



Apostar por el cambio, comprometerse para crecer



Ing. Agr. Amanda Fuxman
Dirección de Promoción de la
Competitividad y Valor Agregado

Bajo la premisa expresada en el título, entre 2001 y 2007 se desarrolló la primera etapa del Programa Calidad de los Alimentos Argentinos (Procal). La iniciativa reunió esfuerzos del Estado Nacional, gobiernos provinciales, municipios y productores con el fin de implementar sistemas de calidad en diferentes actividades agroindustriales.

El Procal contó con financiamiento del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP), bajo la

coordinación de la Subsecretaría de Agroindustria y Mercados de la SAGPyA, y apuntó a difundir y promocionar intensamente el uso de los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad, una llave para ingresar a los mercados más exigentes, pero también para ordenar la producción y tener más rentabilidad.

La apuesta por la calidad constituye una alternativa rentable para la agroindustria porque a los requerimientos del mercado interno se han ido

sumando los parámetros imperantes en el exterior. Las empresas se acercaron al proyecto por medio de distintas vías, buscando el apoyo necesario para estar a la altura de las exigencias del comercio internacional. El resultado: la realización de 49 proyectos piloto, con 986 beneficiarios directos entre empresarios y personal de campo. Desde los higos de Jujuy hasta las cerezas de Santa Cruz, y desde los lácteos bonaerenses hasta el vino cuyano, más de 1000 empresas productoras e industrializadoras fueron asistidas para alcanzar los más altos niveles de competitividad.

El trabajo se basó en tres pilares: Proyectos Piloto, Capacitación y Difusión, y la experiencia ha demostrado que el Procal fue algo más que un difusor de sistemas de calidad. Funcionó en realidad como un verdadero catalizador de cambios culturales en el seno de la producción nacional de alimentos.

Maní, frente al desafío de la calidad

Córdoba. Proyecto Piloto -
Implementación de BPM, POES y HACCP

El sector manicero argentino se caracteriza por tener las fábricas más modernas del mundo. Posibilitan lograr un producto de gran calidad, requerido por más de 30 países, demanda que convierte a nuestro país en el segundo exportador mundial.

La calidad de la producción primaria es fruto de la experiencia de los productores, quienes llevan hasta 3 generaciones en el rubro, como también del trabajo de actualización, asistencia técnica y transferencia de tecnología de gran cantidad de profesionales que recorren los campos y hacen un exhaustivo seguimiento del cultivo desde la siembra hasta la cosecha.

Pese a estas características de avanzada, la mayoría de las empresas no puede acceder a las certificaciones de los sistemas de gestión de calidad, debido al elevado costo de los estudios de diagnóstico. Las que pudieron comenzar a transitar ese camino han logrado la implementación de BPM y la certificación ISO 9000.

La obtención de sistemas de calidad auditables permitirá cumplir con las nuevas normas que impondrá la Unión Europea para sus proveedores de alimentos, como también obtener la Indicación

Los Proyectos Piloto tuvieron como actores a establecimientos que aceptaron el desafío de implementar alguna norma que les resultaba particularmente útil. Se ponían en marcha cuando el **Procal** y una contraparte provincial acordaban un plan de acciones que incluía diagnóstico, capacitación, implementación de normas y seguimiento de cada etapa. Este proceso era desarrollado por los “implementadores”, es decir, profesionales convocados especialmente por su experiencia en el manejo de las producciones involucradas

Los testimonios que siguen, a los que sumaremos otros en las próximas ediciones, fueron recogidos en 2008 -cuando los proyectos ya habían concluido-, durante una serie de visitas efectuadas para evaluar los resultados obtenidos por los beneficiarios. Muestran, con luminosa sencillez, el logro más sobresaliente del esfuerzo desplegado: el mejoramiento concreto de la vida de la gente a través del cambio y el crecimiento.

Geográfica para el Maní Argentino, viejo anhelo del sector.

“Alcanzamos mayor eficiencia y una mejora continua”

“Nuestra empresa no tenía ninguna norma. Quienes auditaban eran los clientes y la planta elaboraba bajo la norma que requerían ellos. Cuando llegaba una auditoría la planta se paraba dos días antes, el personal más antiguo miraba con recelo a la gente joven que actuaba con más orden y eficiencia. Esta situación cambió gracias al PROCAL, que nos permitió acceder al sistema de gestión de calidad, algo que siempre quisimos alcanzar. Así obtuvimos la certificación HACCP, que nos permitió avanzar más de lo previsto.



Instruimos al personal, formándolo para que tratara el producto como si fuera de consumo directo. Además comenzamos a brindar educación en diversas normas, tales como manipulación de alimentos, POES, MIP, BPM, HACCP, y a llevar el estricto control de aflatoxinas fijado por el MERCOSUR.

El PROCAL nos permitió establecer en el mercado el nombre de la empresa. Ahora no piden cualquier maní, sino que buscan el de Agro Transporte y nos felicitan por la calidad. Así pudimos ingresar a mercados como Inglaterra, Alemania, Rusia, China, Grecia, Croacia, Holanda, y la India, que es el segundo productor mundial.

Tenemos implementado BPM y HACCP con preauditoría aprobada y también logramos la certificación, pero debe tenerse claro que para acceder a estas normas hay que estar convencido. No sirve un papel que detalle los pasos a seguir; quien quiera alcanzarlas debe estar empeñado en lograrlo". (Rubén Lebrino, Presidente, Agro Transporte S.A.)



"Logramos un cambio total"

"Tuvimos experiencias anteriores que no fueron buenas, debido a que trabajamos en la implementación pero no pudimos lograr la certificación. Eso nos desilusionó, pero con el PROCAL logramos cumplir el objetivo y recibimos la certificación. En eso tuvieron mucho que ver los implementadores, que actuaron y se dedicaron con gran profesionalismo. Pudimos lograr un cambio total y ahora queremos continuar con HACCP e ISO 22000. Actualmente estamos con BPM certificado en julio de 2008.

Gracias a este esfuerzo pudimos ingresar a todos los países de la Unión Europea y alcanzar una buena posición en Europa del Este, Centroamérica y el Norte de África. La trazabilidad del producto y el ordenamiento fueron fundamentales cuando se inició la implementación del sistema. Por ejemplo, cuando comenzamos a usar las BPA detectamos que por falta de registros se aplicaban más agroquímicos de lo necesario, lo que generaba una pérdida de dinero.

Nuestra planta realiza un secado en forma natural, sin agresividad. Cada celda está dividida y el comprador puede tener perfectamente



individualizada su mercadería. Se trabaja con las BPA, y el 90% del maní se produce en este campo, utilizando las mismas variedades, y realizando un manejo uniforme, lo que determina un producto homogéneo". (Flavio Lorenzo Perlo, Lorenzo Perlo y Cía).

"Se alcanzaron mejoras en todas las plantas y varias tienen posibilidades de certificación".

"El proyecto consistió en evaluar el cumplimiento de normas de inocuidad alimentarias (BPM y HACCP) en plantas procesadoras de maní tipo confitería y Blanched. Dieciocho de ellas ubicadas en el sur de la provincia de Córdoba una en San Luis y otra en Buenos Aires. Concluida esa primera etapa, se realizó un acompañamiento en la implementación de las normas mencionadas.

Algunas plantas lograron una mejora sustancial de hasta el 45% respecto de su posición inicial. Esto se debió a que ya se encontraban trabajando en las normas. Las que menos cambiaron avanzaron un 6%, pero ambos extremos muestran la utilidad del proyecto, ya que en todas se registran mejoras y varias quedaron cerca de alcanzar la certificación.

Lo importante es que el sector se vio beneficiado por el apoyo obtenido para la implementación del Proyecto, que sumado al gran acompañamiento brindado por las empresas, permitieron entrar al maní cordobés en el cada vez más competitivo y exigente escenario comercial del mundo". (Ángel Fiore, implementador).



Resultados y logros

- ❑ 17 empresas pasaron de cubrir el 60% de los requerimientos referidos a Buenas Prácticas de Manufactura, a cumplir con el 86% de los mismos. Otras 13 firmas habiendo partido del 73%, cumplen ahora el 93% de los requisitos generales del sistema HACCP.
- ❑ Al comenzar la implementación, las plantas tenían cubierto en promedio el 77% de las inversiones necesarias para cumplir los requerimientos de BPM y HACCP. Actualmente, el porcentaje llega al 90%.
- ❑ La capacitación de los operarios pasó de cumplir con el 65% de los puntos necesarios para la implementación a reunir el 100% de los mismos.
- ❑ Al inicio, la documentación y los registros establecidos por las

BPM y el HACCP se hallaban cubiertos en un 70%, llegándose actualmente al 100%.

- ❑ Con el cumplimiento de la implementación, el sector se pone a la vanguardia de los requerimientos internacionales de aseguramiento de la calidad.
- ❑ Por consenso se logró el Protocolo de Calidad y Tipificación

para Maní Cordobés, que incluye los atributos físicos y químicos definidos en la normativa comercial vigente en Argentina y en los principales países importadores, incorporando a su vez nuevos atributos de calidad y caracterización fitobiológica.

Citrus - Con nuevos desafíos

Tucumán - Implementación de BPA
(Protocolo EUREP-GAP)

Tucumán es la principal provincia productora de limones del país, con 34.600 hectáreas bajo cultivo. Más de 600 productores de la zona se dedican en forma exclusiva a esta actividad, que involucra 40.000 puestos de trabajo.

En la campaña 2003 se produjo la apertura del mercado japonés, -uno de los más exigentes del mundo en materia de calidad, sanidad y cumplimiento-, y se exportaron con ese destino unas 800 toneladas de limón, lo que marcó un hito en la historia de la citricultura tucumana. El país asiático, que importa unas 100.000 toneladas de limón al año, exige una alta calidad de la fruta y el protocolo cuarentenario por la mosca de los frutos. Por eso la experiencia significó un gran aprendizaje para las empresas productoras nacionales.

Hoy el desafío es consolidar este mercado y lograr la reapertura del norteamericano, cerrado desde 2001 por la aplicación de medidas proteccionistas. La clave es garantizar la calidad del producto, lo que permitirá también atender una creciente demanda nacional de alimentos inocuos y de alto valor agregado.

“Estoy preparada para el futuro”

“La experiencia del Proyecto produjo en nosotros un cambio cultural. Hay más interés y motivación por aprender. Antes los empleados solo escuchaban lo que yo les decía. Hoy tienen iniciativa y me proponen nuevas ideas, trabajamos como un verdadero equipo.”

A raíz de la mala situación que atravesó el limón hace unos años, llegamos a pensar en la posibilidad de arrendar los campos, como muchos productores. Pero salimos



adelante gracias a la implementación de la norma Eurep, que nos permitió exportar a la Unión Europea. Hoy pienso en la posibilidad de llegar a China y Japón. Estoy asociada con otro productor, con el que generamos un jointventure para exportar. Para 2009 planeamos realizar un empaque conjunto, pero cada uno con su propia marca. El proyecto nos alentó a unirnos para crecer, porque yo no hubiera podido realizar un empaque sola”. (Carmen Bollea, propietaria de la empresa Terrecitrus)

“Este es el camino que hay que seguir”

“El manejo de documentos y registros no es tarea sencilla, pero gracias a la capacitación logramos un mejor control sobre gastos y consumo de agroquímicos y combustibles. La implementación de la norma definitivamente optimizó tareas y mejoró la eficiencia de la gestión. Además ahora tenemos conocimientos adecuados en cuanto a sanidad e higiene en la producción.”

El proyecto permitió encarar las actividades desde el punto de vista de las Buenas Prácticas y nos marcó un rumbo y un horizonte: la certificación. La experiencia me permitió ver que éste es el camino que hay que seguir para mantenerse dentro del mercado internacional” (Sebastián Javier Garzón, productor).

“Crecí en lo humano y en lo profesional”

“Esta fue mi primera experiencia al frente de un grupo de productores que se encontraba en medio de una carrera contra el tiempo. Tuve que actualizarme y capacitarme en temas específicos de la actividad, y esto me brindó un crecimiento profesional muy grande, pero el principal progreso fue en el aspecto humano. Tuve la gratificante experiencia de acompañar a pequeños productores comprometidos con la sustentabilidad de sus empresas agropecuarias. El intercambio de vivencias, formas de trabajo y experiencias personales fue intenso y creo que nos enriquecimos mutuamente”. (Ing. Agr. Dino Ladeto, implementador)



Resultados y logros

- ❑ Se implementó un sistema de gestión de calidad en Buenas Prácticas Agrícolas y protocolo EUREP - GAP en 9 productores. Se beneficiaron 150 personas entre empresarios, técnicos y operarios de la provincia.
- ❑ Se redactaron en tiempo y forma el manual Eurepgap y sus procedimientos. Fueron dictados todos los cursos de capacitación requeridos por la norma y relevadas las necesidades de inversión y mejoras. Se desarrollaron los manuales individuales y se implementaron auditorías internas y acciones correctivas.
- ❑ Se observaron mejoras en la infraestructura: construcción y reformas en depósitos de agroquímicos, pasándose de cubrir el 70% del requerimiento de infraestructura al 85% de las inversiones totales que requeriría la implementación de EUREP -GAP.
- ❑ Antes de la implementación de Proyecto, los productores sólo cubrían el 21% de la capacitación exigida por la norma. Luego de



- su ejecución, los empresarios, técnicos y operarios involucrados incorporaron el 100% de los conocimientos necesarios.
- ❑ El cumplimiento del uso de documentos y registros con respecto a los requerimientos de las EUREP -GAP pasó del 25 al 90%, incluyendo la redacción de Manuales de Procedimientos.
- ❑ Se logró acceder a mercados altamente exigentes como Rusia, España e Italia.

Hongos en expansión

Neuquén - Proyecto piloto - Diagnóstico e implementación de sistemas de gestión de la calidad

Hace 15 años comenzó a desarrollarse en Vista Alegre y Centenario, provincia de Neuquén, la producción de hongos gírgolas en troncos de álamo para su consumo en fresco y deshidratados. Ahora la actividad se expande gracias a la demanda interna y a las condiciones agroecológicas favorables del valle, que permiten obtener un producto sin residuos químicos, agentes patógenos ni sustancias contaminantes.

Los empresarios agrupados en la Cámara de Productores de Hongos de la Patagonia tienen unos 50.000 tocones de álamo distribuidos en 30 parcelas hortofrutícolas, con un rendimiento estimado de 40.000 kilos para la presente temporada. Desde 2003 poseen una planta industrial para el procesamiento y deshidratado de hongos en la localidad de Centenario, lo que les permite desestacionalizar la oferta y obtener hongos secos de excelente calidad.

Como el producto obtenido aún no reúne las condiciones de calidad, sanidad e higiene necesarias para exportar, el Proyecto Piloto se propuso modificar esta situación. Su implementación significó una gran oportunidad para los productores, con un efecto demostrativo sobre el resto de la comunidad involucrada.

“Donde antes veíamos gastos ahora vemos beneficios”

“Fortalecimos la actividad del establecimiento y los lazos entre los miembros de la Cámara de Productores de Hongos de la Patagonia. Lo que antes veíamos como un gasto ahora lo entendemos

como un beneficio. Todo eso, porque tomamos conciencia de lo importante que es invertir en mejoras. Además, dedicamos horas a la capacitación del personal, lo que nos permitió mejorar hábitos que ponían en peligro la calidad de los productos. Ahora se cuida la higiene de cada trabajador, se utiliza vestimenta adecuada y se procura una circulación cuidadosa por los invernaderos.



Gracias a la implementación de la norma Eurepgap perdemos menos producto por contaminaciones evitables, que en general provienen de las propias personas. Antes, como no teníamos cerco perimetral, era común la presencia de animales que contaminaban el producto, problema que ya está resuelto”. (Juan Szklarz, Productor).

“Aumentamos la producción”

“Tomamos conciencia de la importancia de la inocuidad, lo que implicó un cambio importante. Se mejoró la eficiencia, dado que el solo hecho de ordenar y planificar la producción hizo que tengamos

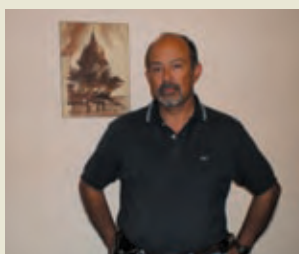
menores pérdidas por daños, y en consecuencia la aumentemos. Además, nos ayudó a organizar mejor las próximas siembras, a incorporar buenas prácticas y métodos como una cuestión que forma parte del cultivo en sí, como algo rutinario". (Mercedes Rozas, establecimiento MRyMR)



"Pude formarme y capacitar a otros profesionales"

"Durante esta experiencia pude aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de mi vida profesional y aprender nuevas cosas a través de las capacitaciones. También tuve la oportunidad de formar a otros profesionales como implementadores de BPA.

Elaborar el Manual de Procedimientos para Hongos Comestibles fue un logro importante. Gracias a esta herramienta ahora contamos con las pautas de cumplimiento para obtener certificaciones en Buenas



Prácticas Agrícolas y de Manufactura. Se trata de un requisito básico en toda comercialización hacia la Unión Europea para frutas y hortalizas, con extensión para hongos, por caso. Además sirve para garantizar una producción sustentable, con los controles que todo comercio implica". (Ing. Agr Guillermo Russo, implementador)

Resultados y logros

- ❑ Confección del Manual de Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura para la producción de *Pleurotus Ostreatus* sobre troncos.
- ❑ Se adoptaron sistemas de documentación y registros, llegándose a elaborar un Manual de Calidad para cada establecimiento.
- ❑ La aplicación de las BPA permitió un mejor control de los productos para la etapa de elaboración. A su vez, la aplicación de BPM en la planta de secado logró una importante estandarización de los productos finales, mejorando su colocación en el mercado.
- ❑ La incorporación de productores de Río Negro le dio al Proyecto un importante impulso a nivel regional.
- ❑ Se cubrió en promedio el 35% de los puntos incluidos en las listas de chequeo de BPA, habiéndose partido de un 5%.
- ❑ Los beneficiarios recibieron el 50% de los conceptos necesarios para la implementación de las normas, habiendo partido del desconocimiento casi total.
- ❑ Los productores incorporaron el 53% de los requerimientos de documentación y registro.
- ❑ El Proyecto involucró a 11 productores asociados a la Cámara de Productores de hongos de Vista Alegre y Centenario. En la etapa de capacitación se sumaron además 5 productores independientes, dos de ellos de la provincia de Río Negro.

Estos ejemplos constituyen una pequeña muestra de un amplio espacio de cambios y mejoras que continuaremos reflejando en próximas entregas, pero son suficientes para fundamentar algunas breves conclusiones.

Quizá la más trascendente sea el hecho de que, además de abrir mercados y perspectivas se logró un cambio cultural profundo, porque quienes participaron de los Proyectos comenzaron a ver desde otro lado lo que hacían todos los días. Comprendieron la responsabilidad que implica ser productores de alimentos. También descubrieron los beneficios directos de manejar un establecimiento organizado, y ahora pueden controlar mejor las variables que intervienen en la actividad, con la posibilidad de planificar a largo plazo.

Se trata de un cambio de visión y de paradigma que se

inició cuando las normas dejaron de ser interpretadas como requisitos externos ("me las exigen"), para convertirse en herramientas que permiten una mayor planificación, organización y control de la empresa. De ahí la importancia de multiplicar estas experiencias a lo largo del país, con la guía estratégica de profesionales que desde el sector público puedan orientar a los emprendedores.

Este camino, que se inició sensibilizando, informando y capacitando es continuado de ahora en adelante, en una suerte de segunda fase, por el "Programa Gestión de la calidad y de diferenciación en la Industria Agroalimentaria Argentina", coloquialmente denominado "PROCAL II". Se amplía así la fértil huella que ya recorren centenares de establecimientos de todas las regiones del país.