenos Aires desarrolla el programa ***Cuidemos los Alimentos***, dirigido a promover hábitos de producción y consumo responsable que contribuyan a crear un sistema alimentario urbano sostenible. La siguiente reseña, preparada por Melina Soledad Di Paola, -integrante del Programa-, brinda un panorama de las acciones que viene desarrollando una de las más grandes ciudades hispanoamericanas para reducir el desperdicio de alimentos en su distrito, y divulgar entre la población el manejo adecuado de los residuos.

GUIDEMOS
LOS
alimentos

Esta iniciativa nació cuando Buenos Aires adhirió al Pacto de Política Alimentaria Urbana de Milán, comprometiéndose a trabajar para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) enunciados en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

El programa fue creado en el año 2017, en la órbita de la Subsecretaría de Relaciones Internacionales e Institucionales, y luego se adhirió al actual Plan Nacional de Reducción de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos de la Secretaría de Gobierno de Agroindustria. En 2018 la coordinación del Programa pasó a formar parte de la Subsecretaría de Bienestar Ciudadano y se creó una mesa interministerial en la que diversas áreas del gobierno de la Ciudad trabajan incluyendo el tema dentro de sus acciones.

Cuidemos los Alimentos proporciona un marco general a partir del cual las acciones e intervenciones se producen y se potencian entre diferentes áreas del municipio con el objetivo de llevar adelante una política alimentaria sostenible para la ciudad, tomando en cuenta aspectos económicos, sociales, medioambientales y de salud para el desarrollo de una política estratégica. Desde el Programa se trabajó en la creación de un logo que se incluye en diversos materiales y en las acciones que se realizan.

Según un estudio encargado a la Universidad de Bolonia, los consumidores porteños tiran un promedio de 8,4 kg de comida por año sólo en sus hogares (2,9 Kg. por habitante). Cabe aclarar que por la metodología empleada para el cálculo, es posible que el consumidor subestime su propio descarte, así como tampoco se contabilizan los desperdicios generados en servicios de alimentación como restaurantes, *catering*, hoteles, comedores institucionales y otros.

A través del Programa, se busca incluir el tema en forma transversal, trabajando en la sensibilización y toma de conciencia acerca de la problemática en diversos círculos. El acercamiento con el vecino, y las actividades de sensibilización y capacitación en las escuelas resultan ámbitos claves para poder abordarlos.



CON LA POBLACIÓN GENERAL

Como parte de la propuesta del Programa, se busca concientizar al ciudadano para que desarrolle hábitos de consumo responsables y reduzca el desperdicio de alimentos.

Buenos Aires cuenta ya con Estaciones Saludables, puntos estratégicos distribuidos en toda la ciudad desde los que se difunde una alimentación más saludable para revertir la problemática de sobrepeso y obesidad y promocionar los 4 ejes estratégicos de la Subsecretaría (Conocer, Comprar, Cocinar y Comer). Algunas de esas Estaciones tienen estructura fija y otras son móviles, pero todas cuentan con profesionales que buscan acompañar al vecino para que, paso a paso, pueda incorporar hábitos saludables a su estilo de vida.

Durante abril de 2018 se llevaron a cabo actividades al paso y charlas específicas en las Estaciones Saludables, procurando que los vecinos puedan reconocer la importancia de planificar los menús y las compras para reducir el desperdicio de alimentos, principalmente en los hogares. En CABA, la principal causa del desperdicio es el vencimiento de los productos que se han comprado y están en la casa, seguida por la mala conservación y almacenamiento, y la preparación de comida en porciones excesivas.

Durante 2018, en estos espacios y en el Patio gastronómico de los Lecheros junto con la Agencia de Protección Ambiental y una ONG, comenzaron a dictarse talleres de huerta, con la finalidad de brindar conocimientos y experiencia práctica sobre agricultura urbana para que los participantes puedan cultivar sus propios alimentos. Hasta el momento se han llevado a cabo 340 talleres que convocaron a 4186 asistentes.

A partir del mismo año, en las Estaciones Saludables y en los Mercados de la Ciudad (Belgrano, Bonpland y San Nicolás) se lleva adelante el programa **“Mejor Casero”**, consistente en clases de cocina impartidas por un cocinero y un nutricionista que trabajan sobre distintas recetas en función de diversos ejes temáticos, tales como el desperdicio de alimentos, la obesidad infantil o la enfermedad celíaca, entre otros. Las preparaciones llevan frutas y verduras de estación como componente principal, junto con otros ingredientes accesibles y disponibles, pero que no suelen ser habituales en las preparaciones cotidianas. De esta forma se trabaja de manera transversal en torno al desperdicio de alimentos. Hasta el momento se han llevado a cabo 94 clases a las que asistieron 2870 vecinos.

Además, a partir del año 2017, como parte de la política de reducir el desperdicio de alimentos, se desarrolla la campaña **“Llevátele”** en locales gastronómicos de la ciudad. Tiene el fin de generar conciencia en los hábitos de consumo y apunta a que los comensales se lleven las porciones no consumidas del plato pedido. Para lograr esto, y como parte de una prueba piloto, se entregaron cajas de material reciclado a 50 restaurantes que participaron de la propuesta.

EN LAS ESCUELAS

Otro espacio de acción es abordado con el programa **Mi Escuela Saludable**, que busca mejorar los hábitos alimentarios y de actividad física en la comunidad educativa, trabajando en el ambiente escolar con los docentes y las familias. Desde 2018 se realizan talleres de sensibilización y capacitación destinados a la comunidad educativa, dirigidos a concientizar a alumnos, docentes y familias sobre la problemática del desperdicio y fomentar el consumo responsable de alimentos. Se trabajó con los niños de 2do ciclo (5to, 6to o 7mo grado) de 26 escuelas, y con las familias de 20 instituciones con la entrega de material educativo. Además el tema fue incluido en un curso virtual que se dicta a través de la plataforma de *Escuela de Maestros*.

En articulación con la Dirección General de Servicios a las Escuelas el tema fue incluido en las actividades llevadas a cabo en la Feria INNOVA, donde participaron 764 niños y 31 docentes de 27 escuelas de gestión estatal y privada. Se trabajó sobre el reconocimiento de frutas y verduras, el beneficio de su consumo, ideas de recetas, y consejos para evitar su desperdicio, entre otros aspectos.

En las instituciones de la Ciudad además se desarrolla el programa de **Escuelas Verdes**, que fomenta el desarrollo sustentable a través de la educación y la gestión ambiental. Entre las acciones emprendidas se incluye el proyecto de huertas escolares que apunta a que los alumnos aprendan a producir alimentos orgánicos, conozcan su origen y se interesen por la preservación del ambiente. En ese marco se entregaron 137 composteras a escuelas de la ciudad y durante el 2018, 350 escuelas realizaron salidas didácticas al Centro de Reciclaje de la Ciudad, en tanto que 100 instituciones visitaron las huertas modelo, 840 alumnos recibieron capacitación sobre Consumo Responsable, y 240 docentes fueron capacitados en el ciclo de huertas.

EN EDIFICIOS DE GOBIERNO

En articulación con la Secretaría de Cultura Ciudadana y Función Pública, durante 2018 se llevaron a cabo charlas para empleados que trabajan en edificios de Gobierno. Fueron 16 charlas con 214 asistentes en las que se instruyó sobre la planificación de la compra y se brindaron consejos para reducir el desperdicio de alimentos principalmente en los hogares.

Durante el presente año, las Estaciones Saludables visitaron 9 edificios de Gobierno, en 3 oportunidades cada uno. En todas las ocasiones se entregó material informativo y se brindaron consejos prácticos para evitar el desperdicio de alimentos, y se explicó la importancia y las ventajas que brinda planificar la compra.

Además en la página web **BA Desde Adentro**, se reproducen recetas de diversas preparaciones, acompañadas por consejos dirigidos a reducir el desperdicio de alimentos.

De esta manera, diversas áreas de Gobierno han incluido la cuestión del desperdicio de alimentos dentro de sus iniciativas, buscando profundizar y potenciar la articulación de esfuerzos desplegados en esa dirección. **Se procura alcanzar la mayor llegada posible a los consumidores para que toda la población protagonice el esfuerzo por alcanzar mayor bienestar.**

