



# Argentina

**Valorización de la cadena  
de la carne argentina**

**Valorizzazione della filiera  
della carne argentina**



# Argentina

**Valorización de la cadena  
de la carne argentina**



*Esta publicación ha sido realizada con la contribución de la Dirección General para la Cooperación al Desarrollo del Ministerio de los Asuntos Exteriores de Italia (DGCS-MAE)*

*Se desea agradecer también la Fundación Cariplo por la contribución a la realización de las actividades formativas.*

## INDICE

<b>Prólogo</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Parte I</b>	
<b>1. El Proyecto inicial</b>	
1.1 La idea original	9
1.2 La crisis Argentina y la revisión del proyecto	10
<b>2. La ampliación del proyecto</b>	
2.1 El Disciplinario de producción	12
2.2 La Trazabilidad	13
2.3 El consorcio PROGAN	15
2.4 El proyecto TRAZ.AR	16
2.5 La capacitación	17
2.6 La Maestría en Gestión de la Empresa Agroalimentaria	18
2.7 El aporte del proyecto CIOMTA	19
<b>3. Nota de método</b>	
3.1 Centralidad de la persona	21
3.2 Partir de lo Positivo	23
3.3 Hacer con	24
3.4 Desarrollo de los cuerpos intermedios y Subsidiariedad	25
3.5. Partnership	27
<b>4. Resultados</b>	<b>27</b>
<b>Conclusión</b>	<b>31</b>
<b>Parte II</b>	
Entrevistas y testimonios	32



## Prólogo

Podríamos decir que la actividad ganadera ha signado en cierto modo la historia de Argentina como país, y ha sido constitutiva de su idiosincrasia y sus costumbres, jugando un rol decisivo en la construcción del imaginario de país en el exterior.

Argentina vive en estos momentos una situación en la que se debate entre la nostalgia y el resentimiento respecto a un pasado de progreso que se extendió hasta casi la primera mitad del siglo XX; y después la rotunda detención en su propia problemática y la incapacidad de dar un paso y una mirada hacia el futuro a partir de una reconciliación centrada en el trabajo y en la solidaridad, en la capacidad de trabajar juntos. Argentina vivió una época de progreso en torno a las vacas, el Virreinato del Río de la Plata se había caracterizado por eso, grandes tierras, una gran pampa con pastos naturales. Los españoles tuvieron la buena idea de tirar vacas y toros, y así fue como se lanzó una gran productividad casi natural de crecimiento automático de la ganadería en la Argentina. Esto fue luego aprovechado en la época del predominio inglés en el mundo y la repartición internacional del trabajo, para que la Argentina desarrollara todo lo que fuera las carnes saladas y los cueros, que le dieron al país un progreso importante en ese sector ganadero. Pero luego llegó lo que le hizo dar un gran salto a la Argentina a inicios del siglo XX, si la ganadería venía desde antes del siglo XX desarrollándose de una manera naturalista y casi mecánica, automática, por proceso biológico nada más, se da algo que cambia el rostro de la Argentina y es el gran proceso inmigratorio que viene de Europa y sobre todo de Italia, y que hace de Argentina el país del mundo. Si bien italianos fueron por todo el mundo, donde le dieron un toque, un cariz específico fue a la Argentina, trayendo una voluntad nueva de trabajo, de iniciativa, de creatividad, que ocupó las tierras centrales de la Pampa Húmeda, sobre todo la provincia de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y parte del norte de Buenos Aires, con un estilo nuevo de producción que era la gente viviendo en el campo, formando pequeñas comunidades, luego ciudades como Rafaela por ejemplo o Sunchales, y que consistió en desarrollar la agricultura junto con la ganadería, el tambo y los lácteos, otorgándole un nuevo cariz al desarrollo agroindustrial en la Argentina.

Sin embargo después de pasado el peronismo, toda la crisis y la división interna de la Argentina desembocó en que esa gran energía creativa que había traído la inmigración, cedió por momentos en virtud de la incertidumbre política que caracterizó a la segunda mitad del siglo XX en la Argentina hasta el presente, en especial por una estabilidad productiva negativa, en el sentido de detenerse en un nivel sin progresar, sin mirar al mundo. Argentina se caracterizaba por el hecho de que quien quería granos, quien quería carnes, venía acá a comprarlos, en un mercado mundial que le posibilitaba vender lo que producía de una manera más o menos espontánea. Pero luego fueron entrando otros factores en el mercado internacional, otros factores como el progresivo proceso de globalización de los mercados, otras iniciativas, otros países, otros actores del mercado que fueron entrando en el mundo, y Argentina no contó con la



capacidad de presentarse de una manera cualificada frente a ese desafío. En parte porque la situación política tan cambiante, golpes de estado, resurgimientos democráticos débiles y confusos, resentimiento respecto a la historia pasada; traumatizaron de tal manera la vida política en la Argentina, que esa vida política se tornó como divorciada totalmente de la realidad del trabajo, de la productividad, del desarrollo real de la sociedad civil. El divorcio entre la política y la sociedad civil, generó una profundización de esa parálisis de la Argentina en la segunda mitad del siglo XX y en este inicio. Sin embargo, como aspecto positivo se dio el hecho de que comenzaron ciudades, ciertas comunidades de empresarios y productores sobre todo de la agroindustria, y también de la parte mecánica (ya que junto con el desarrollo que trajo la inmigración se desarrolló una industria metalmecánica ligada al desarrollo del agro y de la ganadería, de los frigoríficos, de fábricas de máquinas agrícolas, etc.), comenzó también un proceso de iniciativa de esas ciudades de la inmigración sintomáticamente de las que están cercanas a Santa Fe como Rafaela, Sunchales, Esperanza y otras iniciativas también en la provincia de Córdoba, que comenzaron a salir al mundo por sí mismas porque los sucesivos gobiernos no le facilitaban ningún tipo de presencia en relación a ir a presentar lo que la Argentina podía producir; pero eso se daba y se sigue dando como en pequeños núcleos, pero que revelan que existe una capacidad de iniciativa, un deseo de ponerse juntos, un deseo de fortalecerse como sociedad civil para ponerle límites a una política errática y divorciada precisamente de la sociedad civil. Frente a ese panorama negativo, de crisis de la Argentina que implica también un sector marginal muy grande, un empobrecimiento progresivo, un retroceso cada vez más angustiante de una clase media que era como la flor en el ojal de la sociedad argentina comparándola con las otras latinoamericanas; comienza a crecer, también para detener la gravedad de la crisis, un proceso político que busca subsidiar a la población al margen de una cultura del trabajo y de la educación para el trabajo; es decir una manera de subsidiar en función del clientelismo político, lo cual generó una crisis aún mayor para los sectores empobrecidos, que en vez de integrarse en una cultura del emprendimiento y del trabajo, se colocaron como un elemento que la política utiliza en contra de esos sectores emprendedores que por el contrario comenzaron a emerger con un espíritu de ponerse juntos para trabajar, para exportar por ejemplo, que eran como pequeñas muestras, pequeños ejemplos de que había algo vivo en la sociedad civil. Sin embargo todo este proceso político que justamente para evitar el desastre y la violencia social, subsidia a los sectores marginalizados del trabajo, a los desocupados que se tornaron piqueteros como se llama en la Argentina, es decir, una sociedad en estado de protesta que pide que el estado le solucione el problema y que el estado le responde constituyéndolo en cliente de la política y no en protagonista de su propia historia, de su propia capacidad de trabajar. Precisamente esa manera de obrar del estado pesa cada vez más de una manera paralizante sobre todo ese sector de la sociedad que por el contrario desea lanzarse hacia el desarrollo, hacia el emprendimiento, hacia la generación de riqueza, hacia la exportación cualitativa de la productividad argentina y entonces ¿cómo hacer ante esta contradicción?: surge entonces



entre nosotros la exigencia de no esperar que la política se solucione sino comenzar desde ya, precisamente para incidir también sobre la política, a educar para el trabajo, a educar para ponerse juntos, para emprender en el horizonte de una cultura del trabajo, del emprendimiento, de las obras. Pienso que lo que está haciendo el proyecto aquí en la Argentina es generar una nueva esperanza que consiste en educarse para trabajar de una manera cualitativamente mejor, por un lado, y por otro lado en abrirse al mundo a través de una capacitación que se va recibiendo dentro de este camino educativo para el trabajo.

**Anibal Fornari**

*Director doctorado filosofía UCSF - Investigador del Consejo Nacional  
de Investigaciones Científicas y Técnicas  
(CONICET)*



## Introducción

Con esta breve publicación se busca hacer un aporte de conocimiento de la experiencia de cooperación al desarrollo, a través de la sistematización de los resultados alcanzados durante la ejecución de un proyecto de AVSI financiado por la cooperación italiana, y que tuvo por título “Apoyo al desarrollo y a la modernización de la micro, pequeña y mediana empresa”. El proyecto, ideado, escrito y presentado en el año 2000, fue realizado durante los años 2002 al 2005, en la provincia de Santa Fe en Argentina. Su comienzo y desarrollo fueron marcados por la profunda crisis económica que afectó a la Argentina y cuyo apogeo tuvo lugar el mes de diciembre de 2001.

La puesta en marcha de este proyecto nació de la siguiente pregunta: ¿por dónde hay que empezar a construir frente a una situación tan difícil y disgregada? Y la respuesta surgió de las experiencias de trabajo llevadas a cabo en el pasado con el socio local ACDI y de la relación con un entramado productivo de personas que no querían rendirse al desastre. La decisión de seguir adelante nació de una propuesta lanzada a los productores para valorizar el sector argentino más típico, el de la carne, según el criterio totalmente italiano de la cadena productiva y, por tanto, de la creación de valor a través de la integración del proceso de elaboración.

Nos hemos puesto como objetivo la valorización de los recursos naturales, de las capacidades productivas y de las actividades ya existentes a través de una intervención específica de transferencia de know-how y tecnología que permitiera a los operadores del sector asomarse al mercado internacional.

Hemos partido de los factores positivos existentes, de la capacidad de generar valor integrando el proceso productivo de la carne, una actividad económica fundamental en Argentina, y construyendo recorridos formativos.

Frente al individualismo que, a menudo, se propaga en los momentos de crisis se ha intentado responder mediante instrumentos de agregación, como el consorcio de productores; frente al desierto que se crea, a menudo, alrededor de estas situaciones de crisis, se ha respondido a través de la valorización de una tradición presente, frente a la desconfianza recíproca que cunde en los momentos difíciles se ha intentado responder en la práctica a partir de la ventaja que nace de la integración de los esfuerzos, creando una verdadera cadena productiva a partir del ganadero hasta llegar al consumidor europeo e internacional. De esta manera hemos ofrecido esperanzas, trabajo y posibilidad de mercado a estos empresarios.

La experiencia de este proyecto evidencia como la generación de valor a través del trabajo del hombre sea perfectamente compatible con la valorización de los recursos naturales de un país. El desarrollo sustentable es posible.

Una vez acabado el proyecto, uno de los aspectos más relevantes que destaca es la importancia de las relaciones que se entablaron entre los socios alrededor de esta iniciativa, incorporando a financieros privados, como la Fundación Cariplo, a Universidades italianas y argentinas (Universidad de Parma y Universidad Católica de Buenos Aires) y a organismos internacionales como el BID - Banco Interamericano de Desarrollo y



UNIDO - Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Fomentar el desarrollo a través de las relaciones entre socios es un objetivo del milenio y este proyecto es un ejemplo claro de cómo las sinergias y la integración de las diferentes etapas pueden crear un motor de desarrollo que está muy por encima de la normal “suma de esfuerzos”.

Las capacidades de cada persona se vuelven productivas y dan sus frutos en las relaciones recíprocas y, contrariamente a lo que normalmente se teme, las peculiaridades de cada uno no se anulan en el trabajo de equipo, sino más bien destacan y se valorizan. Hemos elegido “contar” este proyecto.

En los capítulos siguientes se irán recorriendo los pasajes fundamentales que han desarrollado los contenidos del proyecto, los fundamentos metodológicos que sirvieron de guía, y la declinación de ellos frente a la realidad específica que se iba presentando; para concluir en el capítulo final con una fotografía de los resultados logrados, y algunas consideraciones particulares que nos resultaron útiles como patrimonio de experiencia. Finalmente, hemos querido dar la palabra a los protagonistas directos del proyecto y, para ello, hemos recogido algunos testimonios en la II parte del libro.

**Alberto Piatti**

*Secretario General Fundación AVSI*



## Parte I

### 1. El Proyecto inicial

Presentado por AVSI a fin del año 2000 y aprobado en junio de 2001 por la D.G.C.S. del Ministerio de Asuntos Exteriores italiano con el título “Apoyo al Desarrollo y a la modernización de la micro, pequeña y mediana empresa”, el proyecto preveía una intervención de 3 años a realizarse en el sector productivo de las PyMEs de la provincia de Santa Fe, Argentina. Dicha intervención estaba dirigida a reforzar las capacidades de gestión y management, la capacidad productiva, comercial y de acceso al crédito. Contrapartes locales de la iniciativa eran: el Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe, contraparte institucional, y ACDI (Asociación Cultural para el Desarrollo Integral), ONG argentina miembro del network AVSI desde mediados de los noventa y socio fundador de la nueva Fundación AVSI desde el 2004, con un fundamental soporte desde el punto de vista operativo.

#### 1.1 La idea original

El proyecto, así como fue originariamente presentado y aprobado por la Cooperación Italiana, proponía una contribución al desarrollo y a la modernización de la micro, pequeña y mediana empresa de la provincia de Santa Fe, en un contexto y una coyuntura económica que veía las empresas argentinas fuertemente penalizadas y frenadas en el propio desarrollo por una serie de límites externos e internos.

El fin de la iniciativa fue entonces mejorar la productividad, rentabilidad y competitividad permitiendo la estabilización de esas empresas en los mercados nacionales, el acceso a mercados internacionales y el tentativo de garantizar un crecimiento de los niveles ocupacionales, en particular de los jóvenes y de las mujeres.

Para lograr el objetivo, estaba por tanto previsto darle empuje a un conjunto orgánico de iniciativas de apoyo, a través del desarrollo y consolidación de un Centro de Servicios que pudiera brindar a las empresas de manera puntual y flexible servicios innovadores y funcionales a las necesidades de crecimiento. Los servicios y las actividades de apoyo estaban relacionados al área de información, de formación y capacitación profesional, consultoría y asesoramiento técnico, promoción comercial y acceso al crédito. Los partner locales y las principales instituciones provinciales habían pedido la intervención manifestando gran disponibilidad de colaboración, técnica y financiera, en función del rol estratégico revestido por las PyMEs de la provincia en el país, de la prioridad atribuida a la intervención en el sector y de los resultados positivos de las experiencias de parternariado hechas con AVSI.

La estrategia del proyecto privilegiaba entonces una intervención integrada, basada en la plena participación y corresponsabilidad de los sujetos locales, insertándose de modo complementario en el marco de las intervenciones realizadas por las instituciones locales y por los principales organismos internacionales, y haciendo hincapié sobre el fortalecimiento de las capacidades locales a través del apoyo específico



del personal extranjero de AVSI y la transferencia de know-how y experiencia de la mejor tradición italiana en el sector.

Finalmente, es necesario subrayar la decisión de no identificar durante la fase de elaboración del proyecto un sector específico o cadena productiva en los que concentrar las actividades, aunque AVSI llevaba años trabajando a favor del sector agroalimentario de Santa Fe. Todo ello conscientes de los trámites a medio y largo plazo en el MAE y de los riesgos que una excesiva rigidez conllevaría frente a posibles cambios en el contexto local.

## **1.2 La crisis Argentina y la revisión del proyecto**

Si bien la economía argentina estaba enfrentando un período de fuerte recesión desde hacía un par de años, la crisis de fines del 2001 representó no sólo un momento de gran fractura económica y política sino que constituyó a su vez el comienzo de un panorama nacional totalmente distinto de lo que se estaba imaginando en todas las previsiones macroeconómicas elaboradas hasta el momento.

El inicio de 2002 coincidió con el comienzo de actividades del proyecto AVSI, pero las condiciones de las empresas y las mismas necesidades que se presentaban ya no eran más las mismas que se habían analizado hasta unos meses atrás.

Con este panorama fue evidentemente necesario revisar no sólo el proyecto, sino toda la estrategia general para hacer frente a los problemas del sector. Se ha procedido entonces a hacer un análisis cuidadoso de las problemáticas y de las necesidades más urgentes y usuales, buscando directamente a los empresarios y operadores del sector, y además utilizando los conocimientos y las capacidades específicas de los técnicos y más en general de las contrapartes, en especial en lo referente a la vocación político económica de la provincia de Santa Fe.

Queríamos sondear también otra hipótesis: la posibilidad de concentrar todas las actividades y los instrumentos de intervención previstos por el proyecto en un único sector. En el momento actual en el cual la pequeña y mediana empresa estaban fundamentalmente signadas por la incertidumbre, en una visión casi exclusivamente pesimista respecto del futuro, no sólo en términos de perspectiva sino de verdadera subsistencia, parecía indispensable para una acción de cooperación al desarrollo lograr resultados que pudieran al menos representar un ejemplo positivo, una posibilidad en un panorama que por su complejidad parecía totalmente negro.

De esta comparación nació la decisión de definir el trabajo de modo que pudiera tener como objetivo principal el desarrollo de la cadena productiva del sector de la carne, desde el productor hasta la venta en el exterior. De esta manera eso no comportaba que se descartaran las actividades relativas a todos los demás sectores, sino que fortalecía particularmente la incidencia de las acciones a desarrollar.

Resultó evidente entonces que el problema de desarrollo de las empresas argentinas, y no sólo del sector agroalimentario, no radicaba en una falta de conocimiento técnico, ni en el atraso respecto a las innovaciones tecnológicas, sino en la fuerte fragmentación de la cadena, (particular e históricamente importante entre los produc-



tores y los frigoríficos), y por la falta de integración de los recursos en conjunto con el tradicional aislamiento cultural y económico. Por otro lado el problema estaba intensificado por la falta de instrumentos financieros concretos, mientras que resultaba evidente a nivel macroeconómico el fuerte empuje que la devaluación de la moneda local hubiera podido dar a la promoción de la exportación.

El sector de la carne presentaba de hecho varias características idóneas a los objetivos específicos del proyecto:

- Era un sector con grandes y reconocidas potencialidades;
- Presentaba una increíble difusión en el territorio de la provincia de Santa Fe, ya sea por el número de quienes trabajan en el rubro como por la facturación del sector (de mucha importancia en el sector agroalimentario pero también sobre todo el PBI de la provincia);
- La cadena de la carne presentaba conflicto en varios puntos o niveles;
- Era un sector primario técnicamente avanzado pero atrasado desde el punto de vista de la gestión;
- Por parte de las instituciones se habían hecho muchos intentos de empujar el aspecto asociativo, que fueron muchas veces retomados aunque resultaron casi siempre fallidos;
- La industria frigorífica se presentaba estructuralmente ineficiente a causa de discutibles criterios de repartición y uso por parte del gobierno argentino de la cuota Hilton (exportación a Europa exenta de aranceles);
- Por las estadísticas internacionales resultaba que las exportaciones de carne Argentina fueron disminuyendo progresivamente en las últimas décadas y resultaron mayormente bloqueadas por eventos contingentes de mala gestión política, en general relativos al problema de seguridad alimentaria;
- De todas formas el producto se presentaba con una imagen a nivel internacional de absoluto respeto, pensando que estábamos frente a un sector que en Europa fue fuertemente golpeado en los últimos años por graves y conocidos hechos de seguridad alimentaria (basta recordar las consecuencias del escándalo del vibrión de la BSE, más conocido como el fenómeno de vaca loca).

Todos los puntos expresados hasta el momento representan entonces las motivaciones sustanciales que nos han permitido elegir la cadena de la carne argentina como sector de intervención representativo para el programa de Apoyo al desarrollo y a la valorización de la pequeña y mediana empresa.



## 2. La ampliación del proyecto

Una vez tomada la decisión de empezar una acción incidente en la cadena de la carne e iniciadas las primeras actividades, emergieron nuevas exigencias que no podían enfrentarse con los recursos previstos por el proyecto original.

A este fin se pensó entonces empezar a trabajar en la formulación de nuevos proyectos que pudieran ser sinérgicos y complementarios a la intervención financiada por la Cooperación Italiana y lograr de este modo una real y completa integración de la cadena. El proyecto que teníamos a disposición y que representaba entonces el punto de partida, garantizaba:

- La capacitación de los distintos sujetos del sector;
- La posibilidad de desarrollar una investigación detallada del estado de salud de las empresas que tenían que involucrarse;
- El soporte técnico específico para resolver los problemas de adecuación;
- Un fondo de micro crédito rotativo para soportar eventuales inversiones necesarias para la adecuación de las PyMEs al proyecto;
- La posibilidad de buscar los contactos institucionales y comerciales necesarios para un buen resultado a nivel empresarial;

Faltaban en cambio:

- Una idea más orgánica de cómo agrupar todas estas iniciativas necesarias;
- Una acción específica para la trazabilidad del producto (la trazabilidad era una necesidad ignorada en Argentina pero importante en Europa y lista para ser reglamentada);
- Un apoyo fuerte en el exterior para poner en marcha las actividades de exportación.

### 2.1 El Disciplinario de producción

Si la intervención para el mejoramiento de la calidad sea del producto carne, sea de los sistemas de producción y de trabajo en las empresas fue el primer objetivo que nos pusimos y sobre el cual se intervino, fue necesario a su vez pensar en un instrumento, un vínculo que reglamentara, ayudara y controlara el trabajo de los productores y la gestión misma de la calidad, teniendo claro desde ya la idea en perspectiva de que dicha calidad tenía necesariamente que ser reconocida en el mercado también a través de específicas acciones de certificación.

Por todas estas razones se buscó la intervención de una universidad italiana con autoridad en la materia, la Universidad de Parma, con la que estábamos en contacto para responder a las necesidades de formación sobre el tema de seguridad alimentaria a nivel internacional en el ámbito del MaGEA<sup>1</sup>.

Conjuntamente con la Universidad de Parma se redactó un plan de intervención para la puesta a punto de un disciplinario de producción, que pudiera por un lado sentar la base instructiva para el trabajo de los productores y otros sujetos de la cadena, y por otro

<sup>1</sup> “Maestría en Gestión de la empresa agroalimentaria” Dicha maestría ha sido realizada por AVSI en colaboración con la Universidad Católica Argentina, con la contribución de la cooperación italiana



lado constituir una base para un manual de calidad auditable y a futuro certificable. El método con el cual se trabajó en la redacción de este protocolo y se procediera al armado del mismo, fue el de rescatar todos los elementos de valor que se encontraban presentes en las actividades tradicionales. En este sentido la atención estuvo puesta sobre la especificidad y la eficiencia de la producción a pasto, típica de la Pampa, para estudiar técnicas y operaciones que puedan acompañarla y apoyarla, buscando directamente sistemas modernos de estandarización y de eficiencia, a través de todos los posibles factores que influyeran en la producción misma, desde la genética animal a la ciencia de la nutrición racional, a las normativas de calidad del trabajo. El disciplinario, puesto a punto, publicado<sup>2</sup> y distribuido a los productores, luego de encuentros de capacitación específicos, define en síntesis:

- Los criterios de calidad a tener en cuenta y las acciones relativas que permitan la implementación, ya sea para el animal en pie, como para la carne luego de la faena;
- Los registros que tienen que ser compilados y actualizados por las empresas para la documentación de las acciones;
- Los procedimientos de control y evaluación del trabajo desarrollado;
- Los límites de clasificación y desclasificación del producto.

De la forma con la cual se presenta, el disciplinario representa una guía eficiente a la producción para el productor y el protocolo de referencia para el consorcio, en el cual están definidas todas las referencias específicas para la estandarización y calificación de la propia producción. Finalmente el disciplinario es lo que constituye la base imprescindible para la certificación requerida por el consumidor como garantía del alto nivel de calidad propuesto por el consorcio mismo.

## 2.2 La Trazabilidad

La intervención para la implementación de un sistema de trazabilidad y rastreabilidad útil en los distintos eslabones de la cadena de producción y que se pueda aplicar a las condiciones de la producción ganadera de la pampa argentina se presentaba mucho más complejo, no sólo en términos conceptuales sino desde el punto de vista proyectual y operativo.

La oportunidad nos llegó gracias a la colaboración del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-FOMIN) mediante la línea de financiamiento (ICT4-BUS) para la aplicación de las nuevas tecnologías ICT (Information and Communication Technology) al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina. Gracias a este proyecto fue posible llegar a arrancar con el trabajo para la puesta a punto de un sistema informático integrado que hiciera posible la operación de la rastreabilidad y trazabilidad de la carne, desde el productor hasta el consumidor final.

---

<sup>2</sup> Es posible bajar la versión original en español del Disciplinario de Producción PROGAN del siguiente sitio [www.acdi.org.ar](http://www.acdi.org.ar) en "Publicaciones".



La trazabilidad presenta distintos puntos útiles a la integración de la cadena, algunos conceptualmente obvios, otros menos, pero sin duda extremadamente interesantes a nuestros objetivos. Para entender lo que se hizo es necesario antes que todo aclarar algunos conceptos.

Con el término Trazabilidad se entiende la capacidad de “rastrear la historia y el uso o la localización de una entidad mediante identificaciones registrables” (cfr. ISO 8402 e UNI EN ISO 9000) del cual deriva el concepto de Trazabilidad de la cadena contenido en la norma UNI 10939 que define la “rastreadibilidad de cadena” como “la capacidad de recuperar la historia y de seguir el uso de un producto mediante identificaciones documentadas relativas al flujo de materiales y a los operadores de la cadena”. Es desde este punto que se presenta el primer problema: ¿Trazabilidad o Rastreadibilidad? Los dos términos son usualmente utilizados como sinónimos, pero identifican dos procedimientos complementarios; no acaso los anglosajones utilizan el término Tracking para la trazabilidad y Tracing para la rastreadibilidad. La trazabilidad (tracking) es el proceso que sigue un producto desde el monte al valle de la cadena, tal es así que, en cada estadio por el cual pasa, se siguen oportunas huellas (información). La rastreadibilidad (tracing) es el procedimiento inverso, tiene que llegar a la posibilidad de recuperar la información previa. En el primer caso, la tarea principal es la de establecer cuales son los agentes y las informaciones que “dejan huella”; en el segundo se trata principalmente de evidenciar los instrumentos técnicos más idóneos para recuperar estas huellas. Está de más subrayar que los dos procedimientos están fuertemente interconectados y se basan sobre un sistema que, en ausencia de referencias específicas a la dirección del análisis, seguiremos llamando de trazabilidad. El segundo problema es, como muchas veces pasa, el hecho que el devenir de uso común de ciertos términos provoca muchas veces distorsiones en su significado. Es así por ejemplo que en Argentina, el término trazabilidad se usaba y todavía se usa, como sinónimo de calidad. De verdad es evidente que, si bien un alimento de calidad necesita estar trazado, no es necesariamente verdad que un alimento trazado sea de calidad: un sistema de rastreadibilidad no puede evitar que un consumidor pueda intoxicarse por un alimento en particular, pero, una vez lanzada la alarma puede evitar que se extienda el problema porque es capaz de individualizar lote y origen del alimento incriminado.

El tercer aspecto que es necesario precisar sobre la trazabilidad, según es vista en Argentina, está representado por otra discusión corriente acerca de la responsabilidad de quien debe pagar los costos generados por el uso de tal sistema. Por otro lado es sabido que cualquier iniciativa de control de la calidad lleva consigo costos, de los cuales deriva la decisión empresarial de invertir o no en este tipo de estrategias. La misma estrategia empresarial deberá poder convertir los costos en un instrumento de valorización del producto.

En nuestro caso de todas maneras es inmediato imaginar que para un productor sea difícil pensar en la calidad de su producto, cuando en ausencia de una cadena verdadera, su mismo producto no está valorizado por el comprador y tampoco el consumi-



dor final puede reconocerlo en el mercado. Bien distinto sería el caso si el compromiso por la calidad fuera acompañado de estrategias que impliquen el uso de una marca propia, la venta directa al consumidor final, etc. En este caso la lógica impondría otro tipo de atención también sobre los aspectos de seguridad alimentaria, además para la satisfacción del consumidor, en cuanto es libre de elegir un producto que se pueda identificar, reconocer y localizar al sujeto responsable de su producción, cuyo éxito empresarial radica en la decisión del consumidor de continuar adquiriendo dicho producto.

Finalmente hay otro aspecto propio de la ganadería a considerar. La producción ganadera de hecho es un sistema más complejo que la agricultura en cuanto presenta un ulterior salto dimensional en la transformación energética. Por este motivo la aplicación de una nueva tecnología en un estadio del proceso productivo tiene un menor impacto sobre el resultado final. Al mismo tiempo es cierto que frente a un sistema más complejo es necesario mayor información, y por esto cada modernización tecnológica aplicada a la adquisición, archivo, análisis y generación de información es fundamental para el mejoramiento continuo del sistema.

Desde todos estos análisis y consideraciones se originó la intervención del proyecto sobre la trazabilidad, entendida no sólo como necesidad de identificación animal, de un registro o una reglamentación, sino más propiamente como sistema, con todos estos elementos sintetizados en un proceso acompañado por una tecnología segura y confiable y por una participación activa de los sujetos involucrados, verdaderos y únicos responsables de la producción.

### **2.3 El consorcio PROGAN**

El último paso está representado a partir de la sinergia con el programa de UNIDO, la agencia de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Financiado también en este caso por la Cooperación Italiana, tenía como objetivo la reestructuración del sector de la PyME en Argentina a través de la constitución de consorcios exportadores. Y fue justo esta idea del consorcio que nos dio el punto adecuado para reunir todos los elementos que hasta este momento habíamos examinado para llevarlos a un procedimiento de integración y desarrollo.

La idea del consorcio exportador representaba bien el concepto de cadena de producción que de hecho no existía, y abría el camino a una iniciativa integral que se ha concluido con la constitución de un sujeto protagonista de la valorización del producto utilizando la exportación como punto de partida, en cuanto factor de estabilidad ya sea como estrategia de mercado, o como posibilidad de un mejoramiento del precio. En agosto de 2003 nació así la “Asociación Argentina para la Valorización de la Producción Ganadera”, después conocida más sintéticamente como Consorcio PROGAN. La hipótesis de un consorcio nació entonces de la necesidad de proponer a los productores ganaderos una posibilidad de desarrollo para su actividad y su trabajo a través de la valorización de la producción tradicional a pasto sostenida por una adecuada política de calidad que pudiera satisfacer la creciente demanda de un consumidor exigente.



Hemos dicho ya que el sector de la carne vacuna en Argentina se presenta al día de hoy con una fuerte fragmentación y disgregación de la cadena. No existe una cadena productiva organizada y cooperante, sino una pluralidad de actores que se contraponen entre sí. En este escenario la producción ganadera es el eslabón más débil de la cadena porque está caracterizado por una multiplicidad de sujetos, generalmente de pequeñas - medianas dimensiones, carentes de estructuras y sobre todo de la infraestructura mínima necesaria para soportar procesos de mejoría de la calidad. Por otra parte los mercados ganaderos fueron siempre organizados para basarse sobre parámetros de precios más bajos, sin prever mecanismos que consideraran la diferenciación en la producción y que pudieran beneficiar los productos de calidad superior. En este ámbito, entonces, hablar de calidad reconocible resultaba bastante difícil: ninguno de los actores de la cadena, fuera de una fuerte cooperación, hubiera tenido la posibilidad de “producir calidad” y ser creíble y reconocible en los mercados.

El Consorcio PROGAN tiene entonces entre sus objetivos:

- Fortalecer el sistema productivo tradicional sentando las bases para nuevas relaciones en la cadena;
- Favorecer la introducción de soportes tecnológicos adecuados, en particular de las ICT, sea en referencia a los sistemas productivos, sea sobre los sistemas de trazabilidad y rastreabilidad;
- Favorecer un trabajo sistemático hacia los mercados internacionales a través de la propuesta de un producto de calidad reconocible;

PROGAN, nacido gracias a la colaboración de un grupo de productores ganaderos de la Provincia de Santa Fe, se califica entonces como una experiencia “piloto” capaz de ser protagonista directa del desarrollo del sector y capaz por esto de replicarse y expandirse territorialmente.

## 2.4 El proyecto TRAZ.AR

El proyecto TRAZ.AR fue entonces la parte del trabajo sobre el sistema de trazabilidad. La intervención previó la construcción de un sistema integrado de trazabilidad y rastreabilidad proyectado para soportar la cadena de la carne en todo su procedimiento de gestión de la calidad. El proyecto fue realizado a través de la respuesta a la necesidad del consorcio PROGAN que tenía que mejorar la propia competitividad, ya sea en términos de gestión, por ejemplo soportando las operaciones de control sobre los procedimientos de certificación, o para verificar el estado y la disponibilidad de los animales destinados a faena, pero en términos de marketing, calificando y diferenciando el propio producto en los mercados exigentes, como lo es el europeo.

El sistema presenta un fuerte componente tecnológico e informático al servicio no sólo de la trazabilidad del producto, sino también de los procedimientos de gestión de la calidad.



El trabajo sobre el Sistema TRAZ.AR ha iniciado en agosto de 2003 y ha sido completado a la fin de 2005, aunque la completa puesta a punto y una ulterior evolución siguen todavía en curso.

El Sistema prevé el uso de identificación electrónica de los animales a través de dispositivos de radiofrecuencia (microchips) y colectores portátiles con las respectivas antenas para la recepción de la información de manera de reducir al mínimo los errores de lectura y transcripción de la información y asegurar la inviolabilidad.

El sistema central funciona también con sistemas más simples de lectura y transcripción manual para facilitar la difusión, pero el objetivo y la completa funcionalidad pueden ser alcanzados sólo con el sistema de procesamiento electrónico de la información.

Cada establecimiento provee de este modo el registro de todas las operaciones relativas a la generación del producto, los movimientos, su evolución y la adquisición por parte de un comprador externo.

Esta información es luego enviada periódicamente a una Base de Datos central donde se archivan todos los datos, previa validación y control de autenticidad y coherencia, en un ambiente seguro y protegido.

La Base de Datos Central funciona también como un ulterior enlace para unir a los eslabones de la cadena productiva, como por ejemplo, el matadero y la industria de transformación, hasta comunicar a través de Internet con el consumidor final.

De hecho, el Sistema Central mediante el filtro de datos almacenados proporciona información para los diferentes tipos de usuarios como pueden ser, por ejemplo, los ganaderos, los miembros de la industria, el consorcio o el consumidor final. Cada uno de ellos cuenta con un acceso diferente al sistema en base a sus características. De esta manera, por ejemplo, en Europa un consumidor puede obtener todos los datos relativos al producto que ha comprado, lo que aumenta su fidelidad y además el sistema puede llegar a funcionar como una verdadera herramienta de promoción comercial. Para poner otro ejemplo, si consideramos al director del consorcio, este último puede acceder a toda la información sobre la disponibilidad del stock real de los animales de los socios, en base a la madurez comercial y a los estándares de calidad alcanzados, según las calificaciones definidas por el disciplinario de producción del mismo consorcio. Finalmente, un productor puede obtener información sobre la situación de sus operaciones empresariales, sobre los movimientos de sus ingresos y egresos, etc.

Toda esta información, en su conjunto, permanece a disposición de un eventual inspector, externo o interno al consorcio, lo que constituye una base fiable y rápida para implementar cualquier sistema de certificación.

## 2.5 La capacitación

Para implementar este sistema ha sido necesario desarrollar una labor de sensibilización-formación, que se llevó a cabo en tres diferentes etapas.

A partir de 2002 se puso en marcha una primera fase de amplia información con el objetivo de acercarse al mundo rural (considerando además el hecho de que en este sector tradicionalmente conservador las innovaciones se difunden normalmente con



gran lentitud). Se establecieron contactos directos con los ganaderos, los operadores, las asociaciones de productores y mataderos y se empezó a difundir la idea de soluciones de gestión innovadoras, según la meta propuesta por el programa.

Con la puesta en marcha del proyecto, esta labor de sensibilización se volvió sistemática para difundir la solución ICT, en cuanto herramienta de apoyo a la producción de calidad. Luego, se comprobó la disponibilidad efectiva de las personas involucradas (productores, veterinarios o asociaciones rurales) y de su preparación para invertir tiempo y energías en la aplicación de este nuevo sistema. De hecho, la propuesta exigía no sólo la disponibilidad de tiempo, sino también la disponibilidad para formarse, cambiar los procedimientos de gestión de la ganadería y de gestión administrativa, comprometiéndose a aceptar las normas incluidas en el reglamento del disciplinario de calidad, de cumplimiento y de evaluación del sistema.

Después de esta fase de sensibilización, tuvo lugar la primera etapa de verdadera formación. Los técnicos que diseñaron e implementaron el sistema Traz.ar llevaron a cabo esta primera fase de formación con personal cualificado y que ellos mismos eligieron para que aprendiera los conceptos y las técnicas operativas y, luego, transmitirlos directamente a los productores de las diferentes empresas. Esta labor de formación se llevó a cabo según el método clásico de las clases en el aula, las que se vieron acompañadas, en un segundo momento, por la aplicación práctica de los aparatos de identificación (bolos y botones auriculares), lectura de los datos del transponder, identificación y recogida de la información relevante, transmisión de datos a la base de datos central y otros.

En cambio, la segunda y última fase de formación se dirigió a los productores y al personal que se encargaba de las actividades en el campo. Todo ello con el objetivo de sensibilizar y animar a los participantes acerca del problema de la calidad de la producción y para que ellos mismos pudieran desempeñar todas las tareas operativas previstas por el protocolo del sistema Traz.ar, tanto en los animales como en la transferencia de información al centro de gestión de los datos.

En resumidas cuentas, se llevaron a cabo dos diferentes tipos de formación: la primera, abocada a la calidad y la otra, más detalladamente, a la trazabilidad. Este tipo de formación se llevó a cabo completamente “on-the-job”, es decir, directamente en el lugar donde se encontraban las personas involucradas.

## **2.6 La Maestría en Gestión de la Empresa Agroalimentaria**

La Maestría en Gestión de la Empresa Agroalimentaria es el resultado de un proyecto AVSI para el desarrollo y la modernización de la micro, pequeña y mediana empresa, financiado por la Cooperación Italiana y realizado en colaboración con la Universidad Católica Argentina. Desde esta intervención nacieron luego las actividades de postgrado de la Facultad de Cs. Agrarias con el objetivo de formar jóvenes técnicos y profesionales en la gestión de las actividades constitutivas de la cadena agroalimentaria.

Esta maestría ha sido la primera en Argentina a afrontar el sector agroalimentario como sistema: desde la producción en el campo hasta la distribución a gran escala, pasando por la industria y el complejo mundo de las certificaciones y de la seguridad



alimentaria, afrontando siempre los problemas de la cadena más desde un punto de vista de la gestión que técnico.

La maestría ha contribuido a su vez a la intervención específica en el sector de la carne, poniendo a disposición la trama de relaciones y conocimientos sobre todo en el campo de la industria de transformación y de las cadenas de distribución, organizando en varias ocasiones y en diversos estadios de progreso del proyecto seminarios específicos que dieron resonancia y propusieron un diálogo crítico sobre los progresos del trabajo en curso. Particularmente, en el seno de los grupos de trabajo específicos del curso y de las tesis elegidas por los estudiantes, ha sido estudiado el caso del consorcio PROGAN sobre tres aspectos fundamentales:

- La estructura organizativa consorciada;
- El contenido técnico del disciplinario de producción y las posibles certificaciones;
- La utilidad y la aplicabilidad del sistema de trazabilidad.

Los resultados de este trabajo están disponibles en la Facultad de Cs. Agrarias de la Universidad Católica Argentina de Buenos Aires y han constituido un importante juicio académico a nivel local, punto de confrontación y de sugerencias para el trabajo que estábamos realizando a campo con los productores.

## 2.7 El aporte del proyecto CIOMTA

El CIOMTA (Centro de Investigación, Observación y Monitoreo Territorial y Ambiental) es el fruto de un proyecto AVSI, realizado gracias a la financiación de la Unión Europea sobre la línea presupuestaria B7-6200.

Se trata de un centro de investigación especializado en el análisis territorial y ambiental para la valorización de los recursos naturales y dotado de los más modernos equipamientos de análisis ambiental.

La colaboración con el consorcio PROGAN, que focaliza su principal y esencial carácter distintivo en la valorización de la producción ganadera a pasto, nació propio a partir de la exigencia de valorizar los recursos naturales como potencial factor de desarrollo.

El trabajo desarrollado por el CIOMTA se ha basado sintéticamente en la aplicación de las técnicas de teledetección satelital para la identificación y caracterización de los pastos de los establecimientos adheridos al consorcio y en un segundo momento en la aplicación de sencillos modelos de simulación para el cálculo de la carga óptima de cabezas por cada establecimiento.

El objetivo era utilizar al máximo los forrajes naturales sin comprometer su regeneración y sin provocar su degeneración. El monitoreo continuo ha permitido luego las decisiones productivas de los productores relativas a las intervenciones de suplementación artificial en los momentos críticos debidos al período invernal o a particulares estaciones demasiado secas o demasiado lluviosas.

### El pasto natural: recursos para un desarrollo sustentable

Si al lector no experto en el sector ganadero argentino la aplicación de técnicas de alto grado tecnológico puede parecer en un primer momento excesiva o exagerada quere-



mos centrar su atención sobre dos aspectos del desarrollo rural relevados en la Pampa:

1. El primero tiene que ver con la dimensión de las empresas y de los establecimientos que definen los límites de pastoreo que estamos considerando. La dimensión media de las empresas de los productores del Consorcio PROGAN giran alrededor de las 1.000 ha (10 km<sup>2</sup>), equivalentes a aproximadamente 2.000 canchas de fútbol. Pero hay establecimientos de 6.000, 8.000 ha, hasta llegar a 15.000 ha. Ahora es evidentemente más claro por qué el monitoreo de la capacidad productiva óptima del estado de degradación de los pastizales no es cosa sencilla al sentido de un operador o de todo un equipo de operadores.
2. El segundo aspecto tiene que ver con la evolución del sistema agrícola actual de la Pampa productiva en la última década. Tradicionalmente, en los campos más profundos y fértiles se desarrollaban actividades agrícolas con el cultivo de las principales especies cerealícolas, mientras en las zonas más marginales y más áridas se desarrollaban los pastizales que hicieron famosa la producción ganadera argentina y el imaginario del mundo de los gauchos. El sistema que se ha expandido en los últimos años ha visto en cambio la progresiva colonización de los campos destinados a la ganadería con los cultivos industriales e intensivos de la soja OGM, es decir, genéticamente modificada. Hay empresas que pusieron en cultivos hasta 200.000 has de soja donde antes había solamente pastizales y ganadería. En el año 2005 las hectáreas de la pampa cultivadas de soja rondaban alrededor de 15 millones de hectáreas. Las preocupaciones debidas a estos cambios no son sólo productivas: de hecho, si las ganancias de la exportación de la soja hicieron posible la recuperación de Argentina después de la terrible crisis de diciembre de 2001, la conversión de los sistemas productivos ganaderos extensivos en sistemas industriales intensivos, es difícilmente recuperable, porque lleva consigo cambios sociales radicales en la organización rural. ¿Cómo se puede convencer entonces a un productor de no convertir sus pastizales con el cultivo intensivo de la soja OGM con alto rédito? El camino es sencillo pero no obvio. Un productor ganadero generalmente no tiene interés en una conversión productiva si no está “obligado” por la perspectiva de tener que conseguir una ganancia frente a una actividad poco redituable. Si la ganadería fuera rentable (aunque no al mismo nivel de la soja), la conversión simplemente no se tomaría en consideración, también porque, en un sistema por su naturaleza conservador, la tendencia es mantener y valorizar lo que está, a condición de que sea razonablemente rentable. Si este concepto está bien, es necesario entonces recuperar la rentabilidad del sector, proveyendo el mayor aporte tecnológico posible para que se pueda competir con los niveles tecnológicos utilizados en la industria de la soja transgénica.

### 3. Nota de método

En este capítulo se buscará fijar los criterios metodológicos sobre los cuales se fundamenta una intervención de desarrollo en un área económicamente deprimida y en una situación de círculo vicioso del subdesarrollo, generalizando la experiencia en curso,



a partir del Centro de Servicios ACDI y del Consorcio PROGAN, en la Provincia de Santa Fe, en la pampa húmeda argentina.

Estos criterios nacen de la treintañal experiencia de cooperación de AVSI y son el fruto directo de la concepción de la persona y del desarrollo que AVSI aplica en sus intervenciones en los distintos sectores en los cuales está comprometida.

El desarrollo económico no puede prescindir de un desarrollo de todas las dimensiones de la persona. En una situación de desarrollo bloqueada o para definirlo mejor, en un círculo vicioso de la pobreza o del empobrecimiento, el factor que puede generar un cambio, poner en movimiento las capacidades presentes en la realidad económica y social, es un acompañamiento no sólo técnico, vuelto entonces a un problema específico, sino una verdadera intervención integral que tenga en consideración la realidad en todos sus factores.

Si el desarrollo de la dimensión económica no se puede desligar del desarrollo de la persona humana en su integralidad, la intervención sobre el problema del trabajo, de las técnicas de cría, no puede prescindir del desarrollo de la dimensión social y relacional del hombre.

Una intervención, para empezar un desarrollo con consecuencias duraderas sobre la realidad económica y social, tiene que obrar sobre dos niveles distintos:

1. La capacidad, a través de una metodología integral, de acompañar a los sujetos aportando una mejora de conocimiento (concientización). Se trata de lograr un salto cualitativo, de cubrir un diferencial cognoscitivo;
2. La generación de uno o más sujetos que puestos en movimiento se hagan promotores del desarrollo. No hay desarrollo sin un sujeto que opere y se haga responsable del desarrollo. El desarrollo no es por eso un bien exportable.

El programa para la valorización de la cadena de la carne argentina persigue entonces una pluralidad de objetivos reconducibles tanto al aporte de un diferencial de conocimiento en grado de lograr un salto cualitativo en la producción agrícola-ganadera y más en general de toda la cadena de la carne, ya sea el desarrollo de un sujeto consorciado en grado de devenir motor de desarrollo autónomo, en grado de incidir de manera estable sobre las potencialidades del desarrollo.

La pequeña dimensión, la operatividad desagregada, la ausencia de relaciones de alianza al interior de la cadena representan elementos que limitan estructuralmente la posibilidad de desarrollo reduciendo el potencial de crecimiento económico al usufructo básico de los recursos naturales.

Evidenciamos entonces los cinco puntos del método que guiaron la obra de AVSI en esta intervención.

### **3.1 Centralidad de la persona**

La persona es el centro de cada acción, su dignidad y su desarrollo humano son el fin último de todo tipo de intervención, motivado siempre por una inquebrantable confianza en el hombre, en sus infinitas posibilidades, en su irreductible exigencia de



emancipación espiritual y crecimiento social y económico. Para utilizar las palabras de Juan Pablo II “El desarrollo de un pueblo no deriva primariamente ni del dinero, ni de la ayuda material, ni de la estructura técnica, sino de la madurez de la mentalidad y de las costumbres. El hombre es el protagonista del desarrollo, no el dinero o la técnica” (Redemptoris Missio n° 58-59).

### **La persona, el trabajo y el desarrollo**

¿Qué significa entonces hablar de “persona” en el desarrollo de una intervención para la valorización de una cadena productiva? El beneficiario, y entonces el sujeto, es en todo caso ni la economía ni la empresa, sino el hombre que vive, trabaja y da vida a su obra. Si la persona se mueve, trabaja, se dará en consecuencia también el desarrollo.

Hablar de la persona involucra todas las dimensiones del hombre. No se trata entonces de aplicar tecnicismos, know-how, sino de activar todas las capacidades técnicas, operativas, de gestión, así como también empresariales y sociales presentes en todos los niveles. Si la persona es el centro de la intervención, la intervención misma tiene que involucrar a todas las personas que rodean a las empresas involucradas.

Las consecuencias de todo ello son numerosas y pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- Incorporación de todas las personas
- Integralidad de la propuesta

### **Incorporación de todas las personas**

La persona no es abstracta, no es una categoría sociológica (productor, veterinario, operador de la cadena, etc.) sino un sujeto único e irrepetible de valor absoluto. La dimensión técnica del proyecto involucra a todos los sujetos que forman parte de la cadena, debiendo necesariamente tener en cuenta no sólo los condicionamientos estructurales o de infraestructura (luz, línea telefónica, distancia, etc.) sino también las características peculiares de las personas involucradas (desde el último peón al mayor productor o propietario de la industria frigorífica).

### **Integralidad de la propuesta**

La introducción de una novedad en el trabajo renueva las fuerzas para el desarrollo permanente. Para enfrentar las debilidades estructurales del sector es necesario promover una intervención integral en grado de ser generador de capacidad de innovación continua. Las dificultades del comienzo, individuadas en modo suficientemente preciso a través de un trabajo de diagnóstico, son la ocasión para producir modalidades operativas que, a través de un sujeto creativo representado por el Consorcio, logren ayudar a resolver las dificultades contingentes y sobre todo introducir criterios capaces de ser generadores de soluciones también en el futuro.

Favorecer el trabajo entonces, en un contexto que opera con el fin de favorecer el desarrollo humano, social y económico de la persona, no puede prescindir de una visión integral de valorización del capital humano.

El incremento del capital humano tiene que ser necesariamente el horizonte en el cual



se coloca un programa o un proyecto que opere sobre el frente del trabajo. Esto significa que se trata siempre de operar con intervenciones integradas que, además de favorecer el acceso al mundo del trabajo, contribuyan a crear reales oportunidades de crecimiento profesional de las personas.

En el ámbito de la intervención, se le dieron al Consorcio los principales instrumentos para la formación en todas sus dimensiones: formación cultural, formación y capacitación profesional, información, consultoría, tutoría, etc.

### **3.2 Partir de lo Positivo**

Toda persona, toda comunidad, aunque carente, representa una riqueza y un patrimonio propio. Este principio de método tiende a valorizar y fortalecer lo que las personas han construido, su historia, sus relaciones existentes, es decir el tejido social y el conjunto de experiencias que constituyen su patrimonio de vida. Ese es un punto operativo fundamental, que nace de una consideración positiva de la realidad, que hace entender a la persona su propio valor, su dignidad, y en el tiempo la ayuda a asumir una responsabilidad. Partir de lo positivo no significa no individualizar los problemas existentes en una comunidad o no estudiar la vulnerabilidad, porque sería una lectura parcial, sino significa ante todo analizar los recursos presentes puestos en juego, para después buscar fortalecerlos y reforzarlos.

Para poder realmente partir de lo positivo, en nuestro caso lo positivo presente en el sistema económico, es necesario conocerlo y enfrentarlo sin prejuicios y sin la presunción de modelos de suceso simplemente replicables.

Las etapas cognoscitivas que hemos recorrido en la intervención en la cadena de la carne pueden ser resumidas en los siguientes puntos:

1. Análisis del contexto de la cadena de producción;
2. Colocación del producto en el mercado internacional, verificando su inicial posicionamiento;
3. Individualización de los elementos específicos de fortaleza que se pueden encontrar al interior de la cadena;
4. Individualización de los elementos de debilidad empezando por un punto externo de la cadena.

En sentido general, el haber razonado en términos de exportación nos permitió colocar de manera correcta fortalezas y debilidades, pero el resultado hubiera podido ser logrado también independientemente del mercado extranjero.

Justamente de este tipo de recorrido emergieron los elementos de la génesis del proyecto descritos en los primeros capítulos: la constatación de un buen posicionamiento del producto en el mercado italiano asociado a una imagen de un producto de calidad y genuino; la gran capacidad productiva del pastoreo sobre pasto natural y la genética animal; el óptimo nivel de la estructura industrial; pero también la verificación de una cadena fragmentada y la falta de reales controles de la cría, así como la total ausencia de una estrategia productiva, y sobre todo de una estrategia comercial.



### 3.3 Hacer con

Por bueno que sea el análisis inicial, la experiencia demuestra que un proyecto verticalista es violento porque no es participativo, o ineficaz porque es solamente asistencialista. La modalidad con la que AVSI propone un proyecto y lo ejecuta es la de hacer junto a las personas, “hacer con”, es decir partir de la relación con la gente a la cual el proyecto es destinado y construir sobre la base de pasos que maduran con ellos.

Involucrar a los beneficiarios en las acciones es condición sine qua non para la realización de cualquier proyecto, porque el desarrollo es concebido como movimiento de sujetos activos y libres que responsablemente trabajan para el propio crecimiento individual y social.

La libertad de la persona, sujeto de los proyectos de AVSI, es entonces el punto de partida de cada acción.

En términos operativos entonces, el “hacer con” significa que la comunidad en primer lugar tiene que promover y aprobar un proyecto de desarrollo comprometiéndose seria y responsablemente en su realización. La responsabilidad debe ser estimulada, acompañada y sostenida, por eso cada proyecto de desarrollo tiene que ser en primer lugar un proyecto educativo.

#### De la participación a la responsabilidad

Como consecuencia directa del “hacer con”, el nacimiento de un consorcio capaz en el tiempo de generar desarrollo no puede prescindir de la participación activa, consciente y responsable de los participantes.

El accionar de AVSI representa un momento propulsivo capaz de involucrar en un proyecto a los beneficiarios, de darles los objetivos y los instrumentos operativos capaces de incidir sobre la realidad, pero de súbito opera para una transferencia madura de las responsabilidades.

El accionar del Consorcio, en tanto sujeto nuevo, tiene necesariamente que ser guiado. La cooperación internacional se juega justamente en la capacidad de ofrecer un nuevo punto de vista a través del cual movilizar los recursos presentes, ella no puede ser prescriptiva/regulatoria. Las elecciones tienen que ser guiadas y al mismo tiempo tienen que implicar el crecimiento de personas y empresas capaces de proceder en modo responsable.

El “hacer con” se traduce entonces para AVSI también con el concepto de cercanía afectiva, que permite la radicación operativa y de gestión al interior de un mismo recorrido o mejor dicho de una misma historia.

En función de esto entonces, también el desafío del crecimiento de PROGAN es mensurable en dos distintos niveles:

- La capacidad técnica propositiva que permite llenar la distancia de conocimiento y volver a poner en juego las fuerzas propulsivas del emprendimiento local superando las barreras no aduaneras;
- La capacidad de evolucionar como sujeto independiente, libremente interrelacionado.



### 3.4 Desarrollo de los cuerpos intermedios y Subsidiariedad

Si la sociedad nace de la libre asociación de las personas y de las familias, entonces actuar sobre el desarrollo social significa también favorecer la capacidad asociativa, es decir reconocer, valorizar y estimular el constituirse de los cuerpos sociales intermedios y de un tejido social rico en participación y corresponsabilidad. El derecho de cada persona a la libertad de asociación y de empresa, también económica, se revela en la experiencia una fuerza poderosa de cambio. El principio de subsidiariedad, que funda sus raíces en el pensamiento de Aristóteles y de Santo Tomás, fue tomado como propio en el tratado de Maastricht de la Unión Europea y fue más de una vez utilizado en la Doctrina Social de la Iglesia Católica, afirma que es injusto presentar a una sociedad mayor y superior lo que podrían desempeñar las comunidades menores e inferiores. Esto llevaría un perjuicio grave y una alteración en el ámbito del correcto orden social, ya que el objetivo de cualquier intervención de la sociedad consiste en ayudar a los grupos sociales y no en destruirlos y absorberlos. Para lograr actuar en el más profundo respeto de la libertad de la persona, es necesario entonces individualizar y distinguir claramente las diferentes categorías de situación que la sociedad busca enfrentar.

Existen de hecho cuestiones que permiten encontrar una solución adecuada y competente sólo a nivel personal y que ninguna otra realidad superior puede pretender resolver: son todos los aspectos que tienen que ver con la conciencia individual, la irrepetible vocación humana y trascendente del hombre, su destino personal y social. De la misma manera hay que buscar individualizar los problemas que sólo en el ámbito familiar pueden encontrar una justa solución: se trata de todas las cuestiones referentes a la elección de la educación de los hijos, la asistencia a los ancianos y a los más débiles o la solidaridad entre los miembros del mismo núcleo familiar. En este ámbito una eventual intervención externa de la supraestructura municipal, estatal o federal no puede nunca sustituir la libre elección de quien opera a nivel familiar.

En cambio, existen otros problemas que pueden encontrar una adecuada solución sólo en la comunidad local (vialidad, instrucción formal, cloaca, servicios de agua y gas, etc.), a nivel municipal, hasta los niveles más altos del estado, del país y de las comunidades internacionales.

La subsidiariedad y la libertad recuperan entonces un correcto orden de relaciones entre personas y sujetos. Muchas veces, sobre todo en las áreas urbanas pobres, se crean distorsiones en las relaciones entre niveles de asociación, dando lugar a fáciles instrumentaciones y a situaciones de “clientelismo político”. Esto ocurre porque las personas en situación de necesidad son frágiles y fácilmente chantajeables/ corruptibles con fáciles riquezas. Por otra parte se crean situaciones en las cuales “organizaciones sociales” pretenden defender a los “pobres” de las tentaciones de sometimiento por parte del poder político. En los últimos tiempos nos dimos cuenta de que esta defensa deviene una pura reivindicación del derecho a ser como son o a lograr alguna concesión en cuanto pobres, el riesgo es el de repetir una situación de exclusión y de pobreza.

Subsidiariedad es el favorecer la libre acción de las personas que se asocian no en con-



tra de una fuerza sino para la propia libertad y el propio bienestar. En el caso de las villas miserias por ejemplo, experiencia directa de AVSI desde sus comienzos, muchas veces se ha caído en la tentación de no tratar a los hombres como seres capaces de acciones libres. Cada relación que nace con un sujeto externo a la villa se transforma en una relación de dependencia, una ayuda no gratuita. Al relanzar el desafío de la libertad de las personas, se promueve la capacidad de los individuos y de las asociaciones de relacionarse con el exterior de la comunidad, con una capacidad de libre intercomunicación que no se puede reconducir ni al asistencialismo ni al clientelismo. Esto comporta una dinámica diversa de relación entre la comunidad y la ciudad, sobre todo en términos de acceso a los respectivos recursos y al recíproco reconocimiento.

Los mismos errores se pueden reconocer también en otras dimensiones del desarrollo como la promoción del emprendimiento o la promoción de algún sector de la economía local.

En nuestro caso, el programa sobre la carne argentina nació mientras el Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe, precursor en relación a otras instituciones nacionales, trabajaba hace tiempo para lograr la valorización del sector ganadero, también en términos de calidad y seguridad alimentaria, tanto es así que el proyecto del Consorcio tenía que insertarse en este ámbito.

La Provincia de Santa Fe había previsto, después de la identificación de los elementos específicos de buenas prácticas productivas, el reconocimiento institucional de un “producto de calidad”, es decir, de un producto que respetara todos los criterios elegidos para tal especificación, desde el campo hasta el frigorífico, pasando por los transportes, etc. El resultado hubiera sido un sello de “Carne Santafesina” a aplicar físicamente al producto para la comercialización, como garantía para el consumidor y el comprador.

Pensábamos que la inserción del proyecto en este contexto constituiría un óptimo factor de soporte a nuestra acción de valorización de la producción del consorcio mismo, como había sucedido en Europa con el sello D.O.P. o el D.O.C.G. en Italia.

Desgraciadamente esta oportunidad se extinguió naturalmente con el tiempo por falta de adhesión de los productores, aunque no faltaban los recursos para la promoción. Además, se habían creado vínculos demasiado estrechos sobre la elección de los consultores, técnicos, veterinarios, transportistas, hasta definir los honorarios y precios de sus servicios, pero al mismo tiempo no aparecía ninguna acción de promoción del producto “reconocido” por el mercado.

No es difícil imaginar entonces como entró, bastante velozmente, la duda de la dependencia y del clientelismo que de hecho hizo abandonar a los productores cualquier tentativo de verificación antes de empezar.

La idea del Consorcio ha justamente representado el ejemplo contrario, si bien como hemos dicho, no resultaba lógico considerarlo como una antítesis de la acción llevada a cabo por la Provincia. La diferencia fundamental en este caso se basa en el hecho de que al haber solicitado la constitución del Consorcio, los productores (sujeto de base) tomaban conciencia de las propias capacidades productivas, de sus fortalezas y de sus fallas, relacionándose con el mercado extranjero, lo que favorecía a su vez la formación de un juicio que se tradujera en una mejora del trabajo, del cual dependiera la valorización del producto,



de toda la cadena y finalmente de todo el sector ganadero. Para ser sinceros, lo que falta ahora es el reconocimiento de un “sello” institucional. Se espera que la acción de PROGAN y de los otros consorcios con los cuales PROGAN ha estado en contacto y con los cuales está colaborando, ayude a recuperar el proyecto de la Provincia, a lo mejor sugiriendo, con buen sentido y basándose en sus resultados, las necesarias modificaciones.

### 3.5. Partnership

El éxito del desarrollo asociativo y del fortalecimiento de los cuerpos intermedios es el nacimiento de sujetos concientes y autónomos. En los programas de desarrollo es fundamental realizar parternariados entre estos sujetos y todas las otras entidades involucradas, poniendo en movimiento sinergias y grandes entidades de recursos.

Se trata de partir de un sujeto existente que involucre en la acción a administraciones locales, fuerzas sociales, instituciones internacionales, para cooperar, cada uno según su rol, con el objetivo de responder a las necesidades con las cuales todos se relacionan.

El esfuerzo que tiene que hacerse entonces para lograr pensar en la realización de programas de desarrollo es el de involucrar las políticas públicas y sensibilizar administraciones, instituciones y gobiernos para que colaboren con los servicios espontáneamente ofrecidos por las asociaciones, ofreciendo a ellos, cuando sea posible, apoyo y subsidios, en el respecto de la libre vocación de cada cuerpo intermedio.

En este sentido relatamos un ejemplo de la experiencia de aplicación del sistema TRAZ.AR en el trabajo con el consorcio que nos parece en este sentido muy representativo y que no se podía imaginar a priori.

En tema de sanidad animal el consorcio puede asegurar a los propios clientes que se respetan todas las normas establecidas por ley y por el disciplinario del consorcio mismo. Dicha “certificación” es posible gracias al sistema TRAZ.AR que, sobre la base de una trazabilidad/rastreabilidad de las operaciones registradas, tiene siempre en evidencia el estado del trabajo y puede ser auditado.

El director provincial del SENASA, el ente público responsable del control de la sanidad de los animales y de los alimentos, una vez verificada en términos de volumen la capacidad de elaboración de información del motor informático de TRAZ.AR, propuso a la Provincia la financiación de un proyecto de desarrollo del SENASA mismo, a través de una modificación específica de una aplicación del sistema TRAZ.AR, que pudiese de esta forma seguir, controlar y certificar las operaciones de vacunaciones obligatorias por ley sobre los animales en producción ganadera.

## 4. Resultados

- El 30 de agosto de 2003, veintinueve productores de la Provincia de Santa Fe firmaron los documentos para la formación del Consorcio con la denominación oficial: “Asociación Argentina para la Valorización de la Producción Ganadera”, más conocido como Consorcio PROGAN que será también la marca con la cual se etiquetarán los productos exportados.
- A finales del proyecto, en diciembre de 2005, los socios eran cuarenta y seis. Otros doce



estaban completando las fases preliminares de adecuación de la hacienda, fase a la cual sigue la aceptación formal como socios del Consorcio. El número de animales se podía calcular entorno a las 78.000 cabezas en producción, mantenidas a pastoreo, de las cuales cerca 8.000 eran los novillos destinados al frigorífico para la exportación por año. Aproximadamente el 25% de los novillos exportables no respetaba al 100% las características requeridas por el disciplinario de producción para la asignación de la calidad PROGAN por la duración del ciclo productivo, que gira entorno a los 30 meses, y los altos estándares de exigencia cualitativa previstos por el consorcio. De hecho el verdadero factor limitante estaba principalmente constituido por la falta de disponibilidad de un animal identificado y trazado desde su nacimiento, como prevé el disciplinario. El segundo factor que incidía estaba dado en cambio por la genética de los animales disponibles. También en este caso el proceso de mejoramiento genético requerido a los productores para lograr los estándares PROGAN planteaba sin duda la necesidad de tiempos fisiológicos más largo en relación al tiempo transcurrido desde la constitución del consorcio y la misma definición del disciplinario de producción.

- En abril de 2004 fue publicada la primera edición del disciplinario de producción de PROGAN. Con este documento se ha querido dar en primer lugar una referencia precisa al trabajo de los productores, poniendo también las bases para el procedimiento de certificación de calidad del consorcio y de la carne vendida con marca PROGAN. De hecho, el trabajo de puesta a punto de los procedimientos que garantizan la calidad PROGAN no ha terminado con la publicación, sino ha constituido una etapa y un punto de referencia preciso, después de la cual han sido revisados y perfeccionados de manera continua considerando la experiencia puesta en práctica.
- En junio de 2005 fue puesto a punto el sistema TRAZ.AR, si bien el trabajo para el registro de la información por parte de los productores había iniciado hasta los primeros meses del consorcio. La definición del funcionamiento completo del sistema TRAZ.AR ha requerido la disponibilidad del sistema electrónico de identificación de los animales y el registro y la transmisión de la información en automático al sistema computarizado central que tiene la gestión de la DB (base de datos) relacional y soporta una interfase de Internet para las comunicaciones a los productores, al consorcio y al consumidor final.
- De la misma fecha data la constitución de la cooperativa COPRODEX, instrumento comercial del consorcio necesario para efectuar las operaciones de exportación con marca propia sin intermediarios (para la parte argentina). El proceso de constitución de la cooperativa resultó mucho más dificultoso de lo previsto, en cuanto el reconocimiento legal ha requerido un procedimiento que se extendió por más de un año, pero las oportunidades que luego se abrieron sobre el frente comercial han plenamente recompensado la espera.
- En diciembre de 2003 se realiza la primera prueba de exportación en ocasión de la fiesta de Navidad en Italia a través de otra cooperativa santafesina. El resultado en Italia fue estimulante pero las condiciones de utilizar un intermediario han retardado el comienzo de las verdaderas operaciones comerciales que empezaron de forma más constante sólo a mediados de 2005 gracias a la disponibilidad de COPRODEX y al



encuentro con un importador italiano que decidió afianzar los contenidos y la estrategia de PROGAN.

- El 20 de octubre de 2005 es la fecha de salida del primer contenedor con 10 toneladas con destino a Italia, al cual siguieron otros con destinos distintos como Chile, Bolivia, España y Rusia.
- En agosto de 2005 el gobierno argentino concedió 40 toneladas de la así llamada “Cuota Hilton” que representa un incentivo fundamental para permanecer en el mercado europeo con precios competitivos.

<b>Algunos resultados en síntesis</b>		
1	Consortio constituido	30/08/2003
29	Socios fundadores del Consortio PROGAN	
46	Socios del Consortio PROGAN a finales del proyecto	
58	Productores involucrados a finales del proyecto	
78.000	Cabezas criadas en total en el Consortio	
8.000	Producción anual de novillos para exportación	
2.000	Novillos de calidad PROGAN a finales del proyecto	
1	Disciplinario de producción publicado	15/04/2004
3	Industrias Frigoríficas involucradas con el Consortio	
2	Otros consorcios de productores involucrados	
1	Cooperativa comercial constituida	01/09/2005
1	Partner comercial en Italia	
2	Partners comerciales en Argentina	
19.000	Kg. de carne exportada a Italia y vendidas directamente	
40.000	Kg. de Cuota Hilton exportada	
120.000	Kg. de carne exportada en total	
500.000	Kg. de carne faenada a través del Consortio	31/12/2005
426	Número ganaderos contactados y sensibilizados	
58	Número ganaderos formados	
49	Número técnicos de campo formados	
7	Número técnicos formadores seleccionados	
8	Número técnicos industria frigorífica formados	
112	Número personal de campo (gauchos) formado	
2	Número industrias frigoríficas involucradas	
7	Número asociaciones de productores involucradas	
13	Profesores involucrados	
232	Horas de formación en clase	
2.300	Horas de formación on-the-job	



De todas maneras, el resultado mucho más interesante, también desde nuestro punto de vista, no está identificado con una fecha ni es representable mediante un número, porque se refiere al grado de satisfacción de los productores que se involucraron. Cuatro aspectos en este sentido deben ser documentados:

1. **El primero** se debe al concepto mismo de calidad de la producción que promovió un incremento incidente sobre la eficiencia productiva en los establecimientos. Por el momento este incremento está solamente estimado, pero parece rondar entorno a un 15% de incremento del rendimiento final. Además el trabajo sobre la calidad ha permitido lograr precios en el mercado, que siempre se posicionaron sobre el nivel del mejor precio del día. Es fácil entender los motivos de esta performance tomando también en consideración dos factores productivos: el primero debido a la reducción de al menos el 30% de la duración del ciclo productivo que hace aumentar directamente la producción por hectárea sobre la unidad de tiempo; el segundo debido a la uniformidad de la producción y a la reducción de los descartes y de las consiguientes penalidades aplicadas por los compradores al mercado.
2. **El segundo** aspecto es una riqueza testimoniada por el Presidente de ACDI, Fernando Bonzi, que considera revolucionario que un grupo de ganaderos, y también de empresas de matadero y comercialización, se unan con un objetivo común para desarrollar su propio comercio. Normalmente el entramado empresarial considera el éxito de un individuo como causa o consecuencia del fracaso del otro. Integrar a los individuos en un consorcio y en una cadena de producción constituye un resultado inesperado en una situación de desconfianza general. Además la creación de sujetos libres e independientes como un consorcio y una fundación para fomentar la trazabilidad es un hecho que genera riqueza económica y social y, sobre todo, deja entrever que es posible colaborar sin segundas intenciones.
3. **El tercer** aspecto nos pareció todavía más significativo y queremos representarlo reportando un testimonio involuntario de uno de los productores del consorcio. Él contaba de una vivaz discusión mantenida con su hijo que, luego de un tiempo de abandono de sus estudios en la facultad de Ciencias Agrarias, había expresado más de una vez la voluntad de dedicarse a otra cosa. El padre (es decir nuestro productor), luego de un tiempo de transcurrida indiferencia para las decisiones del hijo había comenzado a incentivarlo para que retomara los estudios, para poder en un futuro hacerse cargo del negocio de la familia y llevarlo adelante con conocimiento de causa. El resultado final había visto prevalecer la voluntad del padre pero el aspecto interesante a este punto fue justamente la respuesta del hijo y la motivación por la que aceptaba la propuesta que le habían hecho. La respuesta de hecho fue aceptar el desafío no tanto por una visión de futuro respecto del campo, o del sector, sino por la satisfacción que demostraba el padre por lo que estaba haciendo, desde que se había metido en la historia del consorcio para la valorización, y que lo había inevitablemente captado con sorpresa.
4. **El cuarto** aspecto se refiere a la incorporación de socios de gran relevo alrededor de la propuesta, además de MAE, UNIDO, Banco Interamericano de Desarrollo, Fundación Cariplo, Fundación Exportar, Universidad de Parma, Universidad



Católica de Buenos Aires. Cada uno ha aportado su propia contribución sin renunciar, sino, al contrario, desarrollando su propio papel en el panorama argentino.

## Conclusión

Empezamos desde un sistema en el cual prevalece el círculo vicioso de la pobreza, es decir un sistema en el cual no existen incentivos ni motivaciones para crecer desde el punto de vista productivo, porque la regla que predomina y que de hecho el sistema mismo fomenta, es la de la supervivencia con el menor trabajo posible, porque de todos modos la ganancia queda siempre en manos de otro.

Propiamente en un sistema de este tipo el resultado de la propuesta de un cambio, que pudiera volver a darle valor al trabajo y entonces satisfacción por la propia obra, ha tenido resultados alentadores.

El modelo realizado con la intervención misma de los protagonistas (los beneficiarios según la jerga técnica de la cooperación al desarrollo) ha relevado no sólo resultados valiosos desde el punto de vista económico y técnico sino que ha renovado el interés de las personas que pueden mirar con esperanza su propio rol en la sociedad ya que han retomado el gusto por su trabajo.

Queriendo encontrar nuevas confirmaciones de los resultados positivos logrados, se puede documentar que el Consorcio está continuando su obra ya independientemente de la intervención de la cooperación, habiendo superado también momentos de gran incertidumbre y dificultad desde el punto de vista operativo, como pasó por ejemplo con el bloqueo a las exportaciones establecido por decreto ley por el gobierno argentino en los primeros meses del 2006. Además el proyecto TRAZ.AR fue elegido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), organismo que lo había cofinanciado, como ejemplo a replicar para la aplicación de la innovación tecnológica como factor de desarrollo. Finalmente, UNIDO, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ha pedido replicar la experiencia del Consorcio PROGAN en otra provincia Argentina, contribuyendo una vez más a la nueva realización.



## Parte II

### Entrevistas y testimonios

#### Entrevista a Carlos Hernández

Ganadero y vicepresidente de PROGAN, dueño en sociedad con su hermano de 6.000 hectáreas de pastizal en el litoral oeste del Río Paraná.

#### *¿Cómo se inició en esta actividad? ¿Cómo fueron sus comienzos?*

Bueno, la nuestra es una empresa familiar, somos 3 socios, 3 hermanos los propietarios. Estamos en esta actividad desde los años '60, la inició mi padre y yo me hice cargo de la administración a partir de 1996. Siempre tuve vinculación con el campo, estudié veterinaria aunque no pude terminar la carrera, después hice otro tipo de trabajos y en el '96 decidí definitivamente desde esa fecha hasta ahora estar al frente de la empresa.

#### *¿Cómo fue su trayectoria en busca de la calidad a lo largo de los años?*

Nosotros desde el inicio en el campo, trabajamos siempre con los grupos CREA<sup>3</sup>, tuvimos el esquema siempre de avanzar, incluso cuando vivía mi padre, los últimos años en que él vivía, se enteró de la existencia de los grupos CREA. Esto fue en el año '88, y aproximadamente en el año '90 ya fallecido mi padre, con mis hermanos nos integramos al grupo CREA. Estaba otro hermano mío al frente del campo, así que siempre tuvimos relación con el tema de la mejora tecnológica, de la eficiencia, de sacarle más rinde y hacer las cosas mejor. Eso históricamente, y después conformamos parte de un grupo CREA en la zona de la costa de la provincia de Santa Fe, con gente de Pilagá de San Javier, con la gente de COEMYC. Ese grupo duró 10 años y se disuelve después a partir de la crisis que tuvimos con el tema del arroz, porque era un grupo que en general eramos todos ganaderos y arroceros y al entrar en crisis la producción de arroz en el año 2000 el grupo se disuelve aunque quedamos todos en muy buena amistad. Pero igualmente perdió fuerza la conformación del grupo. A partir de ahí cada uno siguió haciendo sus cosas como le parecía, nosotros seguimos con el esquema de un asesor, nunca dejamos de tener un asesor técnico en el campo; y después conocimos a la gente de PROGAN y empezamos este trabajo. La idea sería tratar de combinar la experiencia histórica que uno tiene y el trabajo que ha hecho con los asesores propios, yo tengo un asesor de gestión y un técnico veterinario, coordinarlo y amalgamarlo con el proyecto de PROGAN. El desafío sería justamente ver como se integran en un mismo equipo. Bueno, esa es un poco la historia, después estuvo siem-

---

<sup>3</sup> Consorcio Regional de Experimentación Agropecuaria. Movimiento que agrupa a unos 1800 productores agropecuarios argentinos con el objetivo de promover el desarrollo integral de las empresas agropecuarias a través del trabajo en grupo, el intercambio de experiencias y la experimentación y transferencia de tecnologías.



pre la preocupación por mejorar. En el año '98 '99 tomamos la decisión de cambiar de raza, nosotros trabajamos siempre con el Brangus, yo tuve siempre la curiosidad de por qué Brangus en zonas tan al sur. Porque si uno ve el campo nuestro que está a la altura de San Justo, incluso está más al sur de San Justo, nosotros teníamos Brangus en San Justo y en San Justo hay Aberdeen Angus. Los correntinos en la zona de Mercedes y Curuzú Cuatiá tienen razas británicas y acá en toda la costa de la provincia de Santa Fe estábamos insistiendo con las cruza índicas, así que en el año '98 empecé a probar con Aberdeen Angus y vi el desempeño que tuvieron los Aberdeen Angus en un hecho muy duro que fue la inundación de 1998. Cómo resistieron la inundación, cómo se recuperaron después de la inundación sobre todo los toros y en pleno invierno, sacaban el pasto de abajo del agua cuando los toros Brangus tiritaban de frío en los caminos y se morían, y los Aberdeen Angus no morían. Entonces ahí evidentemente saqué la conclusión de que estamos en zona templada, se pueden tener razas británicas, tenemos 20 o 30 heladas por año, o sea que somos clima templado y la raza británica anda perfectamente. Y bueno ese fue un cambio que no se puede hacer de un día para otro, cambiar todo el rodeo. Se empezó con los toros despacio y hoy si ya tenemos el 100% de los toros Aberdeen Angus y se está cambiando todo el rodeo de madres pero con reposición propia. Después también iniciamos servicio de 15 meses en vaquillonas a campo natural en los mejores potreros, con un éxito muy interesante también gracias a la presencia del Aberdeen Angus. Esta misma experiencia con Brangus no la podríamos haber hecho por el tema de la precocidad y bueno, tuvimos un resultado muy bueno y económicamente muy importante porque se adelanta un año la parición de las vaquillonas.

### *¿Qué características cree que distinguen a su establecimiento?*

Como todo establecimiento, uno siempre está convencido de que le faltan cosas, y que hay mucho por hacer, sobre todo en el campo, yo no conozco campos donde los dueños o los encargados piensen que está el círculo cerrado, que ya ha llegado al tope de su producción, o al límite y que más no se puede hacer. Yo lo que si creo es que es un campo en donde desde el inicio, básicamente por la influencia de mi padre, siempre hubo una preocupación por la tecnología, por tener una tecnología de vanguardia. Me acuerdo las peleas con los capataces por el servicio estacionario de los toros. Los capataces acostumbrados a que los toros esten todo el año con las vacas, no querían sacar los toros, bueno, temas técnicos básicos. Igual que el destete a cierta fecha, los meses de entore en cierta fecha, técnicas básicas, tacto rectal de preñez, toda la sanidad, el tema de brucelosis, de tuberculosis, son prácticas ganaderas que nosotros las hemos tomado siempre y bueno creo que nos distinguen en el sentido de hacer las cosas bien. Tener los rodeos ordenados, tener un trato con el personal adecuado, tener una preocupación también por la mejora del nivel de personal, yo siempre estuve en contra de esa tesitura que tienen algunos ganaderos de que el peón mientras más ignorante mejor. Yo por el contrario, toda la gente que he tomado trato que tengan algunos años de estudio secundario, siempre me manejo mejor con gente joven y gente con más



inquietudes, porque puede haber gente a lo mejor analfabeta pero tiene iniciativa y tiene preocupaciones, pero es mejor realmente trabajar con gente que tiene estudios. Y bueno eso lo hemos desarrollado también en el tema de la arrocera, para la elección de los tractoristas, de los mecánicos. Y en el tema de la ganadería es igual, estamos en una zona donde no hay problemas de personal, es una zona con mucha tradición ganadera, hay muchos chicos jóvenes que quieren trabajar en el campo y actualmente se consigue personal muy bueno

### ***¿Cuáles son sus proyecciones a futuro? ¿En qué buscaría diferenciarse?***

Bueno, yo creo que hay mucho por hacer en el tema de intensificación tranqueras adentro, creo que recién empezamos, y hay mucho por hacer en el tema tranqueras afuera. Como por lo menos desarrollar un proyecto de este tipo con el tema de la comercialización, con el tema de desarrollar una marca, con el tema de ver si se puede sacar una diferencia cortando etapas de la cadena comercial. A lo mejor se pueden conseguir ingresos adicionales muy importantes con no mucho esfuerzo, sólo dejándole horas de gestión se pueden hacer diferencias interesantes. Hay que seguir probando e insistiendo, siempre buscando mejorar la gestión interna que es un tema permanente

## **Entrevista a Diego Dalla Fontana**

Ganadero y tesorero del Consorcio PROGAN, administrador de las propiedades de la familia en el norte de Santa Fe.

### ***¿Cómo se inició en esta actividad? ¿Cómo fueron sus comienzos?***

Bueno yo comencé la actividad ganadera hace un poco más de 3 años, yo vengo de otra actividad que es la construcción. Mi hermano se estaba ocupando de los campos que tenemos en familia, así que armamos una sociedad familiar y analizamos las perspectivas a mediano y largo plazo que creíamos eran bastante interesantes. Esto se dió simultáneamente con que mi cuñado, el marido de mi hermana, que es ganadero de larga data, al poco tiempo que yo me inicié en la actividad falleció; y me tuve que dedicar más full time a la actividad para administrar los bienes de mi hermana. Armamos una sociedad familiar que se llama María Celia S.R.L. y tuvimos como objetivo primordial la producción de hacienda de novillos tipo de exportación. Nosotros hacíamos invernada desde hace bastante tiempo, y hace aproximadamente 3 años tomamos la decisión estratégica de producir terneros nosotros también. O sea empezar la actividad de la cría sin descartar la agricultura que ya hacíamos, pero dejándola en un segundo plano, ya que por las modificaciones climáticas que venimos sufriendo, consideramos que la agricultura es cada vez más riesgosa y que si uno hace una ganadería intensiva y con bastante tecnología, en nuestra zona tiene que ser más rentable que la agricultura.

### ***¿Cómo fue su trayectoria en busca de la calidad a lo largo de estos años?***

Cuando se hace invernada la calidad depende de la selección que uno hace en com-



pra de hacienda. Siempre sostuvimos comprar hacienda buena dentro de lo que se consigue en el norte de la provincia. A partir de ese momento y viendo las dificultades, cuando decidimos hacer ciclo completo o empezar a hacer cría, partimos de un rodeo de vientres que teníamos disponibles y que podíamos adquirir a precios que estaban a nuestra escala. Empezamos un proyecto de mejora de la calidad partiendo de toros, no digamos de pedigrí, pero si puros controlados; comenzamos a definir un biotipo de animal apto para la zona de cría nuestra y empezamos a hacer la inseminación artificial para lograr una mejora del rodeo en ciclos de 4 a 5 años del biotipo que estábamos pretendiendo.

En el establecimiento La Helvecia fue más fácil porque ese establecimiento pertenecía como ya dije a mi cuñado y ellos ya tenían un biotipo distinto al que estoy trabajando en los otros 2. Ellos están trabajando sobre Braford, pero ya bastante más definido. Nosotros en los otros 2 establecimientos estamos trabajando sobre la línea del Brangus, y la calidad, gracias a Dios hoy hay mucha disponibilidad técnica para lograrla. Estamos trabajando en un día a día para alcanzar los objetivos que pretendemos y bueno, ciclo a ciclo se notan las mejoras.

### ***¿Cuáles son las características que distinguen a su establecimiento?***

Bueno nuestros establecimientos lo que yo creo que tienen es que están manejados con una visión empresarial. Nos importa por supuesto la hacienda pero siempre tenemos estrategias de mediano y largo plazo. Muchas veces los productores en la zona tradicionales por decirlo de alguna forma, se conforman con lo que pasa. Nosotros tenemos planificaciones tanto en el tema calidad llevándolo al biotipo, como en el tema de eficiencia productiva. Nos trazamos objetivos de corto mediano y largo plazo, en los que nos ponemos rumbo, tratamos de corregir y trabajamos en eso. Lo estamos haciendo no sólo en el tema del biotipo, sino también en el tema de la suplementación animal necesaria, en un plan de mejora de forraje, en mejoras de aguadas y subdivisión de potreros que son todos los elementos que consideramos imprescindibles para mejorar los índices de preñez y de destete y también para mejorar la carga de hacienda por hectárea o la edad con que salen los novillos de exportación que tiene que ser menor.

### ***¿Cuáles son sus proyecciones a futuro? ¿En qué buscaría diferenciarse?***

Bueno por eso estamos en PROGAN, porque consideramos que el proyecto PROGAN es lo suficientemente ambicioso como para enmarcarnos dentro de ello. Es el objetivo de buscar una calidad superior en mercados diferenciados. Porque consideramos que no tiene sentido hacer las cosas porque sí, sino uno no logra la diferenciación en los precios finales de la hacienda. El proyecto nos interesa y consideramos que sólo, como productores medianos, esos objetivos no se pueden alcanzar, ni siquiera si fuéramos grandes, en cambio en la Asociación y trabajando con gente que tiene las mismas directivas generales que tenemos nosotros esos objetivos se pueden alcanzar en un mediano plazo, y bueno creo que para eso tenemos que recorrer un camino juntos.



## Entrevista a Orlando Hug

Veterinario, ganadero y presidente de PROGAN, dueño de una pequeña empresa en la pampa santafesina en la frontera norte con el Chaco.

### *¿Cómo se inició en esta actividad? ¿Cómo fueron sus comienzos?*

En realidad nosotros somos ganaderos por tradición y por descendencia porque desde la época de la colonia cuando nuestro bisabuelo llegó al norte comenzó la actividad agrícola-ganadera y de ahí por tradición familiar seguimos la actividad. Nací en el ámbito rural, y desde mi bisabuelo a la fecha trabajamos el mismo campo. La experiencia nuestra cuando éramos chicos, era que primero aprendíamos a manejar el tractor para poder trabajar en la parte agrícola, andar a caballo porque había que hacer el trabajo ganadero, y a eso uno le va tomando el gusto, después me fui a estudiar y hoy soy veterinario, es decir estudié una carrera universitaria afín a la actividad de toda la vida. Ese gusto por el trabajo de campo es algo que se hereda, que uno lo palpa día a día, y hoy tengo la satisfacción de que a los chicos míos los veo tan entusiasmados como estaba yo en mis tiempos y seguramente cómo lo estuvo mi papá, así que parece que la cadena del establecimiento no se va a cortar.

El sector agrícola lo fuimos dejando paulatinamente, en la década del '70, '80 éramos productores del norte de algodón y de caña de azúcar pero fueron actividades que fuimos dejando y ahí se hizo fuerte la actividad ganadera, ganadería de cría porque el campo se hacía para ese tipo de ganadería; yo creo que hoy estamos viendo que tenemos en el norte una aptitud muy buena para hacer recría e internada entonces eso es lo que queremos aprovechar, y hoy estamos tomando decisiones en ese sentido, y hablo en plural porque somos varios los productores que estamos nucleados en un grupo, ya que nosotros nacimos como un grupo "Cambio Rural"<sup>4</sup> y a partir de ahí, trabajando en conjunto y compartiendo experiencias fuimos buscando mejorar la calidad de nuestro producto tal es así que hicimos incursiones por varios lados; desde la compra comunitaria de insumos, compra comunitaria de reproductores como una forma de mejora genética, incorporación de inseminación artificial, etc., y también lo que fueron después algunas experiencias en venta de la producción de terneros.

Cómo te decía hemos tomado la decisión de ir insertándonos dentro de la recría, y desde ahí ir terminando nuestro propio producto, habida cuenta de que tenemos unos campos que se adaptan perfectamente, son campos bajos, nosotros los llamamos islas pero, el concepto técnico sería el valle de inundación del Paraná, prácticamente todo el año tiene una oferta forrajera natural de óptima calidad y eso se lo pudo ver inclusive en la primer faena que se hizo en PROGAN, donde vino una jaula de esa zona, que fue una de las mejores en condiciones de gordura, grado de engrasamiento, rendimiento de res, etc. Esto nos da la pauta de que tenemos buena condición natural de campo.

<sup>4</sup> Cambio Rural: herramienta diseñada por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria para colaborar con los pequeños y medianos empresarios agropecuarios a través de la asistencia técnica, capacitación, acceso a información para la toma de decisiones, organización y asociativismo.



### ***¿Cómo fue su trayectoria en busca de la calidad a lo largo de estos años?***

Nosotros comenzamos hace 10 años en un grupo, primero éramos 11 productores después por una cuestión interna del programa Cambio Rural hubo que ampliar, pero en definitiva el grupo fuerte fue entre 12 a 14 productores. A medida que pasaba el tiempo veíamos que el campo daba lo mismo, es decir teníamos un techo, pero nosotros creíamos, y nos impusimos, que teníamos que salvar ese techo y pasar a tener mejor calidad de producción; llegábamos a la calidad y teníamos otro punto más para saltar que era cómo participar en la cadena comercial, porque producíamos un buen producto, pero de ahí en más caíamos siempre en lo mismo, o en una empresa consignataria o en una venta directa pero en definitiva nunca llegábamos como productores o cómo empresa a saber el destino real de ese producto, y si lo que nosotros estábamos haciendo estaba bien o no, es decir lo hacíamos en función a la experiencia, a las capacitaciones que tuvimos y en base a una trayectoria familiar, a una costumbre familiar pero no teniendo en cuenta si ese producto reunía o no las condiciones que el mercado requería, una vez que nuestro ternero subió al camión a partir de ahí perdíamos el contacto; y bueno, eso es lo que hoy queremos saber, lo que nosotros hacemos está bien o no, que es lo que está bien y tenemos que apuntalar; cuáles son los errores que se pueden corregir y a partir de ahí ir mejorando calidad, ofrecer esa calidad, y que ese sea un producto diferenciado que nos rinda más, como somos productores chicos, lo que tenemos que hacer es calidad de producción, así que ese es el objetivo hoy por hoy, participar más adentro de la cadena de producción para mejorar calidad y por ende el rendimiento del campo.

### ***¿Cuáles son las características que distinguen a su establecimiento?***

Los establecimientos tienen generalmente formas comunes de crianza, son establecimientos chicos. Otro denominador común es el tipo de campo, es decir una parte alta que generalmente se la ocupa para agricultura, u otros que no hacen más agricultura cómo el caso nuestro, pero si alguna forrajera, y una parte baja que es lo que nosotros llamamos isla que es una zona inundable, que tiene buena calidad de forrajera natural. Esos son los puntos que tenemos que rescatar de nuestra zona y de nuestro tipo de establecimiento; conocer más a fondo lo que tenemos, su verdadera capacidad para a partir de ahí lograr la calidad que queremos.

### ***¿Cuáles son sus proyecciones a futuro? ¿En qué buscaría diferenciarse?***

Y proyectos a futuro hoy por hoy,... el objetivo nuestro sería ir insertándonos cada vez más en la cadena de valor de la carne, dejar de ser meros productores de terneros, vacas o novillos, para pasar a ser como una pequeña empresa pero productora de un alimento de calidad, y entonces para eso es que hoy nos juntamos, formamos esta asociación, comenzamos a capacitarnos, para que la producción nuestra, sacando toda la fuerza que tenemos de nuestro campo, de la naturaleza, la podamos trasladar a un producto de consumo masivo, que sea de calidad, sanitariamente confiable y de esa manera poder lograr insertarnos en toda la cadena de la carne.



## **Entrevista a Manuel Medina Ruiz Compagnia Guadalupe S.A.**

Administrador de Compagnia Guadalupe S.A., una sociedad mixta ítalo-argentina que gestiona una prometedora ganadería.

### *¿Cómo se inició en esta actividad? ¿Cómo fueron sus comienzos?*

Tenemos una historia muy joven para el rubro. La actividad la iniciamos en mayo de 2002, con una sociedad de hecho entre tres amigos. Un capital inicial exiguo nos permite alquilar un primer campo de 167 hectáreas en Curuzú Cuatiá Corrientes, donde se agregan 80 hectáreas meses después. El campo se puebla inicialmente con 150 terneros de recría, comprados por cuenta de cuatro amigos italianos, para los cuales se asume el compromiso de criar los animales teniendo ellos una rendición periódica del engorde obtenido y de la marcha general de la actividad. Aprovechando nuestra vinculación con amigos italianos, comenzamos a intentar una forma de “administración de capital bovino” por cuenta de inversores extranjeros.

En el 2003 los inversores aumentan. Nuevos amigos invierten para la compra de terneros. El carácter de la actividad continúa siendo familiar. A la recepción del dinero se procede a la compra de las relativas cabezas de ganado y se ingresan los animales al campo una vez identificados y pesados.

En el 2004, superada esta etapa piloto, habiendo verificado que la idea es bien recibida y podíamos intentar afianzar la actividad, e incluso luego de algunos contactos con experiencias similares en el Uruguay, comenzamos a sentar las bases para expandir la actividad. Alquilamos nuevos campos y los clientes aumentaron. Profundizamos la fórmula centrada en la idea que cualquiera pueda invertir en animales a distancia y seguir su desarrollo hasta el momento de la venta interviniendo en las decisiones y pudiendo incluso ver los animales a campo con una webcam. En concordancia con esta idea, a mediados de 2004 creamos el sitio ([www.compagniguadalupe.com.ar](http://www.compagniguadalupe.com.ar)), donde a finales del año lanzamos el programa “Ganadero a distancia 2005” de actual promoción.

En el 2005 el programa “ganadero a distancia” comienza a circular, pero en los términos de la nueva propuesta modificamos la fórmula precedentemente descrita, confiándonos mayor libertad de acción para tener más independencia en las estrategias productivas y comerciales, que como dije antes, en las fórmulas de los años precedentes, cada animal era identificado con el nombre del dueño y cada dueño decidía con nosotros el destino de los mismos, factor que muchas veces nos generaba demoras en las decisiones aumentando los costos de oportunidad y no favoreciendo una buena previsión de las estrategias productivas y comerciales en pos del conjunto. Seguimos profundizando el contacto estrecho con los inversores basándonos principalmente en el sitio Internet, que está dotado de páginas reservadas (“Tu manada”) a las cuales el inversor tiene acceso con una password personal. Esta área ofrece una visión detallada de la actividad ganadera de Compagnia Guadalupe, informa periódicamente los pasos que vamos realizando, visualiza comunicaciones específicas a cada destinatario. Muestra, en fin, los lugares y las opciones que Compagnia Guadalupe pone a disposición de cada uno de sus clientes.



En general, nuestro reciente inicio en el sector, las actualizaciones de la propuesta y los ajustes continuos que vamos haciendo, nos configuran como una empresa dinámica y en expansión, haciéndonos abiertos para que se introduzcan en nuestra historia nuevos acontecimientos que potencien nuestra energía.

### ***¿Cómo fue su trayectoria en búsqueda de la calidad a lo largo de estos años?***

Como comenté, la historia de Compagnia Guadalupe comenzó hace menos de 3 años como la administración de capital invertido en ganadería con una forma precisa de plantear la relación con dueños de capital invertido en animales, haciendo convivir una de las actividades más tradicionales que realiza el hombre con los recursos modernos de la informática. Por otra parte, nuestros comienzos se fueron dando en un momento en el cual la cadena de producción de carne, principalmente en el plano internacional, sufría cuestionamientos relacionados con la calidad del producto vinculados con la seguridad alimentaria. Estos factores confluyeron en forma inequívoca para que desde el inicio, hayamos usado técnicas no tradicionales de seguimiento de animales, tomando como herramienta indispensable la trazabilidad, tanto por la necesidad de mantener esa confianza puesta en nosotros por los dueños de la inversión como para ir adecuando nuestras prácticas de producción a las exigencias del mercado internacional, y en ese sentido, la palabra calidad y buenas prácticas siempre estuvieron con nosotros.

Afirmaría que estamos configurando una forma de trabajar que a su vez nos devuelve resultados muy positivos. No sé si es tan consciente por ahora como camino de calidad, pero tenemos siempre presente que estamos produciendo un alimento que en algún momento, un ciudadano argentino o europeo va a servir en la mesa a su hijo. Esta imagen configura nuestro deseo de hacer las cosas bien, por eso tratamos de evitar los moretones y los nervios innecesarios a los animales, cuidándolos para que tengan un buen desarrollo. Todo redundando por cierto también en una búsqueda continua de mayor rentabilidad para la empresa, factor que debe tomarse en cuenta al momento de tratar un animal.

### ***¿Qué características cree que distinguen a su establecimiento?***

No podría enumerar concretamente características que nos puedan distinguir de otros más que lo que ya fue dicho. En el sector hay productores muy respetables y con una gran tradición, otros con gran conocimiento, otros que no quieren ir más allá de los límites heredados de sus padres, etc. Yo solamente reafirmaría que buscamos afianzarnos en ese “método de producción” por el cual apostamos y que evidentemente nos puede distinguir de otros establecimientos y empresas dedicadas a la ganadería que no trabajan como tal. Obviamente como toda empresa en formación e implantada con procedimientos que en muchos aspectos son innovadores, sabemos que tenemos que trabajar mucho y seguir capacitándonos siempre en los diversos aspectos que hacen tanto a la producción en sí como a la comercialización del producto para poder posicionarnos a niveles adecuados. Tratando de sintetizar, me parece que la distinción nuestra es por un lado la forma distinta de armar la empresa, y por otro, esta voluntad de trabajar en una actividad muy tradicional con una cultura de trabajo que invo-



lucre realistamente y aproveche positivamente todos los factores que se puedan sumar, tanto en los aspectos productivos como en los financieros sin descuidar a los recursos humanos que tienen sus necesidades particulares de realización. Esta “mística” que tenemos como orientadora, podría en un futuro afianzarse distinguiendo aún más nuestra empresa de otras, pero hoy es sólo un camino incipiente.

### ***¿Cuáles son sus proyecciones a futuro? ¿en qué buscaría diferenciarse?***

Nosotros venimos de una etapa en la cual el aspecto productivo se fue formulando en relación al fortalecimiento de la estructura jurídica y financiera de la empresa, consideramos que recién estamos llegando a una etapa en la cual podemos afianzar algunas pautas en cuanto a una política de lo que producimos y justamente es el trabajo que estamos haciendo en este tiempo.

De todas maneras hay algunos aspectos claros como puntos-fuerza sobre los cuales trabajar que me parece, responden en parte a la pregunta:

- A. La forma de producción y la mirada sobre los mercados propuesta en PROGAN es ampliamente valorada. Congeniamos con la propuesta de calidad del consorcio, que es evidente en la aptitud y capacidad de sus técnicos. Nos resulta también de gran simpatía la relación con los otros productores del consorcio, de los cuales tenemos mucho por aprender y por compartir.
- B. Mejorar la genética en nuestros rodeos y fortalecer las buenas prácticas de producción, con especial acento en la capacitación y educación del personal. Realmente el deseo es llegar a buenos niveles en estos aspectos que estoy nombrando.
- C. Comenté que empezamos dedicándonos a la recría. Ya previendo el cambio de propuesta para el 2005, a finales del año pasado iniciamos una experiencia en cría, con un rodeo de 60 madres Hereford, con la idea de poder lograr dentro de un tiempo el ciclo completo hecho en distintos establecimientos con el mismo método de trabajo que está basado en el Disciplinario General.

## **Entrevista a Luis Batistuta**

Contador dedicado a la agricultura, padre del famoso futbolista Gabriel, ha participado en el proyecto con una bella empresa en la zona de Reconquista.

### ***¿Cómo se inició en esta actividad? ¿Cómo fueron sus comienzos?***

Comencé en 1980, yo tenía otra actividad, buscaba una nueva alternativa para incrementar mis ingresos, comencé en la ganadería con muy poca hacienda y después fui aumentando progresivamente consiguiendo que la misma sea una actividad de satisfacción personal, familiar y rentable.

### ***¿Cómo fue su trayectoria en busca de la calidad a lo largo de los años?***

La misma competitividad te va exigiendo tener mejor calidad con el fin de tener animales en menos tiempo y mejor terminados, de alta calidad, si uno los quiere termi-



nar para un frigorífico, para una faena, un animal de calidad, con una buena sanidad y una buena alimentación es más factible terminarlo, que un animal que no tiene esas cualidades; tiene su costo pero también tiene más beneficio que costo.

### *¿Qué características cree distinguen a su establecimiento?*

No sé si lo distinguen o hacen diferencia como características de mi establecimiento, lo que si estoy permanentemente informándome, asesorándome profesionalmente y buscando de esta manera ir mejorando, me gusta mucho la tecnología, tener ordenado el rodeo con alto grado de eficiencia, el seguimiento personal de cada una de las tareas, y eso hace que permanentemente esté buscando nuevas alternativas como cruces de razas para ir teniendo un ternero de mejor calidad y especialmente que se adapte a mi campo. Además, posibilitando la capacitación del personal a cargo de dichas tareas, mediante la participación de los mismos a cursos, talleres y jornadas de tranqueras abiertas.

### *¿Cuáles son sus proyecciones a futuro? ¿En qué buscaría diferenciarse?*

En poder tener un animal con una trazabilidad completa y de esta manera obtener una diferencia de precio al día de la venta, esa es mi meta, porque si estoy dedicando tiempo y dinero en atención y calidad, quiero que me reconozca el comprador, tanto sea el ternero o novillo por el gasto que yo he invertido.

## **Entrevista a Norberto Julio Allaio**

Empresario de la construcción y ganadero, dueño de la Sociedad San Roque Agropecuaria s.r.l.

### *¿Cómo se inició en esta actividad? Cómo fueron sus comienzos?*

El comienzo puede fijarse hace 17 años como una diversificación de otros negocios, tales como el de la construcción, de donde provinieron los recursos para la adquisición de la primera unidad agropecuaria que dio nacimiento a esta sociedad orientada en un principio a la explotación ganadera exclusivamente.

Ingresamos a la actividad completamente ignorantes de su técnica y dinámica, en parte con el auxilio de amigos expertos propietarios de campos, que nos alentaron a incursionar en esto que para nosotros era algo totalmente novedoso pero a la vez apasionante, al punto que lo que en un principio fue el refugio de parte de capital hacia una actividad que fundamentalmente nos daba cierta estabilidad en una economía sumamente cambiante y riesgosa, se convirtió en una fuente de negocios que nos llevó a ocupar buena parte de nuestro tiempo a su atención.

### *¿Cómo fue su trayectoria en busca de la calidad a lo largo de estos años?*

Creo que tuvimos suerte en elegir asesores y colaboradores que nos orientaron desde nuestros comienzos hacia el logro de la mejor calidad dentro de las posibilidades a



nuestro alcance, con inversión permanente y adopción de la mejor tecnología disponible dentro de la razonabilidad económica. Lo primero fue decidir en el rubro ganadería si era conveniente, por las características del campo, dedicarnos a ser criadores, invernadores o ambas cosas a la vez. Esta última opción fue la elegida porque entendimos que era la que más nos protegía de los vaivenes de precio habituales entre el ternero y el gordo, de modo de dividir el riesgo.

Otra decisión importante fue la elección del tipo de hacienda a trabajar, decidiéndonos por la craza Braford que es la predominante en la zona con resultados ampliamente probados. La idea inicial y que respetamos siempre fue la de mantener esta única raza de modo de uniformar la oferta de gordos hacia la demanda.

### *¿Que características cree distinguen a su establecimiento?*

Creo que la característica del establecimiento está dada precisamente por la uniformidad del producto final, Braford, de modo que muchas ventas se realizan telefónicamente, sin que el comprador vea la hacienda hasta tenerla en su poder, ya que conocen la calidad de nuestra producción y siempre hemos cuidado ser estrictos al seleccionar la hacienda a enviar para conservar la confianza de nuestros clientes.

### *¿Cuáles son sus proyecciones a futuro? ¿en que buscaría diferenciarse?*

Entendemos que el futuro está precisamente en la diferenciación, ya que alguna vez deberá premiarse la calidad con una diferencia de precios apreciable, lo que hoy lamentablemente no se hace. El mercado debería reconocer el mérito del productor que apuesta a mejorar sus planteles a través de manejo e inversión pagando una plusvalía que premie el esfuerzo. De otro modo seguirá ofreciéndose carne estándar sin valor agregado que las distinga de las de otros países que al igual que nosotros reciben por su carne una infima porción del precio percibido por los que diferencian su producción al tener receptividad en mercados de alto valor adquisitivo.

Entiendo que en esta dirección estamos caminando con PROGAN a la que estamos decididos a apoyar fuertemente por cuanto es a través de esta cooperación entre productores que encontraremos el camino más corto hacia la excelencia que pretendemos y que nos va a llevar a la mejora de nuestra rentabilidad en el mediano plazo.

Para ello debemos proponernos todos los socios realizar el pequeño esfuerzo de resignar en algunos casos una ventaja transitoria en algunas ventas de modo de asegurar para PROGAN el contar con la cantidad de hacienda comprometida para nuestras obligaciones de exportación.

A su vez debemos constituirnos en celosos custodios del cumplimiento por nuestra parte y la de nuestros asociados de los protocolos sanitarios, de alimentación y tratamiento de la hacienda comprometidos, ya que un solo incumplimiento detectado por los importadores descalifica al grupo y produce la pérdida de años de esfuerzos, tal como lo hemos sufrido en el desgraciado episodio del retorno de la fiebre aftosa y su incalificable ocultamiento.



## Entrevista a José Buso

Director y agrónomo de la empresa SICEMI S.A. que, además de la ganadería, se dedica también a la producción de arroz para la exportación.

### *¿Cómo se inició en esta actividad? ¿Cómo fueron sus comienzos?*

Yo empecé en el '95 con esta firma que en ese entonces tenía un solo establecimiento y a partir de ahí fueron incorporando más establecimientos. Yo estoy como encargado general de todos los campos, y hasta ahora voy acompañando este proyecto de inversión en la parte ganaderil.

### *¿Cómo fue su trayectoria en busca de la calidad a lo largo de los años?*

En casi todos los establecimientos se contaba ya con hacienda, así que ya teníamos una base, y de a poco se decidió por una raza, que es la Braford, se fue invirtiendo en genética, en la compra de reproductores, y aumentando cada vez más la cantidad de vientres que se inseminan artificialmente.

### *¿Qué características cree distinguen a su establecimiento?*

Creo que el factor humano, es un grupo chico, tenemos bien definidos los objetivos, y trabajamos en conjunto tanto yo, como veterinarios que tengo a cargo, tratando de cumplir esos objetivos que se plantean.

### *¿Cuáles serían sus proyecciones a futuro? ¿En qué buscaría diferenciarse?*

Ir mejorando un poco en la calidad, estamos casi un 100% orientados a la parte de ganadería, si bien se hace agricultura pero lo principal es aumentar el número de vientres y dedicarse más a la ganadería, mejorando genéticamente. Hace poco se incorporó un rodeo donde se piensa hacer una cabaña de Braford, y hace ya un año y medio que estamos trabajando en eso, haciendo especial hincapie en intentar sacar un poco de reproductores y mejorar genéticamente los rodeos.

## Entrevista a Laura Daniela Veuthey

Joven médico veterinario, gestiona la ganadería de familia en el norte de Santa Fe.

### *¿Cómo se inició en esta actividad? ¿Cómo fueron sus comienzos?*

El inicio fue por el grupo que tenemos que ya cumplió 10 años Cambio Rural, estábamos en el tema ganadería y vimos el adelanto que hay en el grupo, que a través de los compañeros uno logra mejorar las cosas en el trabajo. Eso nos llevó a continuar el grupo de cambio Rural que tenemos en Las Garzas y luego salió la propuesta de esta asociación, así que por intermedio del Dr. Hug que nos llevó a conformar lo que nosotros queremos, que es lograr calidad de carne, y mejorar los rodeos, especialmente los rodeos de cría que nosotros tenemos en las zonas de isla, en las zonas bajas, nos unimos a PROGAN, y estamos conformes hasta el día de hoy con lo que hemos logrado.

***¿Cómo fue su trayectoria en busca de la calidad a lo largo de estos años?***

Y bueno la trayectoria en busca de la calidad es a través de las reuniones explicativas, de las charlas, de lo que uno se llega a convencer cuando realmente ves que tenés que buscar la calidad para mejorar los precios y todo... tanto del campo cómo de uno.

***¿Cuáles son las características que distinguen a su establecimiento?***

La calidad de hacienda en primer lugar, y en segundo lugar la solución que uno vende,... cuando uno vende un ternero bien acomodado, uno piensa que está trabajando con un poco más de seriedad.

***¿Cuáles son sus proyecciones a futuro? ¿En qué buscaría diferenciarse?***

Y lo que yo buscaría es poder hacer el novillo, que lo estamos empezando a hacer a través de esta Asociación, es decir el ciclo completo, para poder mandar directamente los novillos a faena para exportación que es el objetivo nuestro.

**Entrevista a Mauricio Moresco**

Ganadero, hijo de ganaderos, administra una sociedad mixta ítalo-argentina con 1.500 hectáreas localizadas en el Litoral Oeste del Río Paraná.

***¿Cómo se inició en esta actividad? ¿Cómo fueron sus comienzos?***

Mis padres eran agricultores-ganaderos, así que me crié en la actividad agropecuaria. Después decidí ir a estudiar ingeniería agronómica, y antes de que empezara a estudiar ya había formado una sociedad con un primo mío en el rubro agropecuaria. Hacíamos agricultura y ganadería en campos de aptitudes agrícolas. Con el desplazamiento de la ganadería desarmamos un poco todo lo que es la parte ganadera de esa sociedad y nos fuimos varios kilómetros al norte de la provincia de Santa Fe a hacer un nuevo establecimiento ganadero ya sobre un campo ganadero, también en ese pasaje ampliamos la sociedad, con un veterinario, un ingeniero agrónomo, un contador y otro ingeniero agrónomo.

***¿Cómo fue su trayectoria en busca de la calidad a lo largo de estos años?***

Bueno, desde ya que uno busca obtener la mayor rentabilidad dentro del sistema. En lo que es ganadería, la calidad del producto es directa a la rentabilidad. Uno busca tener un mayor valor de su producto, y tener una mayor eficiencia en la producción, por lo tanto la calidad siempre se tuvo presente, desde la genética que uno empieza a trabajar, el manejo que se hace, el trato con los animales, se trabajó así siempre, porque se sabe que impacta directamente en la rentabilidad ganadera.

Ahora con mi incorporación al Consorcio PROGAN, cambió el motivo por el cual quiero hacer calidad; ahora me interesa hacer un producto que le guste al consumidor.

***¿Qué características cree distinguen a su establecimiento?***

Bueno el establecimiento es totalmente con pastizales naturales, no se siembra ni se



hacen cultivos implantados. Tiene zonas de monte, arroyos que lo cruzan, y buenos pastizales, que permiten obtener un producto bueno, de buena calidad, con buena terminación de edad y peso sobre pastizal natural. Eso creo es lo que lo distingue de otros establecimientos ganaderos del país, y seguramente del mundo, y que lo hace similar a todos los establecimientos que integran el Consorcio.

***¿Cuáles son sus proyecciones a futuro? ¿En qué buscaría diferenciarse?***

Mis proyecciones a futuro...bueno, uno espera trabajando poder mejorar el establecimiento productivamente “tranquera adentro” como se dice, en todo lo que hace a eficiencia llegar al tope, a optimizar la producción adentro del establecimiento, con un producto de calidad. Después ahí se genera una limitante, por la superficie, por la tecnificación que uno puede hacer. Se llega a un tope donde uno quiere seguir valorizando el producto por lo tanto ahí está también la necesidad de consorciarse con otros productores que están haciendo el mismo producto, un producto de calidad, para tener volumen, una marca, posicionar esa marca, y lograr tener una gestión comercial centralizada. Ese es creo, el otro salto que se le puede dar a la ganadería dentro del establecimiento. Cuando uno llega al techo de la eficiencia y la productividad dentro del establecimiento, y de la calidad. El siguiente salto es valorizar la producción que uno está haciendo internacionalizando la empresa; y eso sólo no se puede hacer, es necesario estar nucleado en un grupo de productores. En PROGAN todos hacemos el mismo producto y eso nos permite a su vez conectarnos con el mercado internacional.

[www.avsi.org](http://www.avsi.org)

### **AVSI: desde el 1972 en camino para el desarrollo humano**

La Fundación **AVSI** es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro creada en 1972 y comprometida con casi 100 proyectos de cooperación al desarrollo en 40 países del mundo.

**Hoy AVSI está presente** en África, América Latina, Europa del este, Oriente Medio y el Sureste asiático operando en los sectores de la sanidad, la higiene, el cuidado de la infancia en condiciones de precariedad, la educación, la formación profesional, la recuperación de las áreas marginales urbanas, la agricultura, el ambiente, el apoyo a las microempresas, la seguridad alimenticia, ICT y la emergencia humanitaria.

**La misión de AVSI** es sostener el desarrollo humano en los países más pobres del mundo inspirándose a la enseñanza de la Doctrina Social Católica con particular atención a la educación y a la promoción de la dignidad humana en todas sus expresiones. El drama que muchas personas están viviendo tiene que ser combatido teniendo en cuenta la unicidad del hombre con un proyecto de desarrollo que mire a la educación como instrumento necesario para la promoción de los talentos. Sólo en este modo es posible consolidar un modelo de desarrollo que promueva el crecimiento de los hombres y, con ellos, de la paz.

**En los proyectos en curso trabajan**, durante una media de 2 años, cerca de 100 cooperantes expatriados, todos profesionales especializados (médicos, ingenieros, agrónomos, educadores) y más de 1.000 personas locales, cualificadas en las varias disciplinas.

**Con AVSI colaboran** 27 ONG y asociaciones formando una **red informal**, de las cuales 17 se encuentran en el sur del mundo y en países en transición.

**Para realizar sus intervenciones** AVSI emplea más de 20 millones de Euro por año; sus principales financiadores son Unión Europea, Agencias de las Naciones Unidas, Gobierno italiano, entes locales, empresas privadas y particulares. Anualmente publica su propio Balance Social (ya ganador a la Bolsa de Milán del Oscar del Balance Social para la categoría no profit) para remachar su empeño hacia una mejoría continua respecto a los donadores, los colaboradores y los beneficiarios. Para una mayor responsabilidad AVSI está dotada de un sistema de Gestión de la Calidad (SGQ) según las normas ISO 9001:2000 relativas a la formulación de los proyectos.



**AVSI está reconocida** desde 1973 por el Ministerio de Asuntos Exteriores como Organización no Gubernamental de cooperación internacional; está registrada desde 1991 como Organización Internacional por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID); está acreditada desde 1996 por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas de Nueva York (ECOSOC); posee un estatus consultivo en la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Industria de Viena (UNIDO) así como ante el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia de Nueva York (UNICEF); forma parte de la Special List de las organizaciones no gubernamentales de la Organización Internacional de las Naciones Unidas para el Trabajo de Ginebra (ILO).

**AVSI es también** un Ente Autorizado por la Comisión para la Adopción Internacional del gobierno italiano para gestionar los procedimientos de la adopción internacional.

## MÁS INFORMACIÓN

### **AVSI [www.avsi.org](http://www.avsi.org)**

20125 **Milán** - Via M. Gioia 181

Tél. +39.02.6749881

Fax +39.02.67490056

[milano@avsi.org](mailto:milano@avsi.org)

47023 **Cesena** (FC) - Viale Carducci 85

Tél. +39.0547.36.08.11

[cesena@avsi.org](mailto:cesena@avsi.org)

### **Estados Unidos**

The Association of Volunteers in International Service, USA, Inc.

136 East 57th Street - Suite 501 - New York, NY 10022 - USA

Tél./fax: +1 212 490.8043

[www.avsi-usa.org](http://www.avsi-usa.org)



## **ACDI, Asociación Cultural para el Desarrollo Integral**

**ACDI, Asociación Cultural para el Desarrollo Integral**, es una asociación civil sin fines de lucro fundada en diciembre de 1990.

**Comprometida en promover el desarrollo social**, económico y productivo, lleva adelante proyectos diversos en el área social tendientes a favorecer la cooperación con instituciones nacionales e internacionales.

**ACDI ejecuta proyectos plurianuales** en los sectores de la formación profesional y el desarrollo productivo, la innovación tecnológica, la protección del medio ambiente, la educación y el acompañamiento de la infancia.

**ACDI es socia** del network de AVSI ([www.avsi.org](http://www.avsi.org)) y cuenta con el financiamiento del Ministerio de Relaciones Exteriores de Italia, la Unión Europea, Naciones Unidas, BID, así como también con la colaboración de entidades locales, instituciones, empresas y particulares.

### **ACDI Asociación Cultural para el Desarrollo Integral**

La Rioja 2350 - S3000BXD Santa Fe - Argentina

Tel.: +54 342 4566049 - Fax: +54 342 4521227

[acdi@acdi.org.ar](mailto:acdi@acdi.org.ar)

[www.acdi.org.ar](http://www.acdi.org.ar)







# Argentina

**Valorizzazione della filiera  
della carne argentina**



## argentina

valorizzazione della filiera della carne argentina  
Risultati, metodologia ed esperienza



*Questa pubblicazione è stata realizzata con il contributo della Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo del Ministero degli Affari Esteri Italiano (DGCS-MAE)*

*Si ringrazia anche la Fondazione Cariplo che ha contribuito al progetto per le attività formative.*



## INDICE

<b>Prefazione</b>	<b>54</b>
<b>Introduzione</b>	<b>56</b>
<b>Parte I</b>	
<b>1. Il progetto di partenza</b>	
1.1 L'idea originale	58
1.2 La crisi Argentina e la revisione del progetto	59
<b>2. L'ampliamento del progetto</b>	
2.1 Il Disciplinare di produzione	61
2.2 La Tracciabilità	62
2.3 Il Consorzio PROGAN	64
2.4 Il progetto TRAZ.AR	64
2.5 Le attività formative	66
2.6 Il Master in Gestione dell'Impresa Agroalimentare	66
2.7 Il contributo del progetto CIOMTA	67
<b>3. Note metodologiche</b>	
3.1. Centralità della Persona	69
3.2. Partire dal Positivo	71
3.3. Fare con	71
3.4. Sviluppo dei Corpi Intermedi e Sussidiarietà	72
3.5. Partnership	74
<b>4. I risultati</b>	<b>75</b>
<b>Conclusioni</b>	<b>78</b>
<b>Parte II</b>	
Interviste e testimonianze	80



## Prefazione

Si potrebbe dire che l'attività dell'allevamento ha in qualche modo segnato la storia dell'Argentina come paese e determinato i suoi costumi, giocando un ruolo decisivo nella costruzione dell'immagine del paese all'esterno.

Attualmente l'Argentina si sta dibattendo tra la nostalgia ed il risentimento rispetto ad un passato di progresso durato fin quasi alla prima metà del XX secolo, seguito da una profonda stagnazione e dall'incapacità di stare al passo e di guardare al futuro a partire da una riconciliazione centrata sul lavoro, sulla solidarietà e sulla capacità di lavorare insieme.

L'Argentina ha vissuto un vero e proprio periodo di progresso attorno all'allevamento bovino; il Viceregno del Río de la Plata era stato caratterizzato da questo: grandi estensioni di terre, una grande pampa con pascoli naturali.

Gli spagnoli ebbero la buona idea di allevare mucche e tori, avviando in questo modo una grande produttività quasi naturale di crescita automatica dell'allevamento bovino in Argentina. Ciò fu successivamente sfruttato nell'epoca del predominio inglese nel mondo e nella ripartizione internazionale del lavoro, affinché l'Argentina sviluppasse i segmenti della carne salata e del cuoio, che fecero compiere al paese progressi importanti in quel settore dell'allevamento. Se l'allevamento si era sviluppato in maniera naturale, quasi meccanica, automatica, per puro processo biologico, fino all'inizio del XX secolo, un grande salto fu compiuto quando l'Argentina divenne meta di un significativo flusso migratorio di origine europea ed in particolare italiana. Anche se gli italiani emigrarono in tutto il mondo, in Argentina fornirono un contributo specifico, portando una nuova capacità lavorativa, di iniziativa, di creatività, che interessò le terre centrali della pampa umida, soprattutto le province di Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos e parte del nord di Buenos Aires. Essi introdussero uno stile nuovo di produzione - che coinvolgeva la gente che viveva in campagna formando piccole comunità e poi città come per esempio Rafaela o Sunchales - consistente nello sviluppo congiunto dell'agricoltura e dell'allevamento, del latte e dei latticini, apportando così un nuovo impulso allo sviluppo agro-industriale in Argentina. Tuttavia, a seguito dell'avvento del peronismo, la crisi e la divisione interna dell'Argentina hanno influito negativamente sull'energia creativa generata dall'immigrazione, cedendo il passo all'incertezza politica che ha caratterizzato il paese dalla seconda metà del XX secolo fino al presente, causando una stagnazione produttiva negativa, senza progressi e senza apertura al mondo.

Inizialmente la situazione argentina era caratterizzata dal fatto che chi voleva grano o carne veniva qui a comprarli, in un mercato mondiale che dava la possibilità di vendere ciò che si produceva in modo più o meno spontaneo. Successivamente però il mercato internazionale ha cominciato ad essere caratterizzato da altri fattori, come il processo progressivo di globalizzazione dei mercati o la comparsa di altre iniziative, altri paesi, altri attori del mercato e l'Argentina non ha più avuto la capacità di presentarsi in modo qualificato di fronte a questa sfida. Ciò è dipeso in parte da una situazione politica fortemente instabile: colpi di stato, rinascite democratiche deboli e confuse, risentimento rispetto alla storia passata, fattori che hanno esercitato un impatto così traumatico sulla vita politica argentina che essa è divenuta totalmente separata dalla realtà del lavoro, della produttività, dello sviluppo reale



della società civile. La separazione tra la politica e la società civile ha peggiorato questa paralisi del paese nella seconda metà del XX secolo ed all'inizio del XXI. Ciononostante, è cominciato anche lo sviluppo delle città, di certe comunità di imprenditori e produttori, soprattutto nel settore agro-industriale ed in quello meccanico (l'immigrazione aveva infatti incentivato lo sviluppo dell'industria metalmeccanica legata all'agricoltura e all'allevamento, all'industria frigorifera e delle fabbriche di macchine agricole, ecc.). Le città meta dell'immigrazione, quelle vicine a Santa Fe, come Rafaela, Sunchales, Esperanza e la provincia di Córdoba, hanno iniziato da sole ad affacciarsi al mondo, dato che i governi non facilitavano alcun tipo di presenza in relazione alla promozione di ciò che l'Argentina poteva produrre. Ciò avveniva e continua ad avvenire in piccoli nuclei, che rivelano però l'esistenza di una capacità di iniziativa, un desiderio di associarsi, di rafforzarsi come società civile, per porre dei limiti ad una politica instabile e separata dalla società civile. A fronte di questo panorama negativo, di crisi dell'Argentina, che ha determinato la marginalizzazione di interi settori della società, un processo di impoverimento progressivo e la retrocessione ogni volta più angosciante di una classe media che era il fiore all'occhiello della società argentina a confronto con le altre latino americane, ha cominciato ad affermarsi, anche per arginare la gravità della crisi, un processo politico che cercava di sostenere la popolazione emarginata da una cultura del lavoro e dell'educazione al lavoro, ma con una modalità caratterizzata dal clientelismo politico, provocando perciò una crisi ancora maggiore per i settori impoveriti. Cosicché questi ultimi, invece di integrarsi in una cultura imprenditoriale e del lavoro, sono divenuti elemento che la politica usa proprio contro quei settori imprenditoriali che, al contrario, hanno iniziato ad emergere con lo spirito di associarsi per lavorare, o per esportare, come esempio e dimostrazione del fatto che c'era qualcosa di vivo nella società civile. Pertanto, questo processo politico, avviato per evitare il disastro e la violenza sociale aiutando giustamente i settori emarginati e i disoccupati in stato di protesta (chiamati in Argentina "piqueteros"), ha purtroppo favorito una mentalità che si aspetta che lo stato risolva i problemi, trasformando la società in cliente della politica e non in un protagonista della propria storia e della propria capacità di lavorare. Ed è proprio questa modalità di azione dello stato che pesa sempre di più in modo paralizzante su tutto quel settore della società che, al contrario, desidera lanciarsi verso lo sviluppo, verso l'imprenditorialità, verso la generazione di ricchezza, verso l'esportazione qualitativa della produttività argentina. Come comportarsi quindi di fronte a questa contraddizione? Sorge pertanto tra noi l'esigenza di non aspettare che la politica imponga soluzioni, ma di cominciare già, per incidere anche sulla politica, ad educare al lavoro, ad educare a mettersi insieme, con l'obiettivo di intraprendere la strada di una cultura del lavoro, dell'imprenditorialità, delle opere. Penso che il progetto qui in Argentina stia generando una nuova speranza, costituita da un lato dall'educarsi al lavoro in modo qualitativamente migliore, dall'altro dall'aprirsi al mondo attraverso una formazione che si sta ricevendo all'interno di questo cammino educativo al lavoro.

**Anibal Fornari**

*Direttore del Dottorato di Filosofia presso l'Università Cattolica di Santa Fe  
e ricercatore del Consiglio Nazionale delle Ricerche argentino (CONICET)*



## Introduzione

La presente pubblicazione si prefigge di offrire un contributo di conoscenza dell'esperienza di cooperazione allo sviluppo, raccogliendo i principali risultati raggiunti dall'esecuzione del progetto AVSI, cofinanziato dalla Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo italiana, "Sostegno allo sviluppo e alla modernizzazione della micro, piccola e media impresa". Il progetto, ideato, scritto e presentato nell'anno 2000, è stato poi realizzato durante gli anni 2002-2005 nella Provincia di Santa Fe in Argentina ed è stato segnato fin dal suo avvio e nel suo percorso dalla profonda crisi che ha interessato l'Argentina, con il suo apice nel dicembre del 2001. Lo start-up del progetto è scaturito da una domanda: da dove ricominciare per costruire, di fronte ad una situazione così difficile e disgregata? E la risposta è sorta dalla realtà del lavoro svolto nel passato con il partner locale ACIDI, dal rapporto con il tessuto produttivo di persone che non volevano soccombere al disastro. La ripartenza è venuta da una proposta lanciata ai produttori per valorizzare il settore più tipicamente argentino, quello della carne, secondo il criterio tutto italiano della filiera e quindi della creazione di valore attraverso l'integrazione del processo di lavorazione. Ci si è posti come obiettivo la valorizzazione delle risorse naturali, delle capacità produttive e delle attività già esistenti, attraverso un intervento specifico di trasferimento di know-how e di tecnologie che permettesse agli operatori del settore di accedere al mercato internazionale. Siamo partiti dai fattori positivi esistenti, dalla capacità di generare valore integrando il processo produttivo della carne, un'attività economica fondamentale in Argentina, e costruendo percorsi formativi. All'individualismo che spesso si diffonde nei momenti di crisi si è cercato di rispondere con strumenti di aggregazione, come il consorzio dei produttori, al deserto che spesso si crea intorno alle situazioni di crisi si è risposto attraverso la valorizzazione di una tradizione presente, alla sfiducia reciproca che si diffonde nei momenti di difficoltà si è cercato di rispondere partendo dal vantaggio che nasce dall'integrazione degli sforzi, creando una vera e propria filiera dall'allevatore al consumatore europeo e internazionale. Abbiamo offerto in questo modo speranze, lavoro e possibilità di mercato a questi imprenditori. L'esperienza di questo progetto evidenzia come la generazione di valore attraverso il lavoro dell'uomo sia perfettamente compatibile con la valorizzazione delle risorse naturali di un Paese. Lo sviluppo sostenibile è possibile. A chiusura progetto avvenuta, uno degli aspetti più significativi che emerge è la rilevanza della partnership che si è costruita intorno all'iniziativa, aggregando finanziatori privati come la Fondazione Cariplo, Università italiane e argentine (Università di Parma e Università Cattolica di Buenos Aires) e organismi internazionali come il BID - Banca Interamericana di Sviluppo e l'UNIDO - Organizzazione delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Industriale. La creazione di partnership per lo sviluppo è un obiettivo del millennio e questo progetto è una esemplificazione chiara di quanto le sinergie e l'integrazione delle azioni possano creare un volano di sviluppo ben superiore alla normale "somma di sforzi". Le capacità di ogni singolo attore diventano feconde e generative nel rapporto reciproco e, contrariamente a quanto normalmente si teme, nel lavoro congiunto non si annullano le singole



specificità di ciascuno, ma anzi si esaltano e valorizzano. Abbiamo scelto di “raccontare” il progetto. Nel susseguirsi dei capitoli saranno quindi ripercorsi i passaggi fondamentali che hanno contrassegnato la sua esecuzione, i fondamenti metodologici che ne sono stati la guida e la loro declinazione di fronte alla realtà specifica che via via andava presentandosi, per concludere nel capitolo finale con una fotografia dei risultati ottenuti ed alcune considerazioni particolari che ci sono sembrate utili quali patrimonio d’esperienza. Infine, abbiamo voluto dar voce ai protagonisti diretti del progetto, raccogliendo le loro testimonianze nella II parte del libro.

**Alberto Piatti**

*Segretario Generale Fondazione AVSI*



## Parte I

### 1. Il progetto di partenza

Presentato da AVSI sul finire dell'anno 2000 ed approvato nel giugno 2001 dalla D.G.C.S. del Ministero degli Affari Esteri Italiano con il titolo "Sostegno allo sviluppo e alla modernizzazione della micro, piccola e media impresa", il progetto prevedeva una serie d'interventi in tre anni da svolgere a beneficio del settore produttivo delle piccole e medie imprese della Provincia di Santa Fe, in Argentina, per il miglioramento delle capacità gestionali e manageriali, della capacità produttiva, della capacità commerciale e dell'accesso al credito.

Controparti locali dell'iniziativa erano: il Ministero della Produzione della Provincia di Santa Fe, controparte istituzionale, e ACIDI (Asociación Cultural para el Desarrollo Integral), ONG argentina associata al network AVSI dalla metà degli anni novanta e socia fondatrice della Fondazione AVSI dal 2004, con un fondamentale ruolo di supporto operativo.

#### 1.1 L'idea originale

Il progetto, così come fu originalmente presentato ed approvato dalla Cooperazione Italiana, si prefiggeva di contribuire allo sviluppo e alla modernizzazione delle micro, piccole e medie imprese della Provincia di Santa Fe, in una situazione e in una congiuntura economica che vedeva le imprese argentine fortemente penalizzate e frenate nel proprio sviluppo da una serie di limiti esterni ed interni.

Obiettivo specifico dell'iniziativa era quindi quello di migliorare la loro produttività, redditività e competitività, consentendo la loro stabilizzazione sui mercati nazionali, l'accesso a quelli internazionali ed il tentativo di garantire una crescita dei livelli occupazionali, specie giovanili e femminili.

Per raggiungere tale obiettivo si era previsto di dare impulso ad un insieme organico d'iniziative d'appoggio, attraverso lo sviluppo ed il consolidamento di un Centro Servizi in grado di erogare alle imprese, in modo puntuale e flessibile, servizi innovativi e funzionali ai loro bisogni di crescita. I servizi e le attività d'appoggio avrebbero riguardato le aree d'informazione, formazione e aggiornamento professionale, consulenza ed assistenza tecnica, promozione commerciale ed accesso al credito.

I partner locali e le principali istituzioni provinciali avevano da parte loro richiesto fortemente l'iniziativa, manifestando la più ampia disponibilità a collaborare, tecnicamente e finanziariamente, in considerazione del ruolo strategico rivestito dalle MPMI nella Provincia e nel paese, della priorità attribuita agli interventi nel settore e dei positivi risultati delle esperienze di partenariato in corso con AVSI.

La strategia del progetto privilegiava quindi un approccio d'intervento integrato, basato sulla piena partecipazione e corresponsabilità dei soggetti locali, inserendosi in modo complementare tra gli interventi realizzati dalle Istituzioni locali e dai principali organismi internazionali e facendo leva sul rafforzamento delle capacità locali attra-



verso il supporto specifico del personale espatriato di AVSI ed il trasferimento di know-how ed esperienze della migliore tradizione italiana nel settore.

Da sottolineare, infine, la scelta di non identificare in fase di formulazione uno specifico settore o filiera nel quale concentrare le attività, pur lavorando AVSI già da alcuni anni a sostegno del comparto agroalimentare santafesino, consci dei tempi medio-lunghi d'istruttoria presso il MAE e dei rischi che un'eccessiva rigidità avrebbe comportato, a fronte dei possibili mutamenti del contesto locale.

## 1.2 La crisi Argentina e la revisione del progetto

Benché l'economia argentina stesse affrontando un periodo di forte recessione ormai da un paio d'anni, la crisi di fine 2001 rappresentò non solo un momento di gran frattura economica e politica, ma costituì l'inizio di un panorama nazionale totalmente diverso da quello che si stava supponendo in tutte le previsioni macroeconomiche elaborate fino a quel momento.

Inizio del 2002 concise con l'avvio delle attività del progetto AVSI, ma le condizioni delle imprese e gli stessi bisogni che si presentavano non erano più coincidenti con quelli analizzati ed affrontati fino a qualche mese prima.

In questo panorama si rese evidentemente necessario rivedere non solo il progetto ma anche tutta la strategia generale d'approccio al settore. Si procedette perciò ad un'accurata analisi delle problematiche e delle necessità più urgenti e diffuse, andando ad incontrare direttamente gli imprenditori e gli operatori del settore, attingendo alle conoscenze ed alle capacità specifiche dei tecnici e più in generale delle controparti, specialmente per quanto riguardava la vocazione politico-economica della Provincia di Santa Fe. S'intendeva in tal modo verificare anche un'altra ipotesi: la possibilità di concentrare tutte le attività e gli strumenti d'intervento del progetto in un unico settore. Infatti, in un momento in cui non solo regnavano incertezza e pessimismo, ma addirittura era messa in discussione la possibilità stessa di sussistenza delle PMI, sembrava indispensabile concentrare l'azione di cooperazione allo sviluppo per ottenere un qualche risultato che potesse almeno rappresentare un esempio positivo, una possibilità di ripresa e di rinnovata fiducia in un panorama nel complesso totalmente oscuro.

Da quest'analisi partecipata nacque così la decisione di imprimere al lavoro un'impostazione che avesse come obiettivo principale lo sviluppo della filiera del settore della carne, dall'allevatore fino alla vendita all'estero.

In ogni caso questo non implicava che si sarebbero scartate le attività riguardanti tutti gli altri settori, semplicemente si sarebbe rafforzata l'incidenza delle azioni da svolgere concentrandole in uno specifico settore.

Era evidente, infatti, che il problema dello sviluppo delle imprese argentine, e non solo nel settore agro-alimentare, non era (e non lo è ad oggi) tanto nella mancanza di conoscenze tecniche o nel ritardo delle innovazioni tecnologiche, quanto nella forte frammentazione della filiera (particolarmente e storicamente rilevante quello fra gli allevatori e l'industria della carne) e nella mancanza d'integrazione delle risorse, accompagnata da un tradizionale isolamento culturale ed economico. Inoltre il pro-



blema era ancor più messo in risalto dalla mancanza di concreti strumenti finanziari, mentre era evidente a livello macroeconomico il forte impulso che la svalutazione della moneta locale avrebbe potuto dare allo sviluppo delle esportazioni.

Il settore della carne presentava di fatto diverse caratteristiche idonee agli obiettivi specifici del progetto:

- Era un settore con grandi e riconosciute potenzialità;
- Presentava una notevole diffusione sul territorio della Provincia di Santa Fe, sia come numero d'addetti sia come fatturato (di primaria rilevanza nel settore agroalimentare ma anche su tutto il PIL della Provincia);
- La filiera si presentava a più livelli conflittuale;
- Era un settore primario tecnicamente avanzato ma arretrato dal punto di vista della gestione;
- Le istituzioni avevano fatto molti tentativi per stimolare l'aspetto associativo, ma essi erano spesso falliti;
- L'industria frigorifera-conserviera era spesso strutturalmente inefficiente a causa di discutibili criteri di ripartizione ed utilizzo da parte del Governo Argentino della "Cuota Hilton" (esportazioni verso l'Europa esenti da dazi doganali);
- Dalle statistiche internazionali risultava che le esportazioni di carne argentina fossero state in progressiva diminuzione negli ultimi decenni e fossero state addirittura più volte bloccate da eventi contingenti di cattiva gestione politica, spesso riguardo a problemi di sicurezza alimentare;
- Il prodotto si presentava con un'immagine d'assoluto rispetto a livello internazionale, nonostante il settore fosse stato recentemente colpito da gravi e conosciuti episodi di cattiva sicurezza alimentare (basta ricordare le conseguenze dello scandalo del vibrione della BSE, meglio conosciuto come "mucca pazza").

Le caratteristiche fin qui espresse hanno rappresentato le motivazioni sostanziali che hanno permesso di scegliere la filiera della carne argentina come settore d'intervento rappresentativo per il programma di supporto allo sviluppo ed alla modernizzazione delle piccole e medie imprese.

## 2. L'ampliamento del progetto

Una volta presa la decisione di intraprendere un intervento incidente nella filiera della carne ed iniziate le prime attività, sono emerse nuove esigenze che non potevano essere affrontate con le risorse previste dal progetto originale. A questo scopo si è immediatamente iniziato a lavorare alla formulazione di nuovi progetti che potessero essere sinergici e complementari in vista dell'unico obiettivo di ottenere la reale e completa integrazione della filiera. Il progetto che avevamo a disposizione e che rappresentava quindi il punto di partenza ci garantiva:

- La formazione dei diversi soggetti del settore;
- La possibilità di svolgere un'indagine dettagliata dello stato di salute delle aziende che di volta in volta si sarebbero coinvolte;
- Il supporto tecnico specifico per risolvere problemi d'adeguamento;



- Un fondo di microcredito rotativo per sostenere gli eventuali investimenti necessari per l'adeguamento delle PMI al progetto;
- La possibilità di ricercare i necessari contatti istituzionali e commerciali per la buona riuscita a livello aziendale.

Mancavano invece:

- Un'idea più organica di come tenere insieme tutte queste necessarie iniziative;
- Un'azione specifica per la tracciabilità del prodotto (necessità ancora a quel tempo ignorata in Argentina ma già indispensabile in Europa e pronta per essere dettagliatamente regolamentata);
- Un appoggio forte all'estero per poter avviare le attività d'export.

## 2.1 Il Disciplinare di produzione

Essendo gli interventi per il miglioramento della qualità sia del prodotto carne sia dei sistemi di produzione e di lavoro nelle aziende il primo obiettivo che ci siamo posti e su cui intervenire, era perciò necessario pensare ad uno strumento, un vincolo, che regolamentasse, aiutasse e controllasse l'opera dei produttori e la gestione stessa della qualità, avendo già chiara l'idea che, in prospettiva, tale qualità doveva necessariamente essere riconosciuta sul mercato anche attraverso specifiche azioni di certificazione. Per queste ragioni si è cercato l'intervento autorevole di un'Università Italiana, l'Università degli Studi di Parma, con la quale era già stata attivata in precedenza una collaborazione in ambito formativo sui temi di sicurezza alimentare a livello internazionale nell'ambito del MAGEA<sup>1</sup>.

Con la sua consulenza si è provveduto alla stesura di un piano d'intervento per la messa a punto di un disciplinare di produzione che potesse da una parte rappresentare la base istruttiva per il lavoro degli allevatori e degli altri soggetti della filiera e dall'altra costituire le basi per un manuale di qualità certificabile.

Il metodo con il quale si è proceduto alla stesura di questo protocollo è stato principalmente quello di ricercare tutti gli elementi di valore riscontrabili nelle attività tradizionali. In questo senso l'attenzione si è da subito soffermata, per esempio, sulla specificità e sull'efficienza dell'allevamento allo stato brado tipico della Pampa, per studiare tecniche ed operazioni che potessero accompagnarlo e sostenerlo, ricorrendo direttamente a moderni sistemi di standardizzazione ed efficienza, attraverso tutti i possibili fattori in grado di esercitare un'influenza sulla produzione stessa, dalla genetica animale, alla scienza della nutrizione razionale, alle normative di qualità del lavoro.

Il Disciplinare messo a punto, pubblicato<sup>2</sup> e distribuito agli allevatori dopo specifici incontri di formazione, definisce in estrema sintesi:

- I criteri di qualità da prendere in considerazione e le azioni relative per permettere l'implementazione, sia sull'animale vivo sia sulla carne macellata;

<sup>1</sup> "Master in Gestione dell'impresa agroalimentare". Tale master è stato realizzato da AVSI in collaborazione con l'Università Cattolica Argentina, con il contributo della Cooperazione italiana.

<sup>2</sup> È possibile scaricare la versione originale in spagnolo del Disciplinare di Produzione PROGAN dal sito [www.acdi.org.ar](http://www.acdi.org.ar) in "Pubblicazioni".



- I registri che devono essere tenuti aggiornati dalle aziende per la documentazione delle azioni;
- I procedimenti di controllo e valutazione dei lavori svolti;
- I limiti di classificazione e declassificazione del prodotto.

Così come si presenta, il disciplinare è quindi sia un'efficiente guida alla produzione per l'allevatore, sia il protocollo di riferimento del Consorzio in cui sono definiti i riferimenti specifici per la standardizzazione e qualificazione della propria produzione. Infine, è sempre il disciplinare a costituire la base imprescindibile per la certificazione richiesta dal consumatore a garanzia dell'alto livello di qualità proposto dal consorzio stesso.

## 2.2 La Tracciabilità

L'intervento per l'implementazione di un sistema di tracciabilità e rintracciabilità, utile ai diversi anelli della filiera ed applicabile alle condizioni dell'allevamento nella Pampa argentina, si presentava ben più complesso, non solo in termini concettuali ma anche dal punto di vista progettuale ed operativo.

L'occasione è arrivata dalla collaborazione con il Fondo Multilaterale d'Investimento della Banca Inter-Americana di Sviluppo (BID-FOMIN) grazie ad una linea di finanziamento (ICT4-BUS) per l'applicazione delle nuove tecnologie ICT (Information and Communication Technology) allo sviluppo delle piccole e medie imprese in America Latina. Grazie a questo progetto è stato possibile avviare il lavoro per la messa a punto di un sistema informatico integrato che rendesse gestibili le operazioni di rintracciabilità e tracciabilità della carne, dall'allevatore fino al consumatore finale.

La tracciabilità presenta diversi elementi utili all'integrazione della catena, alcuni concettualmente ovvi, altri meno ma certo estremamente interessanti ai nostri fini. Per capire quello che è stato fatto è necessario anzitutto precisare alcuni concetti.

Con il termine Tracciabilità s'intende "la capacità di risalire alla storia e all'uso o alla localizzazione di un'entità mediante identificazioni registrate" (cfr. ISO 8402 e UNI EN ISO 9000) da cui deriva il concetto di Tracciabilità di Filiera contenuto nella norma UNI 10939 che definisce la "rintracciabilità di filiera" come "la capacità di ricostruire la storia e di seguire l'utilizzo di un prodotto mediante identificazioni documentate relativamente ai flussi materiali e agli operatori di filiera".

È a questo punto che si presenta il primo problema: Tracciabilità o Rintracciabilità? I due termini vengono spesso utilizzati come sinonimi. In realtà, identificano due processi speculari; non a caso gli anglosassoni utilizzano il termine Tracking per la tracciabilità e Tracing per la rintracciabilità. La tracciabilità/tracking è il processo che segue il prodotto da monte a valle della filiera e fa in modo che, ad ogni stadio attraverso cui passa, vengano lasciate opportune tracce (informazioni). La rintracciabilità/tracing è il processo inverso, che deve essere in grado di raccogliere le informazioni precedentemente rilasciate. Nel primo caso, il compito principale è quello di stabilire quali agenti e quali informazioni debbano "lasciare traccia"; nel secondo, si tratta principalmente di evidenziare gli strumenti tecnici più idonei a raccogliere queste "tracce". E' superfluo sottolineare, comunque, che i due processi sono fortemente intercon-



nessi e basati su un sistema che, in assenza di specifici riferimenti alla direzione dell'analisi, continueremo a chiamare di "tracciabilità".

Il secondo problema è che, come spesso accade, il divenire d'uso comune di certi termini provoca a volte delle distorsioni nel loro significato. È così per esempio che in Argentina (ma non solo) il termine "tracciabilità" veniva ed è tutt'oggi spesso utilizzato come sinonimo di "qualità". In realtà, sebbene sia evidente che un alimento di qualità abbia bisogno di essere tracciato, non è necessariamente vero che un alimento tracciato sia di qualità: un sistema di rintracciabilità non può evitare che un consumatore sia intossicato da un particolare alimento, ma una volta lanciato l'allarme può evitare che si estenda il problema perché capace di individuare partita e origine dell'alimento incriminato.

Un terzo aspetto che è necessario precisare sulla tracciabilità, per com'è intesa in Argentina, è rappresentato dalla discussione ricorrente circa la responsabilità di chi deve sostenere i costi generati dall'uso di un tale sistema. D'altra parte è noto che qualsiasi iniziativa di controllo della qualità porta con sé dei costi, da cui deriva la decisione imprenditoriale di investire o no in questo tipo di strategia. La stessa strategia imprenditoriale dovrà perciò fare in modo di convertire i "costi" in uno strumento di valorizzazione del prodotto.

Nel nostro caso, in ogni modo, è immediato immaginare come per un allevatore sarebbe difficile pensare alla qualità del proprio prodotto quando, in assenza di una filiera, esso non fosse né valorizzato dal compratore, né riconoscibile sul mercato dal consumatore finale. Ben diverso sarebbe invece il caso in cui l'impegno sulla qualità fosse accompagnato anche da una strategia che prevedesse l'uso di una marca propria, la vendita diretta al consumatore finale, ecc. In questo caso la logica imporrebbe ben altra attenzione anche agli aspetti di sicurezza alimentare, oltre che alla soddisfazione del consumatore, in quanto il soggetto responsabile della produzione, il cui esito imprenditoriale è basato sulla decisione del consumatore stesso di continuare ad acquistare tale prodotto, sarebbe identificabile, riconoscibile e localizzabile.

C'è infine un altro aspetto peculiare del settore zootecnico da considerare. L'allevamento animale, infatti, è un sistema più complesso di quello delle coltivazioni agricole, in quanto presenta un ulteriore salto dimensionale nella trasformazione energetica. Per questo motivo l'applicazione di una nuova tecnologia in uno stadio del processo produttivo ha un minore impatto sul risultato finale. Allo stesso tempo però è altrettanto certo che di fronte a sistemi più complessi è necessaria una maggiore informazione e per questo ogni modernizzazione tecnologica applicata all'acquisizione, archiviazione, analisi e gestione delle informazioni è fondamentale per il miglioramento continuo del sistema.

È proprio da tutte queste analisi e considerazioni che ha avuto origine l'intervento del progetto sulla tracciabilità, intesa non solo come necessità d'identificazione animale, di un registro o di una regolamentazione, ma proprio come un "sistema" con tutti questi elementi organizzati in un processo accompagnato da una tecnologia sicura ed affidabile e da una partecipazione attiva dei soggetti coinvolti, veri ed unici responsabili della produzione.



### 2.3 Il Consorzio PROGAN

Infine, va evidenziata la sinergia con il programma di UNIDO, l'agenzia delle Nazioni Unite per lo sviluppo industriale. Finanziato anch'esso dalla cooperazione italiana, aveva come obiettivo la ristrutturazione del settore PMI in Argentina attraverso la costituzione di consorzi esportatori.

Da tale collaborazione è scaturita l'idea corretta per concretizzare il concetto di sviluppo di filiera in un'iniziativa organica, grazie alla costituzione di un consorzio per la valorizzazione del prodotto attraverso l'export, come fattore di stabilità sia per le ripartizioni di mercato sia per il prezzo.

Nell'agosto 2003 è nata così la "Asociación argentina para la valorización de la producción ganadera", in seguito più sinteticamente citata come Consorzio PROGAN.

L'ipotesi di un consorzio è nata proprio dalla necessità di proporre agli allevatori una possibilità di sviluppo della loro attività e del loro lavoro, attraverso la valorizzazione della produzione tradizionale allo stato brado sostenuta da un'adeguata politica di qualità che potesse soddisfare la domanda crescente di un consumatore esigente.

Abbiamo già affermato che il settore della carne bovina in Argentina si presenta tutt'oggi connotato da una forte frammentazione e disgregazione della catena. Non esiste una filiera produttiva organizzata e cooperante ma una pluralità d'attori in contrapposizione tra loro. In questo scenario l'allevamento è proprio l'anello più debole della catena perché caratterizzato da una molteplicità di soggetti, generalmente di dimensioni medio piccole, a corto di strutture e soprattutto dell'infrastruttura minima necessaria per supportare processi di miglioramento della qualità. D'altra parte i mercati del bestiame sono stati sempre organizzati per essere basati su parametri di prezzi al ribasso, senza prevedere meccanismi che considerassero la differenziazione della produzione e che potessero beneficiare i prodotti di qualità superiore.

In tale ambito, quindi, parlare di qualità riconoscibile era piuttosto difficile: nessuno degli attori della filiera, al di fuori di una cooperazione forte, sarebbe stato in grado di "produrre qualità" e renderla credibile e riconoscibile sui mercati.

Il Consorzio PROGAN si è posto quindi fra i suoi obiettivi:

- Rafforzare il sistema produttivo tradizionale ponendo le basi per nuovi rapporti di filiera;
- Favorire l'introduzione di supporti tecnologici adeguati, in particolare delle ICT, con riferimento sia ai sistemi produttivi sia ai sistemi di tracciabilità e rintracciabilità;
- Favorire un approccio sistematico ai mercati internazionali attraverso la proposta di un prodotto di qualità riconoscibile.

PROGAN, nato dalla collaborazione con un gruppo d'allevatori della Provincia di Santa Fe, si è qualificato quindi come un'esperienza "pilota", in grado di diventare un protagonista diretto dello sviluppo del settore e capace per questo di replicarsi e di espandersi territorialmente.

### 2.4 Il progetto TRAZ.AR

Il progetto TRAZ.AR ha riguardato la progettazione e l'applicazione di un sistema inte-



grato di tracciabilità finalizzato a supportare i processi di gestione della qualità nella filiera della carne bovina. Il sistema ha trovato la sua piena applicazione da parte del Consorzio PROGAN che aveva la necessità di migliorare la propria competitività sia in termini di gestione, per esempio supportando le operazioni di controllo sui processi di certificazione, sia per verificare lo stato di disponibilità degli animali destinati al macello, sia in termini di marketing, nella qualificazione e differenziazione del prodotto in funzione della sua collocazione sui mercati più esigenti, come quello europeo.

Il sistema presenta una forte componente tecnologica ed informatica, funzionale non solo alla rintracciabilità del prodotto ma anche ai processi di controllo della qualità e utile come strumento di gestione organizzativa sia del consorzio sia delle singole aziende.

Il lavoro sul Sistema TRAZ.AR è iniziato nell'agosto 2003 ed è stato completato a fine 2005, sebbene la completa messa a punto ed un'ulteriore evoluzione siano in atto tutt'oggi.

Il Sistema prevede l'uso dell'Identificazione Elettronica degli animali attraverso dispositivi a radiofrequenza (microchips) e collettori portatili con le rispettive antenne per la ricezione delle informazioni, in modo da ridurre al minimo gli errori di lettura e trascrizione delle informazioni ed assicurarne l'inviolabilità. In ogni caso, il sistema centrale funziona anche con sistemi più semplici di lettura e trascrizione manuale per facilitarne la diffusione, anche se l'obiettivo e la completa funzionalità possono essere raggiunti solo con il sistema di processamento elettronico dell'informazione.

In questo modo, ogni stabilimento aziendale provvede alla registrazione di tutte le operazioni relative alla generazione del prodotto, alla sua movimentazione, alla sua evoluzione e all'acquisto da parte di un compratore esterno.

Questa informazione è poi inviata periodicamente ad un database centrale dove si archiviano tutti i dati, previa validazione e controllo d'autenticità e coerenza, restando in un ambiente sicuro e protetto. Il database Centrale funziona anche da anello di raccordo con gli altri anelli della filiera, quali il macello e l'industria di trasformazione fino alla comunicazione via Internet con il consumatore finale. In effetti, è proprio dal filtro dei dati archiviati che il Sistema Centrale genera informazioni per i diversi tipi d'utenti, siano essi gli allevatori, l'industria, il consorzio, il consumatore finale. Ad ognuno è permesso un differente accesso al sistema in funzione del suo profilo. Così, per esempio, un consumatore in Europa può ottenere tutte le informazioni riguardanti il prodotto che ha acquistato, aumentandone la fedeltà, ed il sistema può funzionare come vero e proprio strumento di promozione commerciale. Sempre a titolo di esempio, nel caso in cui stessimo invece considerando il direttore del consorzio, egli può accedere alle informazioni sulla disponibilità dello stock reale degli animali dei soci, differenziati per maturazione commerciale e standard di qualità raggiunti in funzione delle qualifiche definite dal disciplinare di produzione del consorzio stesso. Infine un produttore può ricavare informazioni sullo stato di avanzamento delle operazioni aziendali, sulle movimentazioni in entrata e uscita, ecc.

Tutte queste informazioni, nel loro insieme, sono a disposizione di un eventuale ispettore, esterno o interno al consorzio, costituendo una base certa e rapida per l'implementazione di un qualsiasi sistema di certificazione.



## 2.5 Le attività formative

Per l'implementazione del sistema si è reso necessario svolgere svariate attività di sensibilizzazione-formazione, realizzate in tre momenti ben distinti.

Un primo lavoro di informazione ad ampio raggio era già iniziato a partire dal 2002 con l'obiettivo di avvicinarsi al mondo rurale (data anche la lentezza con cui le innovazioni solitamente si diffondono in tale settore fortemente conservatore), stabilendo contatti diretti con allevatori, operatori, associazioni di produttori e macelli ed iniziando a diffondere l'idea di soluzioni innovative di gestione nella direzione proposta dal programma.

Con l'avvio dell'intervento tale attività è stata sistematizzata con l'obiettivo di diffondere l'idea della soluzione ICT quale strumento di supporto alla produzione di qualità. Si è pertanto proceduto alla verifica dell'effettiva disponibilità dei soggetti coinvolti (produttori, veterinari o associazioni rurali) e della loro preparazione a investire tempo ed energie nell'applicazione del nuovo sistema. La proposta infatti esigeva non solo la disponibilità di tempo, ma anche la disponibilità a formarsi, cambiare i procedimenti di gestione dell'allevamento e di gestione amministrativa, sottoscrivendo un impegno di accettazione delle pratiche incluse nel regolamento del disciplinare di qualità e di compimento del ciclo completo di implementazione e valutazione del sistema.

A seguito di questa iniziale sensibilizzazione, la prima fase di formazione vera e propria è stata condotta dai tecnici che hanno progettato e messo a punto il sistema Traz.ar con personale qualificato e scelto allo scopo di apprendere concetti e tecniche operative per poi ritrasmetterli direttamente ai produttori lavorando con loro nelle diverse aziende. Questa formazione è stata svolta secondo la metodologia classica delle lezioni in aula, alle quali sono state affiancate esercitazioni per l'applicazione delle distinte componenti del sistema: applicazione degli apparati di identificazione (bolo intraruminale e bottone auricolare), lettura dei dati dal transponder, identificazione e raccolta delle informazioni rilevanti, trasmissione dati al database centrale ecc. La seconda ed ultima fase di formazione è stata invece rivolta ai produttori ed al personale addetto alle attività di campagna con l'obiettivo di sensibilizzare e motivare i partecipanti sulla problematica della qualità della produzione, per renderli in grado di assolvere tutti i compiti operativi previsti dal protocollo del sistema Traz.ar, sia sugli animali sia nel trasferimento delle informazioni al centro di gestione dei dati. In pratica sono state condotte due tipologie di formazione: la prima rivolta alla qualità e l'altra più propriamente alla tracciabilità. Tale formazione è stata realizzata completamente "on-the-job" direttamente sul luogo ove si trovavano i soggetti coinvolti.

## 2.6 Il Master in Gestione dell'Impresa Agroalimentare

Il Master in Gestione dell'Impresa Agroalimentare è il risultato di un progetto AVSI di sviluppo e modernizzazione della micro, piccola e media impresa, finanziato dalla Cooperazione italiana e realizzato in collaborazione con l'Università Cattolica Argentina. È da questo intervento che si sono sviluppate le attività post-laurea della Facoltà di Agraria, con l'obiettivo di formare giovani tecnici e professionisti proprio nella gestione delle attività costitutive della filiera agroalimentare.



Tale master è stato il primo in Argentina ad affrontare il settore agroalimentare come sistema: dalla produzione in campo alla grande distribuzione, passando per l'industria ed il complesso mondo delle certificazioni e della sicurezza alimentare, affrontando sempre i problemi di filiera più da un punto di vista gestionale che tecnico.

Il Master ha contribuito all'intervento specifico nel settore della carne, mettendo a disposizione la trama di rapporti e conoscenze soprattutto nel campo dell'industria di trasformazione e delle catene di distribuzione, organizzando, a più riprese ed in diversi stadi di avanzamento del progetto, seminari specifici che hanno dato risonanza e contribuito a promuovere un dialogo critico rispetto ai progressi del lavoro in corso.

In particolare, in seno ai gruppi di lavoro specifici del corso e nelle tesi di diploma scelte dagli studenti, sono stati studiati i tre aspetti fondamentali del consorzio PROGAN:

- La struttura organizzativa consorziata;
- Il contenuto tecnico del disciplinare di produzione e le possibili certificazioni;
- L'utilità e l'applicabilità del sistema di tracciabilità.

I risultati di questi lavori, disponibili presso la Facoltà di Agraria dell'Università Cattolica Argentina di Buenos Aires, hanno fornito un importante giudizio accademico a livello locale, punto di confronto e suggerimento per il lavoro in corso di svolgimento sul campo con gli allevatori.

## 2.7 Il contributo del progetto CIOMTA

Il CIOMTA (Centro de Investigación, Observación y Monitoreo Territorial y Ambiental) è frutto di un progetto AVSI, realizzato grazie al finanziamento dell'Unione Europea sulla linea di bilancio B7-6200.

Si tratta di un centro di ricerca specializzato nell'analisi territoriale ed ambientale volta alla valorizzazione delle risorse naturali e dotato delle più moderne attrezzature di analisi ambientale.

La collaborazione con il Consorzio PROGAN, che ha come primo ed essenziale carattere distintivo la valorizzazione dell'allevamento brado su pascoli naturali, è nata proprio dall'esigenza di valorizzare le risorse naturali come potenziale fattore di sviluppo.

Il lavoro svolto dal CIOMTA è consistito nell'applicazione delle tecniche di telerilevamento da satellite per l'identificazione e la caratterizzazione dei pascoli delle aziende aderenti al Consorzio e nella successiva applicazione di semplici modelli di simulazione per il calcolo della carica ottimale dei capi in produzione per singolo appezzamento.

L'obiettivo era quello di poter utilizzare al massimo i foraggi naturali senza comprometterne la rigenerazione e senza provocarne la degenerazione. Il monitoraggio continuo ha poi facilitato le scelte produttive degli allevatori riguardanti gli interventi di supplementazione artificiale nei momenti critici dovuti al periodo invernale o a particolari stagioni troppo secche o troppo piovose.

### Il pascolo naturale: risorsa per uno sviluppo sostenibile

Se al lettore non esperto del settore zootecnico argentino l'applicazione di tecniche di livello tecnologico così elevato può sembrare ad un primo approccio eccessivo, vor-



remmo richiamare la sua attenzione su due aspetti dello sviluppo rurale che abbiamo riscontrato nella Pampa:

1. Il primo riguarda la dimensione delle aziende e degli appezzamenti che definiscono i limiti dei pascoli che stiamo considerando. La dimensione media delle aziende dei produttori del Consorzio PROGAN si aggira intorno ai mille ettari (dieci km<sup>2</sup>), equivalenti a circa due mila campi da calcio. Ci sono comunque anche delle aziende di sei mila, otto mila ettari, fino ad arrivare a quindici mila ettari. Alla luce di tali dimensioni, risulta sicuramente più evidente perché il monitoraggio della capacità produttiva ottimale e dello stato di degrado dei pascoli non sia semplice per uno o più operatori.
2. Il secondo aspetto riguarda invece l'evoluzione del sistema agricolo della Pampa coltivata nell'ultima decade. Tradizionalmente nelle terre più profonde e fertili si svolgevano attività agricole destinate alla coltivazione delle principali specie cerealicole, mentre nelle zone più marginali e più aride si sviluppavano i pascoli, che hanno reso famoso l'allevamento bovino argentino e l'immaginario del mondo dei gauchos. Il sistema che si è diffuso negli ultimi anni ha visto invece la progressiva colonizzazione delle terre destinate all'allevamento da parte della coltivazione industriale ed intensiva della soia OGM, cioè geneticamente modificata. Ci sono aziende che hanno avviato la coltura della soia in terreni d'estensione fino a duecentomila ettari, riducendo enormemente le aree in cui in passato c'erano solamente pascolo ed allevamento allo stato brado. Nel 2005 gli ettari coltivati a soia nella Pampa erano circa 15 milioni. Le preoccupazioni derivanti da tali cambiamenti non sono solo produttive: infatti, se da un lato i ricavi ottenuti dall'esportazione della soia hanno reso possibile la ripresa dopo la terribile crisi del dicembre 2001, dall'altro la conversione dei sistemi produttivi zootecnici estensivi in sistemi industriali intensivi è difficilmente reversibile perché porta con sé cambiamenti sociali radicali nell'organizzazione rurale. Come convincere allora i proprietari terrieri a non convertire i pascoli in terreni destinati alla coltivazione intensiva della soia OGM ad alto reddito? Il cammino è semplice ma non scontato. Un allevatore non ha generalmente interesse ad una conversione produttiva se non incoraggiato dalla prospettiva di migliorare i propri guadagni a fronte di un'attività poco redditizia. Se l'allevamento fosse redditizio (anche se non ai livelli della soia), la conversione non sarebbe semplicemente presa in considerazione anche perché, in un sistema per sua natura conservativo, la tendenza è quella di mantenere e valorizzare ciò che già esiste, purché sia ragionevolmente redditizio. Se questo concetto è corretto, è chiara la necessità di recuperare la redditività del settore fornendo il maggior apporto tecnologico possibile, affinché si possa competere con i livelli tecnologici impiegati nell'industria della soia OGM.

### 3. Note metodologiche

In questo capitolo si cercherà di fissare i criteri metodologici sui quali si basa un intervento di sviluppo in un'area economicamente depressa ed in una situazione di circolo vizioso del sottosviluppo, generalizzando l'esperienza in atto, a partire dal Centro



Servizio ACDI e dal Consorzio PROGAN, nella Provincia di Santa Fe, nella pampa umida argentina.

Tali criteri nascono dalla trentennale esperienza di cooperazione di AVSI e sono il frutto diretto della concezione della persona e dello sviluppo che AVSI applica nei propri interventi nei diversi settori in cui è impegnata.

Lo sviluppo economico non può prescindere da uno sviluppo di tutte le dimensioni della persona. In una situazione di sviluppo bloccato o meglio definibile di circolo vizioso della povertà o dell'impoverimento, il fattore che può generare un cambiamento, mettere in moto le capacità presenti nella realtà economica e sociale è un accompagnamento non solo tecnico, e rivolto quindi ad uno specifico problema, ma un vero e proprio approccio complessivo, integrale, che abbia a cuore la realtà in tutti i suoi fattori.

Se lo sviluppo della dimensione economica è inscindibilmente collegato allo sviluppo della persona umana nella sua integralità, l'approccio al problema del lavoro, delle tecniche di allevamento non può prescindere dallo sviluppo della dimensione sociale e relazionale dell'uomo.

Un intervento, per innescare uno sviluppo con conseguenze durature sulla realtà economico – sociale, deve agire su due distinti livelli:

1. La capacità, attraverso un approccio integrale, di accompagnare i soggetti apportando un miglioramento di conoscenza (coscienza). Si tratta di compiere un salto qualitativo, di coprire un differenziale conoscitivo;
2. La generazione di uno o più soggetti che messi in moto divengano a loro volta motori dello sviluppo. Non c'è sviluppo senza un soggetto che operi e che si renda responsabile dello sviluppo. Lo sviluppo non è, in altre parole, un bene esportabile.

Il programma per la valorizzazione della filiera della carne argentina persegue quindi una pluralità d'obiettivi riconducibili sia all'apporto di un differenziale di conoscenza in grado di far compiere un salto qualitativo alla produzione agricolo-zootecnica, e più in generale all'intera filiera della carne, sia allo sviluppo di un soggetto consortile in grado di divenire motore di sviluppo autonomo in grado di incidere in modo stabile sulle potenzialità stesse dello sviluppo.

La piccola dimensione, l'operatività disaggregata, l'assenza di rapporti d'alleanza all'interno della filiera rappresentano elementi che limitano strutturalmente le possibilità di sviluppo riducendo il potenziale di crescita economica al mero sfruttamento delle risorse naturali.

Evidenziamo quindi i cinque punti metodologici che hanno guidato l'operato di AVSI in quest'intervento.

### **3.1. Centralità della Persona**

La persona è il centro di ogni azione, la sua dignità ed il suo sviluppo umano sono la finalità ultima di ogni tipo di intervento, motivato sempre da un'incrollabile fiducia nell'uomo, nelle sue infinite possibilità, nella sua irriducibile esigenza di emancipazione spirituale e di crescita sociale ed economica. Per utilizzare le parole di Giovanni Paolo II, "Lo sviluppo di un popolo non deriva primariamente né dal denaro, né dagli



aiuti materiali, né dalle strutture tecniche, bensì dalla maturazione della mentalità e dei costumi. È l'uomo il protagonista dello sviluppo, non il denaro o la tecnica" (Redemptoris Missio n. 58-59).

### **La persona, il lavoro e lo sviluppo**

Cosa significa dunque parlare di "persona" nello sviluppo di un intervento per la valorizzazione di una filiera produttiva? Il beneficiario, e quindi il soggetto, non è in ogni caso né l'economia né l'impresa, ma l'uomo che vive, lavora ed opera. Se la persona si muove, lavora, ci sarà anche lo sviluppo.

Parlare di persona coinvolge tutte le dimensioni dell'uomo. Non si tratta dunque di applicare dei tecnicismi, del know-how, ma di attivare tutte le capacità tecniche, operative, gestionali ed anche imprenditoriali e sociali presenti a tutti i livelli. Se la persona è al centro dell'intervento, esso deve coinvolgere tutte le persone che ruotano attorno alle aziende che si sono coinvolte.

Le conseguenze di tale affermazione sono molte e possono essere sintetizzate in:

- Coinvolgimento di tutti i soggetti
- Integralità della proposta

### **Coinvolgimento di tutti i soggetti**

La persona non è astratta, non è una categoria sociologica (allevatore, veterinario, operatore della filiera della carne...), ma un soggetto unico ed irripetibile dal valore assoluto. La dimensione tecnica del progetto coinvolge interamente tutti i soggetti che operano nella filiera, dovendo necessariamente tener conto non solo dei condizionamenti strutturali o infrastrutturali (luce, linee telefoniche, distanze, ...), ma anche delle caratteristiche peculiari delle persone coinvolte (dall'ultimo gaucho al maggior produttore o proprietario dell'industria frigorifera-conserviera).

### **Integralità della proposta**

L'introduzione di una novità nel lavoro dà forza per uno sviluppo permanente. Per affrontare le debolezze strutturali del settore è necessario promuovere un approccio complessivo in grado di essere generatore di continua capacità di innovazione. Le difficoltà iniziali, individuate in modo sufficientemente preciso attraverso un lavoro di diagnosi, sono l'occasione per proporre modalità operative che, attraverso un soggetto creativo rappresentato dal Consorzio, riescano ad aiutare ad affrontare e a risolvere le difficoltà contingenti e soprattutto ad introdurre criteri capaci di essere generativi di soluzioni anche in futuro.

Favorire il lavoro allora, in un contesto che opera allo scopo di promuovere lo sviluppo umano, sociale ed economico della persona, non può prescindere da una visione organica di valorizzazione del capitale umano.

L'incremento del capitale umano deve essere necessariamente l'orizzonte in cui si colloca un programma o un progetto che opera sul fronte del lavoro. Questo implica sempre la necessità di operare con interventi integrati che, oltre a favorire l'accesso al mondo del



lavoro, contribuiscano a creare reali opportunità di crescita professionale delle persone. Nell'ambito dell'intervento, il Consorzio è stato quindi dotato degli strumenti principali per la formazione in tutte le sue dimensioni: formazione culturale, formazione professionale, informazione, consulenze, tutoraggio, ecc.

### 3.2. Partire dal Positivo

Ogni persona, ogni comunità, per quanto carente, rappresenta una ricchezza e presenta un suo patrimonio. Questo principio di metodo tende a valorizzare e rafforzare ciò che le persone hanno costruito, la loro storia, le relazioni esistenti, cioè quel tessuto sociale e quell'insieme d'esperienze che costituiscono il loro patrimonio di vita. E' un punto operativo fondamentale, che nasce da un approccio positivo alla realtà, che fa capire alla persona il proprio valore, la propria dignità e nello stesso tempo l'aiuta ad assumere una responsabilità.

Partire dal positivo non significa non individuare i problemi esistenti in una comunità o non studiarne le vulnerabilità, poiché sarebbe una lettura parziale, ma significa piuttosto analizzare le risorse presenti messe in gioco, per poi cercare di fortificarle e rafforzarle.

Per poter realmente partire dal positivo, nel nostro caso il positivo presente nel sistema economico, è necessario conoscerlo ed affrontarlo senza pregiudizi e senza la presunzione di modelli di successo semplicemente replicabili.

Le fasi conoscitive che abbiamo percorso nell'intervento sulla filiera della carne possono essere riassunte nei seguenti punti:

1. Analisi del contesto di filiera;
  2. Collocazione del prodotto sul mercato internazionale, verificando il suo posizionamento iniziale;
  3. Individuazione degli elementi specifici di forza riscontrabili all'interno della filiera;
  4. Individuazione degli elementi di debolezza partendo da un punto esterno alla filiera.
- In senso generale, l'aver ragionato in termini d'esportazione ha permesso di collocare in modo corretto forze e debolezze, ma il risultato si sarebbe anche potuto raggiungere indipendentemente dal mercato estero.

Proprio da questo tipo di percorso sono emersi gli elementi della genesi del progetto descritti nei primi capitoli: la constatazione di un buon posizionamento del prodotto sul mercato italiano associato all'immagine di un prodotto genuino e di qualità; la grande capacità produttiva allo stato brado su pascolo naturale e della genetica animale; l'ottimo livello della struttura industriale; ma anche la verifica di una filiera frammentata e l'assenza di reali controlli nell'allevamento, così come la totale assenza di una strategia produttiva e soprattutto di una strategia commerciale.

### 3.3. Fare con

Per quanto buona sia l'analisi iniziale, l'esperienza dimostra che un progetto "calato dall'alto" è violento perché non partecipato, oppure inefficace in quanto solo assistenziale. La modalità con cui AVSI propone il progetto e lo attua è quella di fare assieme alle persone, "fare con", cioè partire dal rapporto con la gente cui il progetto è rivolto e



costruire sulla base dei passi che si maturano con loro.

Il coinvolgimento dei beneficiari nelle azioni è conditio sine qua non per la realizzazione di qualsiasi progetto, perché lo sviluppo è concepito come movimento di soggetti attivi e liberi che responsabilmente lavorano per la propria crescita individuale e sociale.

La libertà della Persona, soggetto dei progetti di AVSI, è quindi il punto di partenza di ogni azione.

In termini operativi quindi, il “fare con” significa che la comunità per prima deve promuovere ed approvare un progetto di sviluppo ed impegnarsi seriamente e responsabilmente nella sua realizzazione. La responsabilità va molte volte stimolata, accompagnata e sostenuta, perciò ogni progetto di sviluppo deve essere in primo luogo un progetto educativo.

### **Dalla partecipazione alla responsabilità**

Come conseguenza diretta del “fare con”, la nascita di un consorzio capace nel tempo di generare sviluppo non può prescindere dalla partecipazione attiva, cosciente e responsabile dei partecipanti.

Lazione di AVSI rappresenta un momento propulsivo capace di coinvolgere in un progetto i beneficiari, di dare loro degli obiettivi e degli strumenti operativi in grado di incidere sulla realtà, ma da subito opera per un trasferimento maturo delle responsabilità.

Lazione del Consorzio, in quanto soggetto nuovo, deve necessariamente essere guidata. La cooperazione internazionale consiste proprio nella capacità di offrire un nuovo punto di vista attraverso il quale mobilitare le risorse presenti, essa però non può essere prevaricatrice. Le scelte devono essere guidate, permettendo contemporaneamente la crescita di persone ed imprese capaci di procedere in modo responsabile.

Il “fare con” si traduce quindi per AVSI anche con il concetto di vicinanza affettiva, che consente l'affrancamento operativo e gestionale all'interno di un medesimo percorso o meglio di una medesima storia.

In funzione di questo allora, anche la sfida della crescita di PROGAN è misurabile su due distinti livelli:

- La capacità tecnica propositiva che consente di colmare di volta in volta il divario conoscitivo e rimettere in gioco le forze propulsive dell'imprenditorialità locale, superando le cosiddette barriere non doganali;
- La capacità di evolvere come soggetto indipendente, liberamente interrelato.

### **3.4. Sviluppo dei Corpi Intermedi e Sussidiarietà**

Se la società nasce dalla libera aggregazione delle persone e delle famiglie, agire sullo sviluppo sociale significa anche favorire la capacità associativa, cioè riconoscere, valorizzare e stimolare il costituirsi di corpi sociali intermedi e di un tessuto sociale ricco di partecipazione e di corresponsabilità. Il diritto di ogni persona alla libertà di associazione e di intrapresa, anche economica, si rivela, nell'esperienza, una forza potente di cambiamento.

Il principio di sussidiarietà, che affonda le sue radici nel pensiero di Aristotele e di San



Tommaso, è stato fatto proprio dal trattato di Maastricht dell'Unione Europea, ed è stato più volte ripreso dalla Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica, afferma che è ingiusto rimettere ad una maggiore e più alta società quello che può essere fatto dalle minori e inferiori comunità. Ne deriverebbe un grave danno ed uno sconvolgimento del corretto ordine della società, poiché l'obiettivo naturale di qualsiasi intervento della società è quello di aiutare in maniera suppletiva le aggregazioni del corpo sociale, non già distruggerle ed assorbirle.

Per poter agire nel più profondo rispetto della libertà della persona, è necessario perciò individuare e distinguere chiaramente le diverse situazioni che la società si trova ad affrontare.

Esistono infatti questioni che possono trovare una soluzione adeguata e competente solo a livello di persona singola e che nessun'altra realtà "superiore" può illudersi di risolvere: si tratta di tutti gli aspetti riguardanti la coscienza individuale, l'irripetibile vocazione umana e trascendente dell'uomo, il suo destino personale e sociale.

Così pure sono individuabili problemi che possono trovare giusta soluzione solo in ambito familiare: si tratta di tutte le scelte riguardanti l'educazione dei figli, l'assistenza agli anziani ed ai più deboli, la solidarietà tra i membri dello stesso nucleo familiare. In questo ambito, un eventuale intervento esterno da parte delle sovrastrutture municipali, statali o federali non potrà mai sostituirsi alla libera scelta di chi opera a livello familiare.

Esistono altri problemi invece che possono trovare soluzione solo nella comunità locale (viabilità, istruzione formale, fognature, forniture di acqua e gas, ecc.), a livello municipale e così via, fino ai livelli più alti dello Stato, del Paese e delle comunità internazionali.

La sussidiarietà e la libertà ripristinano dunque un giusto ordine di rapporti tra persone e soggetti. Spesso, soprattutto nelle aree urbane povere, si creano distorsioni nei rapporti tra livelli aggregativi, dando luogo a facili strumentalizzazioni e a situazioni di "clientelismo politico". Questo accade perché le persone in situazione di bisogno sono fragili e ricattabili con facili ricchezze. D'altra parte, si creano situazioni in cui "organizzazioni sociali" pretendono di difendere i "poveri" dai tentativi di assoggettamento del potere politico. Negli ultimi tempi ci si è resi conto che se questa difesa diventa un puro rivendicare il diritto ad essere come si è o ad ottenere qualche concessione in quanto poveri, il rischio è quello di perpetuare una situazione di esclusione e di povertà. Sussidiarietà è il favorire la libera azione delle persone che si aggregano non contro una forza, ma per la propria libertà ed il proprio benessere.

Nel caso delle favelas, per esempio, esperienza diretta di AVSI sin dai suoi inizi, troppo spesso si è caduti nella tentazione di non trattare gli uomini come capaci di azioni libere. Ogni rapporto che nasce con un soggetto esterno alla favela diventa così un rapporto di dipendenza, un aiuto non gratuito. Nel rilanciare la sfida della libertà delle persone, si promuove invece la capacità dei singoli e delle aggregazioni di rapportarsi anche all'esterno della comunità, con una capacità di libera interlocuzione non riconducibile né all'assistenzialismo né al clientelismo.

Tutto questo comporta una diversa dinamica del rapporto tra la comunità e la città,



soprattutto in termini di accesso alle rispettive risorse e di reciproco riconoscimento. Gli stessi tipi d'errori si possono riconoscere anche in altre dimensioni dello sviluppo, come la promozione dell'imprenditorialità o di un settore dell'economia locale.

Nel nostro caso, il programma sulla carne argentina è nato mentre il Ministero della Produzione della Provincia di Santa Fe, precursore rispetto ad altre istituzioni nazionali, lavorava da tempo sulla valorizzazione del settore zootecnico bovino, anche in termini di qualità e sicurezza alimentare, tanto che il progetto del consorzio doveva inserirsi in quest'ambito.

La Provincia di Santa Fe aveva previsto, a seguito dell'individuazione di specifici elementi di buone pratiche produttive, il riconoscimento istituzionale del "prodotto di qualità", del prodotto cioè che rispettasse tutti i criteri selezionati, dal campo fino all'industria, attraverso la logistica, ecc. Il risultato sarebbe stato un bollino di "Carne Santafesina" da applicare fisicamente al prodotto commercializzato, come garanzia per il consumatore e l'acquirente.

Pensavamo che l'inserimento del progetto in tale contesto costituisse un ottimo fattore di supporto alla nostra azione di valorizzazione della produzione del consorzio stesso, com'era accaduto in Europa con il marchio di origine D.O.P. o con quello D.O.C.G. in Italia.

Sfortunatamente, tale opportunità si è esaurita naturalmente col tempo per mancanza di adesione da parte dei produttori, pur non mancando le risorse per la promozione. Si erano inoltre creati dei vincoli troppo stretti sulla scelta dei consulenti, dei tecnici, dei veterinari, dei trasportatori, fino a definirne gli onorari ed il prezzo del servizio, e non appariva nessuna azione di promozione del prodotto "riconosciuto" per il mercato.

Non è difficile immaginare perciò come sia subentrato, anche abbastanza velocemente, il dubbio della dipendenza e del clientelismo, che ha fatto abbandonare ai singoli ogni tentativo di verifica ancor prima di iniziare.

L'idea del consorzio ha invece rappresentato proprio l'esempio contrario, sebbene, come abbiamo già detto, non sia certo da considerare né alternativa né contraria all'azione avviata dalla Provincia. La differenza fondamentale in questo caso si basa sul fatto che l'aver sollecitato la costituzione del consorzio ha portato i produttori (soggetto principale) a prendere coscienza delle proprie capacità produttive, dei propri punti di forza e di debolezza, rapportandosi anche al mercato estero e favorendo la formazione di un giudizio che si è trasformato in un miglioramento del lavoro, da cui è derivata la valorizzazione del prodotto, della filiera e quindi del settore.

Ad essere sinceri, quello che adesso manca è proprio il riconoscimento di un "bollino" istituzionale. Si spera che proprio l'azione di PROGAN, e degli altri consorzi con cui PROGAN è venuto in contatto e con cui sta collaborando, favorisca il recupero del progetto della Provincia, magari suggerendone, a ragion veduta ed alla luce dei propri risultati, le opportune modifiche.

### **3.5. Partnership**

Lesito dello sviluppo associativo e del rafforzamento dei corpi intermedi è la nascita



di soggetti consapevoli e autonomi. Nei programmi di sviluppo è fondamentale realizzare una partnership tra tali soggetti e le restanti entità coinvolte, mettendo in moto sinergie e grandi volumi di risorse.

Si tratta di partire da un soggetto esistente che coinvolga nell'azione le amministrazioni locali, le forze sociali, le istituzioni internazionali, per cooperare, secondo i rispettivi ruoli, con l'obiettivo di rispondere al bisogno con cui ci si confronta.

Lo sforzo che deve essere fatto per poter pensare alla realizzazione di programmi di sviluppo è quello di coinvolgere le politiche pubbliche e di sensibilizzare amministrazioni, istituzioni e governi affinché collaborino con i servizi offerti spontaneamente dalle associazioni, offrendo loro, quando possibile, appoggio e sussidi, nel rispetto della libera vocazione di ogni corpo intermedio.

Riportiamo un esempio, derivante dall'applicazione del sistema TRAZ.AR nel lavoro con il Consorzio, che ci sembra in questo senso molto rappresentativo e non immaginabile a priori.

In tema di sanità animale, il consorzio può assicurare i propri clienti che si sono rispettate tutte le norme stabilite dalla legge e dal disciplinare del consorzio stesso. Tale "certificazione" è possibile grazie al sistema TRAZ.AR che, sulla base di una tracciabilità/rintracciabilità delle operazioni registrate, mantiene sempre in evidenza lo stato dei lavori e può essere sottoposto ad auditing.

Il direttore provinciale del SENASA, l'ente pubblico responsabile del controllo della sanità degli animali e degli alimenti, dopo aver verificato in termini di volume la capacità di elaborazione delle informazioni del motore informatico di TRAZ.AR, ha proposto alla Provincia il finanziamento di un progetto di sviluppo del SENASA stesso, che prevede la modifica specifica di un applicativo del sistema TRAZ.AR, che possa così seguire, controllare e certificare le operazioni di vaccinazione obbligatorie per legge sugli animali della produzione zootecnica.

#### 4. I risultati

- Il 30 agosto 2003 ventinove allevatori della Provincia di Santa Fe hanno firmato i documenti per la fondazione del Consorzio con la denominazione ufficiale "Asociación Argentina para la valorización de la producción ganadera", in seguito da tutti sinteticamente conosciuto come Consorzio PROGAN, nome con cui sarà chiamata anche la marca con cui verranno etichettati i prodotti esportati.
- A fine progetto, nel dicembre 2005, i soci erano diventati quarantasei. Altri dodici stavano completando le fasi preliminari d'adeguamento dell'azienda, fase cui segue l'accettazione formale come socio del consorzio.

Il numero d'animali era intorno ai 78.000 capi in produzione, allevati allo stato brado, di cui circa 8.000 erano i vitelli destinati al macello per l'esportazione ogni anno.

Circa il 25% dei vitelli esportabili non rispettava al 100% i requisiti richiesti dal disciplinare di produzione per l'assegnazione della qualità PROGAN, a causa della lunghezza del ciclo produttivo, che si aggira intorno ai 30 mesi, e degli standard ele-



vati di esigenza qualitativa previsti del consorzio. Infatti, il principale fattore limitante era costituito dalla mancata disponibilità di un animale identificato e tracciato sin dalla nascita, come previsto appunto dal disciplinare. Il secondo fattore invece era rappresentato dalla genetica degli animali disponibili. Anche in questo caso, il processo di miglioramento genetico richiesto agli allevamenti per raggiungere gli standard PROGAN aveva senza dubbio bisogno di tempi fisiologicamente più lunghi rispetto al tempo che era trascorso dalla costituzione del consorzio e dalla definizione stessa del disciplinare di produzione.

- Nell'aprile 2004 è stata pubblicata la prima edizione del disciplinare di produzione di PROGAN. Con questo documento si è voluto dare, in primo luogo, un riferimento preciso al lavoro degli allevatori, ponendo anche le basi per il processo di certificazione di qualità del Consorzio e della carne venduta con marca PROGAN. In realtà, il lavoro di messa a punto dei processi che garantiscano la qualità PROGAN non è terminato con la pubblicazione, ma questa ha costituito una tappa ed un punto di riferimento ben precisi, in seguito alla quale essi sono stati continuamente rivisti e perfezionati alla luce dell'esperienza messa in pratica.
- Nel giugno 2005 è stato messo a punto il sistema TRAZ.AR, sebbene la registrazione delle informazioni da parte degli allevatori fosse iniziata fin dai primi mesi d'avvio del consorzio. La definizione del completo funzionamento del sistema TRAZ.AR ha, infatti, richiesto la disponibilità del sistema elettronico d'identificazione degli animali e la registrazione e trasmissione delle informazioni in automatico al sistema computerizzato centrale che gestisce il database relazionale e supporta un'interfaccia Internet per le comunicazioni agli allevatori, al consorzio e all'acquirente.
- Nella stessa data è stata istituita la Cooperativa COPRODEX, strumento commerciale del Consorzio necessario per effettuare le operazioni di export con marca propria, senza dover ricorrere ad intermediari (per la parte argentina). Il processo d'istituzione è stato molto più complesso del previsto in quanto il riconoscimento legale ha richiesto un iter che è durato più di un anno, ma le opportunità che poi ne sono scaturite a livello commerciale hanno pienamente ricompensato l'attesa.
- Al dicembre 2003 risale la prima prova d'esportazione realizzata in occasione delle feste natalizie in Italia attraverso un'altra cooperativa santafesina. Il risultato in Italia è stato da subito incoraggiante, ma le condizioni dell'uso di un intermediario hanno ritardato l'inizio delle operazioni commerciali vere e proprie, che sono riprese in forma più costante solo a metà 2005 grazie alla disponibilità di COPRODEX e all'incontro con un importatore italiano che condivide i contenuti e la strategia di PROGAN.
- Il 20 Ottobre 2005 è partito il primo container da 10 tonnellate verso l'Italia, cui ne sono seguiti altri con diversa destinazione, tra cui il Cile, la Bolivia, la Spagna e la Russia.
- Nell'agosto 2005 il governo argentino ha concesso 40 tonnellate della cosiddetta "Quota Hilton", che rappresenta un requisito fondamentale per riuscire a restare sul mercato europeo con prezzi competitivi.



Alcuni risultati in sintesi		
1	Consorzio costituito	30/08/2003
29	Soci fondatori del Consorzio PROGAN	
46	Soci del Consorzio PROGAN a fine progetto	
58	Allevatori coinvolti a fine progetto	
78.000	Capi allevati complessivamente nel Consorzio	
8.000	Produzione annuale di vitelli da esportazione	
2.000	Vitelli di qualità PROGAN a fine progetto	
1	Disciplinare di produzione pubblicato	15/04/2004
3	Industrie Frigorifiche coinvolte con il Consorzio	
2	Altri consorzi di produttori coinvolti	
1	Cooperativa commerciale costituita	01/09/2005
1	Partner commerciale in Italia	
2	Partners commerciali in Argentina	
19.000	Kg carne esportata in Italia e venduti direttamente	
40.000	Kg Quota Hilton esportata	
120.000	Kg carne esportati in totale	
500.000	Kg carne macellata attraverso il Consorzio	31/12/2005
426	Numero allevatori contattati e sensibilizzati	
58	Numero allevatori formati	
49	Numero tecnici di campo formati	
7	Numero tecnici formatori selezionati	
8	Numero tecnici industria lavorazione carne formati	
112	Numero personale di campo (gauchos) formato	
2	Numero industrie lavorazione carne coinvolte	
7	Numero associazioni di produttori coinvolte	
13	Docenti coinvolti	
232	Ore di formazione in classe	
2.300	Ore di formazione on-the-job	

Ad ogni modo, il risultato più interessante, anche dal nostro punto di vista, non s'identifica in una data e non è neppure rappresentato da un numero, ma si riferisce al grado di soddisfazione degli allevatori che si sono coinvolti nel lavoro intrapreso. Quattro aspetti a questo proposito devono essere documentati:

1. **Il primo** è dovuto al concetto stesso di qualità dell'allevamento che ha promosso un incremento incidente sull'efficienza produttiva aziendale. Per il momento tale incremento è stato solo stimato, ma sembra aggirarsi intorno ad un 15% d'aumento del rendimento finale. Inoltre il lavoro sulla qualità ha permesso di ottenere dei



prezzi sul mercato sempre posizionati sul livello del miglior prezzo spuntabile. E' facile capire i motivi di queste performance anche prendendo in considerazione semplicemente due fattori produttivi: il primo dovuto alla contrazione di almeno il 30% della durata del ciclo produttivo, che fa aumentare direttamente la produzione per ettaro sull'unità di tempo; il secondo dovuto all'uniformità della produzione ed alla riduzione degli scarti e delle conseguenti penalità applicate dai compratori al mercato.

- 2. Il secondo aspetto** è una ricchezza testimoniata dal Presidente di ACIDI, Fernando Bonzi, che giudica rivoluzionario che un gruppo di allevatori, ma anche imprese di macellazione e commercializzazione, si uniscano con un obiettivo comune di sviluppo del proprio specifico business. Normalmente il tessuto imprenditoriale considera il successo di un attore come causa o conseguenza dell'insuccesso di un altro. Integrare gli attori in un consorzio e in una filiera è un risultato inatteso in una situazione di sfiducia generale. Inoltre l'aver generato soggetti liberi e indipendenti come un consorzio e una fondazione per la promozione della tracciabilità è un fatto che genera ricchezza economica e sociale e soprattutto fa intravedere che la collaborazione senza secondi fini è possibile.
- 3. Il terzo aspetto** ci sembra però ancora più significativo e intendiamo rappresentarlo riportando un'involontaria testimonianza di uno degli allevatori del Consorzio. Questi raccontava di un'accesa discussione avuta con il figlio che, dopo un tempo di trascurato abbandono degli studi universitari alla facoltà d'agricoltura, aveva ormai più volte espresso la volontà di dedicarsi ad altro. Al contrario, il padre (cioè il nostro allevatore), dopo un periodo di trascurata indifferenza sulle scelte del figlio, aveva iniziato ad incalzarlo perché riprendesse gli studi, in modo da poter poi farsi carico dell'azienda di famiglia e portarla avanti con cognizione di causa. Il risultato finale aveva visto il prevalere della volontà del padre, ma l'aspetto interessante a questo punto ci è sembrata proprio la risposta del figlio con le motivazioni dell'accettazione della proposta rivoltagli. Egli, infatti, aveva alla fine deciso di accettare la sfida non tanto per una visione sul futuro dell'azienda o del settore ma piuttosto per la soddisfazione che dimostrava il padre per quel che faceva da quando si era coinvolto nell'avventura del consorzio per la valorizzazione, soddisfazione che aveva evidentemente ed inevitabilmente colto di sorpresa anche il figlio.
- 4. Il quarto aspetto** sta nell'aver aggregato partner di rilievo intorno alla proposta: oltre al MAE, UNIDO, Banca Interamericana di Sviluppo, Fondazione Cariplo, Fundación Exportar, Università di Parma, Università Cattolica di Buenos Aires. Ciascuno ha apportato un proprio specifico contributo senza rinunciare, ma anzi sviluppando il proprio compito specifico nel contesto Argentino.

## Conclusioni

Siamo partiti da un sistema in cui prevale il circolo vizioso della povertà, un sistema cioè dove non esistono né incentivi né motivazioni per crescere dal punto di vista



produttivo perché la regola che predomina, e che, di fatto, il sistema stesso promuove, è quella della sopravvivenza con il minor lavoro in quanto i profitti sono sempre in mano altrui.

Eppure, proprio in tale contesto, il risultato della proposta di un cambiamento che potesse ridare valore al proprio lavoro, e quindi soddisfazione alla propria opera, ha avuto risultati entusiasmanti.

Il modello, realizzato con l'intervento stesso dei protagonisti (i "beneficiari" secondo il gergo tecnico della cooperazione allo sviluppo), ha dimostrato non solo risultati validi dal punto di vista economico e tecnico, ma anche il rinnovato interesse di persone che sono tornate a guardare con speranza al proprio ruolo nella società perché hanno ripreso gusto per il proprio lavoro.

Volendo cercare ulteriori conferme del risultato positivo raggiunto, possiamo documentare che il Consorzio sta continuando la sua opera ormai indipendentemente dall'intervento della cooperazione, avendo superato anche momenti di enorme incertezza e difficoltà dal punto di vista operativo, come ad esempio a seguito del blocco delle esportazioni stabilito per decreto legge dal governo argentino nei primi mesi del 2006. Inoltre, il progetto TRAZ.AR è stato scelto dalla Banca Interamericana di Sviluppo (BID) che lo aveva cofinanziato, come esempio da replicare per l'applicazione dell'innovazione tecnologica come fattore di sviluppo. Infine, UNIDO, l'Organizzazione delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Industriale, ha chiesto di replicare l'esperienza del Consorzio PROGAN anche in un'altra provincia Argentina, contribuendo ancora una volta alla nuova realizzazione.



## Parte II

### Interviste e Testimonianze

#### **Intervista a Carlos Hernandez**

Allevatore e vicepresidente di PROGAN, proprietario in società con il fratello di 6.000 ettari di pascolo naturale sul litorale ovest del Rio Paraná.

#### *Come ha cominciato questa attività? Quali sono stati i suoi inizi?*

La nostra è un'azienda a conduzione familiare: siamo 3 soci, 3 fratelli, proprietari. Siamo in questa attività dagli anni '60: l'ha avviata mio padre e io mi sono incaricato dell'amministrazione dal 1996. Sono sempre stato legato alla campagna: ho studiato veterinaria, senza però finire l'università, poi ho svolto altri lavori e infine nel '96 ho deciso di mettermi alla guida dell'azienda, posto che occupo tuttora.

#### *Com'è stato il suo cammino alla ricerca della qualità nel corso degli anni?*

Fin dagli inizi, abbiamo sempre lavorato con i gruppi CREA<sup>3</sup> e abbiamo sempre avuto l'idea di avanzare, anche quando era vivo mio padre. Negli ultimi anni della sua vita, venne a sapere dell'esistenza dei gruppi CREA. Era il 1988, e verso il '90, dopo la sua morte, i miei fratelli ed io entrammo a far parte del gruppo CREA. C'era un altro mio fratello alla guida dell'azienda agricola. Ci è sempre interessato il tema del progresso tecnologico, dell'efficienza, di ottimizzare il rendimento e di fare le cose sempre meglio. In seguito, siamo entrati a far parte di un gruppo CREA nella zona costiera della provincia di Santa Fe, con gente di Pilagá de San Javier, con i membri di COE-MYC. Questo gruppo è durato 10 anni e si è poi sciolto in seguito alla crisi del riso, perché era un gruppo formato quasi esclusivamente da allevatori e coltivatori di riso, perciò quando nel 2000 la produzione di riso è entrata in crisi, il gruppo si è sciolto. Siamo rimasti tutti buoni amici, ma la struttura del gruppo ha perso forza. A partire da quel momento, ognuno ha continuato a portare avanti la sua attività in modo autonomo, e noi abbiamo continuato a servirci di un consulente: non abbiamo mai smesso di avere un consulente tecnico sul posto. Poi abbiamo conosciuto il gruppo PROGAN e abbiamo iniziato questo lavoro. L'idea è quella di cercare di combinare l'esperienza storica che ognuno di noi ha e il lavoro che ha svolto con i suoi consulenti: io mi avvalgo di un consulente per la gestione e di un tecnico veterinario, che cerco di coordinare e amalgamare con il progetto di PROGAN. La sfida consiste proprio nel vedere come riescono a integrarsi in una stessa squadra. Bene, questa è a grandi linee la storia, e poi c'è sempre stata la voglia di migliorare. Nel 1998/99 abbiamo deciso di

---

<sup>3</sup> CREA: Consorzio Regionale di Sperimentazione Agrozootecnica. Associazione che raggruppa circa 1800 produttori ctores agrozootecnici argentini con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo integrale delle imprese agrozootecniche attraverso il lavoro di gruppo, l'interscambio di esperienze e la sperimentazione e il trasferimento di tecnologie.



cambiare razza: avevamo sempre lavorato con la Brangus, e io avevo sempre avuto la curiosità di sapere il perché della Brangus in zone così al sud. Perché i nostri campi sono all'altezza di San Justo, perfino più a sud di San Justo; noi avevamo la Brangus a San Justo e a San Justo c'è la Aberdeen Angus. Gli allevatori di Corrientes nella zona di Mercedes e Curuzú Cuatiá hanno razze britanniche mentre qui, in tutta la costa della provincia di Santa Fe, stavamo insistendo con gli incroci autoctoni, perciò nel '98 ho cominciato a provare con le Aberdeen Angus e ho visto come se l'è cavata questa razza in una situazione molto difficile com'è stata l'alluvione del 1998, come hanno resistito e come si sono riprese dopo l'alluvione. I tori, in pieno inverno, pascolavano nell'acqua, mentre i tori Brangus tremavano di freddo sui sentieri e morivano. I tori Aberdeen Angus invece non morivano. Sono quindi arrivato alla conclusione che ci troviamo in una zona temperata e che si possono tenere razze britanniche: abbiamo 20 o 30 gelate all'anno, quindi il nostro è un clima temperato che risulta perfettamente adatto alla razza britannica. Ma un cambiamento di questo tipo non si fa da un giorno all'altro, cambiare tutta la mandria. Abbiamo iniziato pian piano con i tori e oggi abbiamo raggiunto il 100% dei tori Aberdeen Angus e stiamo cambiando tutto il gruppo di fattrici però con riproduzione propria. Poi abbiamo iniziato anche il servizio 15 mesi con vitelloni su pascolo naturale nei migliori allevamenti, con un successo molto interessante grazie anche alla presenza di Aberdeen Angus. Con Brangus non avremmo potuto fare questa esperienza, a causa della precocità. Abbiamo avuto quindi un ottimo risultato, anche dal punto di vista economico, perché si anticipa di un anno il parto dei vitelloni.

### ***Quali pensa che siano le caratteristiche distintive della sua azienda?***

Come avviene in qualsiasi azienda, si è sempre convinti che manchi qualcosa, che ci sia ancora molto da fare, soprattutto nel nostro settore. Io non conosco aziende del nostro settore i cui proprietari o responsabili pensino di avere chiuso il cerchio, di essere arrivati al massimo della produzione e di non poter fare di più. Credo piuttosto che sia un settore in cui fin dall'inizio, soprattutto per influenza di mio padre, c'è sempre stato un certo interesse per la tecnologia, una volontà di avere una tecnologia all'avanguardia. Ricordo le discussioni con i capisquadra per il servizio stagionale dei tori. I capisquadra, abituati a lasciare tutto l'anno i tori con le vacche, non volevano toglierli, insomma, questioni basilari. Ed è lo stesso per lo svezzamento in una certa data, i mesi di monta in una certa data, tecniche basilari, palpazione rettale per diagnosticare la gravidanza, tutto il tema sanitario, il tema della brucellosi, della tubercolosi, sono pratiche di allevamento che abbiamo sempre seguito e che credo ci contraddistinguano nel senso di fare le cose per bene. Tenere in ordine le mandrie, avere un buon rapporto con il personale, preoccuparsi anche di migliorare il livello del personale: io sono sempre stato contrario all'idea che hanno alcuni allevatori secondo cui più ignorante è il bracciante, meglio è. Io, al contrario, ho sempre cercato di assumere persone che avessero alle spalle alcuni anni di studi secondari, mi trovo sempre meglio con la gente giovane, che ha più impeto, perché ci possono anche essere per-



sono analfabete ma con spirito di iniziativa, però è meglio lavorare con gente che ha studiato. E questa idea l'abbiamo applicata anche alla risicoltura, per scegliere i trattoristi, i meccanici. E lo stesso vale per l'allevamento: siamo in una zona in cui non ci sono problemi di personale, è una zona con molta tradizione di allevamento, ci sono molti giovani che vogliono lavorare in campagna e attualmente si trova davvero ottimo personale.

### ***Quali sono i suoi progetti futuri? In cosa vorrebbe differenziarsi?***

Io credo che ci sia ancora molto da fare all'interno dell'azienda, a livello di intensificazione della produzione, perché abbiamo appena cominciato, ma c'è anche molto da fare all'esterno: per esempio, sviluppare un progetto di questo tipo nell'ambito della commercializzazione, sviluppare un marchio, vedere se si può ricavare una differenza eliminando tappe della catena commerciale. Magari si possono ottenere entrate supplementari significative senza molti sforzi, semplicemente dedicandovi ore di gestione si possono ottenere differenze importanti. Bisogna continuare a provare e insistere, cercando sempre di migliorare la gestione interna, che è un tema costante.

## **Intervista a Diego Dalla Fontana**

Allevatore e tesoriere del Consorzio PROGAN, amministratore delle proprietà di famiglia nel Nord Santaferino.

### ***Come ha cominciato questa attività? Quali sono stati i suoi inizi?***

Io ho iniziato l'attività di allevamento poco più di 3 anni fa, prima lavoravo nell'edilizia. Mio fratello si stava occupando dei campi che possiede la nostra famiglia, e così abbiamo messo in piedi una società a conduzione familiare e abbiamo analizzato le prospettive a medio e lungo termine, che ci sembravano piuttosto interessanti. Questo è coinciso con la morte di mio cognato, il marito di mia sorella, che era un allevatore di lunga data. È morto poco tempo dopo che io ero entrato in questo settore, perciò mi sono dovuto dedicare a tempo pieno all'attività per amministrare i beni di mia sorella. Abbiamo creato una società a conduzione familiare che si chiama María Celia S.R.L. e ci siamo posti come obiettivo principale la produzione di manzi da esportazione. Noi allevavamo animali all'ingrasso da abbastanza tempo e circa 3 anni fa abbiamo preso la decisione strategica di produrre anche noi vitelli. Cioè iniziare l'attività di allevamento senza abbandonare l'agricoltura a cui già ci dedicavamo, ma mettendola in secondo piano, dato che per i cambiamenti climatici che stiamo sperimentando crediamo che l'agricoltura sia sempre più rischiosa e che l'allevamento intensivo, con l'uso della tecnologia, sia più redditizio dell'agricoltura nella nostra zona.

### ***Com'è stato il suo cammino alla ricerca della qualità nel corso degli anni?***

Quando si alleva all'ingrasso, la qualità dipende dalla selezione al momento dell'acquisto del bestiame. Noi siamo sempre stati dell'idea di comprare bestiame buono tra



quello che si può trovare nel nord della provincia. A partire da quel momento, e vedendo le difficoltà, quando abbiamo deciso di fare il ciclo completo o cominciare ad allevare, siamo partiti con un gruppo di animali da riproduzione che erano disponibili e che avevano prezzi alla nostra portata. Abbiamo avviato un progetto di miglioramento della qualità partendo da tori, non diciamo pedigree ma comunque puri e controllati; abbiamo iniziato a definire un biotipo di animale adatto alla nostra zona di allevamento e abbiamo iniziato a praticare l'inseminazione artificiale per migliorare l'insieme del bestiame in cicli da 4 a 5 anni del biotipo che volevamo ottenere.

Nell'azienda La Helvecia è stato più facile perché, come ho già detto, quest'azienda apparteneva a mio cognato e loro avevano già un biotipo diverso da quello su cui sto lavorando nelle altre due strutture. Loro stanno lavorando sulla Braford, ma già un po' più definita. Nelle altre due aziende stiamo lavorando sulla linea della Brangus e, grazie a Dio, oggi esiste un'ampia capacità tecnica per ottenere la qualità. Stiamo lavorando giorno dopo giorno per raggiungere gli obiettivi che ci prefiggiamo e vediamo che da un ciclo all'altro si notano i miglioramenti.

### ***Quali sono le caratteristiche distintive della sua azienda?***

Io credo che ciò che contraddistingue le nostre aziende è che sono gestite con una visione imprenditoriale. Ovviamente ci curiamo del bestiame, ma abbiamo sempre strategie a medio e lungo termine. Molte volte i produttori tradizionali della zona si accontentano, per così dire, di quello che succede. Noi invece abbiamo una pianificazione sia sul tema della qualità orientato al biotipo, sia sul tema dell'efficienza produttiva. Ci prefiggiamo obiettivi di breve, medio e lungo termine e puntiamo a quelli, cerchiamo di correggerci e ci lavoriamo su. Stiamo facendo tutto questo non solo nell'ambito del biotipo, ma anche in quello della supplementazione dell'alimentazione animale necessaria, in un piano di miglioramento del foraggio, miglioramento delle sorgenti e suddivisione dei pascoli, tutti elementi che consideriamo indispensabili per migliorare gli indici di gravidanza e di svezzamento e anche per migliorare il carico di bestiame per ettaro o l'età a cui escono i manzi da esportazione, che deve essere inferiore.

### ***Quali sono i suoi progetti futuri? In cosa vorrebbe differenziarsi?***

Siamo nel progetto PROGAN proprio per questo, perché pensiamo che PROGAN sia abbastanza ambizioso da servirci come quadro di riferimento. È l'obiettivo di cercare una qualità superiore in mercati differenziati, perché riteniamo che non abbia senso fare le cose tanto per fare, che questo non consenta di ottenere una differenza nei prezzi finali del bestiame. Il progetto ci interessa e pensiamo che da soli, come medi produttori, non possiamo raggiungere tali obiettivi. Non li raggiungeremmo da soli neanche se fossimo grandi, invece all'interno dell'Associazione, lavorando con gente che ha le nostre stesse linee-guida generali, questi obiettivi si possono raggiungere a medio termine, e credo sia questo lo scopo del nostro cammino insieme.



## Intervista a Orlando Hug

Veterinario, allevatore e presidente di PROGAN, proprietario di una piccola azienda nella pampa santafesina al confine Nord con il Chaco.

### *Come ha cominciato questa attività? Quali sono stati i suoi inizi?*

In realtà noi siamo allevatori per tradizione e per discendenza, perché fin dal periodo coloniale, quando il nostro bisnonno arrivò al nord, intraprese l'attività di agricoltore-allevatore e noi per tradizione familiare abbiamo portato avanti l'attività. Io sono nato nell'ambiente rurale e, dal mio bisnonno ad oggi, abbiamo lavorato nello stesso campo. L'esperienza che abbiamo avuto da ragazzi è che prima imparavamo a guidare il trattore per poter lavorare alla parte agricola, poi ad andare a cavallo per la parte dell'allevamento, e così un po' alla volta ci si prende gusto. In seguito ho studiato e oggi sono veterinario, cioè ho scelto una facoltà universitaria affine all'attività che ho svolto tutta la vita. Questa passione per il lavoro in campagna è qualcosa che si eredita, che si tocca con mano giorno dopo giorno, e oggi ho la soddisfazione di vedere i miei figli così entusiasti come lo ero io ai miei tempi e sicuramente come lo era stato mio padre, il che mi fa pensare che la tradizione familiare dell'azienda non si interromperà.

A poco a poco abbiamo abbandonato il settore agricolo: negli anni '70 e '80 eravamo produttori del nord di cotone e canna da zucchero, ma queste attività sono state progressivamente abbandonate ed ha acquistato importanza l'allevamento, l'allevamento da ingrasso, perché i campi venivano predisposti per questo tipo di allevamento. A mio parere, ci stiamo accorgendo che al nord siamo molto portati per fare ingrasso e stalla, perciò vogliamo sfruttare questa capacità, e oggi stiamo prendendo decisioni in questo senso, e parlo al plurale perché siamo vari produttori riuniti in un gruppo. Noi siamo nati come gruppo "Cambio Rural"<sup>4</sup>, e a partire da lì, lavorando insieme e condividendo esperienze, abbiamo cercato di migliorare la qualità del nostro prodotto, sperimentando strade diverse: dall'acquisto in comune di input, all'acquisto in comune di capi riproduttori come modalità di miglioramento genetico, introduzione dell'inseminazione artificiale, ecc., e poi anche alcune esperienze nella vendita della produzione di vitelli.

Come ti dicevo, abbiamo preso la decisione di dedicarci un po' alla volta all'ingrasso e da lì proseguire per ottenere un nostro prodotto finito, considerando che i nostri campi si adattano perfettamente a questo scopo: sono terre basse, che noi chiamiamo isole, ma tecnicamente si tratta della valle alluvionale del Paraná, e praticamente tutto l'anno c'è un'offerta di foraggio naturale di ottima qualità. Questo si è visto fin dal primo lavoro svolto nell'ambito di PROGAN: è arrivato un camion da quella zona, che conteneva bestiame del migliore per condizioni di adiposità, livello di ingrasso, resa per capo, ecc. Questo è indice di una buona condizione naturale dei nostri campi.

<sup>4</sup> Cambio Rural: strumento messo a punto dall'Istituto Nazionale di Tecnologia Agrozootecnica (INTA) per collaborare con i piccoli e medi imprenditori agrozooteccnici attraverso l'assistenza tecnica, la formazione, l'accesso all'informazione per la presa di decisioni, l'organizzazione e la cooperazione.



### ***Com'è stato il suo cammino alla ricerca della qualità nel corso degli anni?***

Noi abbiamo cominciato 10 anni fa in un gruppo. All'inizio eravamo 11 produttori, poi per una questione interna del programma "Cambio Rural" ci si è dovuti ampliare, ma in definitiva il gruppo "forte" comprendeva da 12 a 14 produttori. Man mano che passava il tempo vedevamo che la resa del campo era sempre la stessa, cioè, c'era una sorta di tetto, ma noi pensavamo che si dovesse superare quel tetto e migliorare la qualità della produzione, e ci siamo imposti di farlo. Una volta raggiunta la qualità abbiamo dovuto superare un'altra sfida, vale a dire trovare il modo di partecipare alla catena commerciale: noi producevamo un buon prodotto, ma da lì in avanti ricadevamo sempre nella stessa modalità, cioè in un'impresa consegnataria o in una vendita diretta, ma in definitiva non arrivavamo mai, come produttori o come azienda, a conoscere la destinazione reale del prodotto, e a sapere se quello che stavamo facendo andava bene oppure no. Cioè, noi lo facevamo basandoci sull'esperienza, sulle nostre competenze e sul percorso familiare, sulla tradizione familiare, ma senza considerare se il prodotto possedeva o meno le condizioni che richiedeva il mercato; quando un nostro vitello saliva sul camion perdevamo ogni contatto, e invece è proprio questo che vogliamo sapere oggi: sapere se quello che facciamo va bene o no, quali aspetti vanno bene e sono da consolidare e quali sono gli errori che si possono correggere, e a partire da lì migliorare la qualità, offrire la qualità, e fare in modo di avere un prodotto differenziato che ci renda di più. Noi siamo piccoli produttori e quindi dobbiamo puntare sulla qualità della produzione, perciò questo è il nostro obiettivo oggi come oggi, inserirci maggiormente nella catena produttiva per migliorare la qualità e, di conseguenza, la resa delle nostre terre.

### ***Quali sono le caratteristiche distintive della sua azienda?***

Le aziende hanno generalmente modalità comuni di allevamento, sono aziende piccole. Un altro denominatore comune è il tipo di terreno, vale a dire una parte alta generalmente usata per l'agricoltura, o quando non si fa più agricoltura, come nel nostro caso, per alcune foraggere, e una parte bassa, che noi chiamiamo isola e che è una zona inondabile, con un'ottima qualità di foraggiere naturali. Questi sono i punti che dobbiamo valorizzare nella nostra zona e nel nostro tipo di azienda: conoscere più a fondo quello che abbiamo, le sue vere potenzialità, e da lì partire per ottenere la qualità che vogliamo.

### ***Quali sono i suoi progetti futuri? In cosa vorrebbe differenziarsi?***

Per quanto riguarda i progetti futuri, oggi come oggi il nostro obiettivo è quello di inserirci sempre di più nella catena di valore della carne, trasformarci da meri produttori di vitelli, vacche o manzi in una piccola impresa che produca un alimento di qualità. Ed è per questo che oggi ci uniamo, formiamo questa associazione, iniziamo a qualificarci, in modo da poter trasferire la nostra produzione, sfruttando tutte le potenzialità della nostra terra e della natura, a un prodotto di consumo di massa che sia di qualità, affidabile dal punto di vista sanitario, così da riuscire a inserirci pienamente nella filiera della carne.



## **Intervista a Manuel Medina Ruiz Compagnia Guadalupe S.A.**

Amministratore di Compagnia Guadalupe S.A., una società mista italo-argentina che gestisce un promettente allevamento.

### *Come ha cominciato questa attività? Quali sono stati i suoi inizi?*

La nostra storia in questo settore è molto recente. Abbiamo iniziato l'attività nel maggio del 2002, con una società di fatto fra tre amici. Con un piccolo capitale iniziale abbiamo affittato un primo terreno di 167 ettari a Curuzú Cuatiá Corrientes, al quale si sono aggiunti altri 80 ettari alcuni mesi dopo. Il campo è stato popolato inizialmente con 150 vitelli da ingrasso, acquistati per conto di quattro amici italiani, verso i quali ci siamo impegnati ad allevare gli animali fornendo poi loro un resoconto periodico dell'ingrasso ottenuto e dell'andamento generale dell'attività. Sfruttando il nostro legame con amici italiani, abbiamo cercato di avviare una forma di "amministrazione di capitale bovino" per conto di investitori stranieri.

Nel 2003 gli investitori sono aumentati. Altri amici hanno investito nell'acquisto di vitelli. L'attività continuava ad essere di tipo familiare: quando ricevevamo i soldi, procedevamo all'acquisto dei relativi capi di bestiame e poi mandavamo gli animali al campo dopo averli identificati e pesati.

Nel 2004, superata questa fase pilota e avendo constatato che l'idea veniva bene accolta e che potevamo cercare di consolidare l'attività, e dopo avere avuto alcuni contatti con esperienze simili in Uruguay, abbiamo iniziato a gettare le basi per ampliare l'attività. Abbiamo affittato nuovi campi e i clienti sono aumentati. Abbiamo perfezionato la formula basata sull'idea che chiunque può investire in animali a distanza e seguire la loro crescita fino al momento della vendita, intervenendo nelle decisioni e potendo perfino vedere gli animali nei campi grazie a una webcam. In linea con quest'idea, a metà del 2004 abbiamo creato un sito ([www.compagniguadalupe.com.ar](http://www.compagniguadalupe.com.ar)), col quale alla fine dell'anno abbiamo lanciato il programma "Allevatore a distanza 2005", che continua tutt'oggi.

Nel 2005 il programma "allevatore a distanza" ha iniziato a circolare, ma nella nuova proposta abbiamo modificato la formula precedentemente descritta, attribuendoci maggiore libertà di azione per essere più indipendenti nelle strategie produttive e commerciali. Nelle formule degli anni precedenti, come ho detto prima, ogni animale era identificato con il nome del proprietario e ogni proprietario decideva con noi la destinazione degli animali, fattore questo che spesso creava ritardi nelle decisioni aumentando i costi-opportunità e non favorendo una valida previsione delle strategie produttive e commerciali d'insieme. Abbiamo continuato a lavorare sullo stretto rapporto con gli investitori basandoci principalmente sul sito Internet, nel quale ci sono pagine riservate ("La tua mandria") a cui l'investitore può accedere con una password personale. Quest'area offre una visione particolareggiata dell'attività di allevamento di Compagnia Guadalupe, informa periodicamente sulle attività e i progressi svolti, visualizza comunicazioni specifiche per ogni destinatario. Infine, mostra i luoghi e le



opzioni che Compagnia Guadalupe mette a disposizione di ognuno dei suoi clienti. In generale, i nostri inizi recenti nel settore, gli aggiornamenti della nostra proposta e i continui aggiustamenti e adeguamenti fanno di noi un'impresa dinamica e in espansione, rendendoci aperti ad accogliere nella nostra storia nuovi eventi che potenzino la nostra energia.

### ***Com'è stato il suo cammino alla ricerca della qualità nel corso degli anni?***

Come ho detto, la storia di Compagnia Guadalupe è iniziata meno di 3 anni fa come amministrazione di capitale investito nell'allevamento, instaurando un determinato tipo di rapporto con i proprietari di capitale investito in animali e facendo convivere una delle attività più tradizionali dell'uomo con le risorse moderne dell'informatica. D'altra parte, i nostri inizi sono avvenuti in un momento in cui la filiera produttiva della carne, soprattutto a livello internazionale, era al centro di polemiche legate alla qualità del prodotto e alla sicurezza alimentare. Questi fattori hanno contribuito in maniera decisiva a far sì che, fin dall'inizio, optassimo per tecniche non convenzionali di controllo degli animali, adottando come strumento indispensabile la tracciabilità, sia per la necessità di mantenere la fiducia che gli investitori avevano riposto in noi, sia per adeguare un po' alla volta le nostre modalità produttive alle esigenze del mercato internazionale. In questo senso, qualità e buone pratiche sono parole che ci hanno sempre accompagnato.

Direi che stiamo mettendo a punto un modo di lavorare che a sua volta ci offre riscontri molto positivi. Non so fino a punto sia consapevole, per ora, come cammino di qualità, ma abbiamo sempre presente che stiamo producendo un alimento destinato a finire sulla tavola di un cittadino argentino o europeo. Questa immagine è la molla che ci spinge a desiderare di fare le cose bene, per questo cerchiamo di evitare agli animali lividi e stress non necessari, prendendoci cura di loro affinché crescano bene. Tutto ciò si traduce anche in una ricerca continua di maggiore redditività per l'impresa, fattore da tenere in considerazione quando ci si occupa di un animale.

### ***Quali crede che siano le caratteristiche distintive della sua azienda?***

Al di là di quello che ho già detto, non saprei elencare altre caratteristiche concrete che possano distinguerci dagli altri. Nel settore vi sono produttori molto rispettabili e di lunga tradizione, altri con grandi conoscenze, altri che non vogliono andare oltre i limiti ereditati dai loro genitori, ecc. Io vorrei solo insistere sul fatto che cerchiamo di consolidare questo "metodo di produzione" su cui abbiamo puntato e che evidentemente può permetterci di distinguerci da altri stabilimenti e imprese dedicate all'allevamento che non lavorano nello stesso modo. Ovviamente, come qualunque impresa che si sta formando e che si basa su procedure per molti versi innovative, sappiamo che dobbiamo lavorare molto e continuare sempre a migliorare le nostre competenze nei vari aspetti relativi sia alla produzione in sé, sia alla commercializzazione del prodotto per poterci posizionare a livelli adeguati. Cercando di sintetizzare, mi sembra che il nostro tratto distintivo sia da un lato il modo diverso di organizzare l'azienda e,



dall'altro, questa volontà di lavorare in un'attività molto tradizionale con una cultura del lavoro che inglobi realisticamente e sfrutti positivamente tutti i fattori a disposizione, tanto negli aspetti produttivi quanto in quelli finanziari, senza trascurare le risorse umane e le loro esigenze specifiche di realizzazione. Questa "filosofia" orientativa che abbiamo come guida potrebbe rafforzarsi in futuro distinguendo ancora di più la nostra azienda dalle altre, ma per oggi è solo l'inizio di un cammino.

### ***Quali sono i suoi progetti futuri? In cosa vorrebbe differenziarsi?***

Noi venivamo da una fase nella quale l'aspetto produttivo si sviluppava di pari passo con il rafforzamento della struttura giuridica e finanziaria dell'azienda, e ora ci sembra di stare arrivando a una tappa nella quale possiamo consolidare alcuni criteri relativi alla politica di ciò che produciamo, ed è proprio questo il lavoro che stiamo svolgendo in questo periodo.

Ad ogni modo, vi sono alcuni aspetti chiari, punti di forza sui quali lavorare, che mi sembra rispondano in parte alla domanda:

- A. La modalità produttiva e la visione dei mercati proposta in PROGAN è ampiamente apprezzata. Siamo in sintonia con la proposta di qualità del consorzio, che è evidente nella competenza e nella capacità dei suoi tecnici. Valutiamo inoltre molto positivamente il rapporto con gli altri produttori del consorzio, dai quali abbiamo tanto da imparare e con i quali possiamo condividere tanto.
- B. Migliorare la genetica nelle nostre mandrie e rafforzare le buone pratiche di produzione, insistendo particolarmente sulla formazione e l'istruzione del personale. Vi è davvero un forte desiderio di raggiungere buoni livelli in questi aspetti che sto citando.
- C. Ho detto che abbiamo iniziato dedicandoci all'ingrasso. Prevedendo già il cambiamento di proposta per il 2005, alla fine dello scorso anno abbiamo avviato un'esperienza di allevamento con un gruppo di 60 fattrici Hereford, con l'idea di poter arrivare in breve tempo al ciclo completo realizzato in diverse aziende con lo stesso metodo di lavoro che si basa sul Disciplinare Generale.

## **Intervista a Luis Batistuta**

Commercialista dedito all'agricoltura, padre del celebre calciatore Gabriel, ha partecipato al progetto con una bella azienda nella zona di Reconquista.

### ***Come ha cominciato questa attività? Quali sono stati i suoi inizi?***

Ho cominciato nel 1980. Io avevo un'altra attività e cercavo una nuova alternativa per aumentare le mie entrate. Ho iniziato l'allevamento con pochissimo bestiame e poi l'ho aumentato progressivamente trasformando quest'attività in una fonte di reddito e di soddisfazione personale e familiare.

### ***Com'è stato il suo cammino alla ricerca della qualità nel corso degli anni?***

La competitività stessa ti obbliga ad avere una migliore qualità per ottenere animali in



meno tempo e in migliori condizioni, di alta qualità. Se si vogliono ottenere animali pronti per l'industria o la macellazione, è più facile riuscirci con un animale di qualità, con buona salute e bene alimentato, piuttosto che con un animale che non ha queste qualità. Ha i suoi costi, ma i benefici sono superiori ai costi.

### ***Quali crede che siano le caratteristiche distintive della sua azienda?***

Non so se sono caratteristiche distintive della mia azienda, ma quello che è certo è che non smetto di informarmi professionalmente, di consultarmi con esperti e di cercare in questo modo di migliorare sempre più. Mi piace molto la tecnologia, tenere in ordine il bestiame con un alto livello di efficienza, supervisionare personalmente ogni lavoro, e questo mi porta a cercare costantemente nuove alternative come incroci di razze per ottenere un vitello di migliore qualità e soprattutto che si adatti alla mia terra. Inoltre, favorisco la formazione del personale incaricato di queste mansioni facendolo partecipare a corsi, laboratori e giornate a "cancelli aperti".

### ***Quali sono i suoi progetti futuri? In cosa vorrebbe differenziarsi?***

Nel fatto di poter avere un animale con una tracciabilità completa e ottenere così una differenza di prezzo al momento della vendita. Questo è il mio obiettivo, perché se dedico tempo e denaro ad attenzione e qualità, voglio che l'acquirente riconosca il mio investimento, la spesa che ho sostenuto, che si tratti di vitello o di manzo.

## **Intervista a Norberto Julio Allaio**

Imprenditore edile ma anche allevatore, proprietario della Società San Roque Agropecuaria s.r.l.

### ***Come ha cominciato questa attività? Quali sono stati i suoi inizi?***

L'inizio si può far risalire a 17 anni fa come una diversificazione di altre attività, per esempio l'edilizia, da dove ricavai le risorse per acquistare la prima unità agricola e zootecnica che dette origine a questa società, in un primo tempo rivolta esclusivamente all'allevamento.

Siamo entrati in questo settore completamente all'oscuro della sua tecnica e della sua dinamica, in parte con l'aiuto di amici esperti, proprietari di terreni, che ci hanno incoraggiato ad addentrarci in questa attività, che per noi era qualcosa di totalmente nuovo ma al tempo stesso appassionante. A tal punto che quello che all'inizio era un modo di mettere al sicuro un po' di capitale, investendolo in un'attività che fondamentalmente ci dava una certa stabilità in un'economia estremamente mutevole e rischiosa, si è trasformato poi in una fonte di guadagno a cui abbiamo finito per dedicare buona parte del nostro tempo.

### ***Com'è stato il suo cammino alla ricerca della qualità nel corso di questi anni?***

Credo che abbiamo avuto fortuna nello scegliere consulenti e collaboratori che, fin dall'inizio, ci orientassero verso il raggiungimento della migliore qualità nell'ambito



delle possibilità alla nostra portata, con investimenti costanti e l'adozione della migliore tecnologia disponibile tra quelle economicamente accessibili.

Innanzitutto abbiamo dovuto decidere, nell'ambito dell'attività zootecnica, se era conveniente, per le caratteristiche della terra, dedicarci all'allevamento, alla stalla o a entrambe le cose. Abbiamo scelto quest'ultima opzione, perché a nostro parere era quella che ci proteggeva maggiormente dalle fluttuazioni di prezzo abituali tra il vitello e l'adulto, in modo da dividere il rischio.

Un'altra decisione importante è stata la scelta del tipo di bestiame su cui lavorare: abbiamo optato per l'incrocio Braford, che è quello predominante nella zona con risultati ampiamente comprovati. L'idea iniziale, che abbiamo sempre rispettato, è stata quella di mantenere quest'unica razza per uniformare l'offerta di adulti alla domanda.

### ***Quali crede che siano le caratteristiche distintive della sua azienda?***

Credo che ciò che caratterizza lo stabilimento sia precisamente l'uniformità del prodotto finale, Braford, cosicché molte vendite si fanno per telefono senza che l'acquirente veda il bestiame finché non ne entra in possesso: i nostri clienti infatti conoscono già la qualità della nostra produzione e siamo sempre stati molto scrupolosi nel selezionare il bestiame da inviare loro per conservare la fiducia.

### ***Quali sono i suoi progetti futuri? In cosa vorrebbe differenziarsi?***

Crediamo che la parola chiave per il futuro sia proprio differenziazione, dato che prima o poi si dovrà premiare la qualità con una differenza di prezzo significativa, cosa che purtroppo oggi non avviene. Il mercato dovrebbe riconoscere il merito del produttore che punta a migliorare i propri allevamenti attraverso gestione e investimenti pagando un plusvalore che premi lo sforzo.

Diversamente, si continuerà a offrire carne standard senza valore aggiunto che la distingue da quella di altri paesi che, come noi, ricevono per la loro carne una minima parte del prezzo che riscuotono invece quelli che, avendo ricettività su mercati con alto potere acquisitivo, differenziano la loro produzione.

È in questa direzione che ci stiamo muovendo con PROGAN, e siamo decisi a sostenere fortemente questa cooperazione tra produttori perché è attraverso di essa che troveremo la via più breve verso l'eccellenza a cui aspiriamo e che ci porterà al miglioramento della nostra redditività a medio termine.

Per questo, tutti noi soci dobbiamo impegnarci a fare il piccolo sforzo di rinunciare in alcuni casi a un vantaggio transitorio nelle vendite per consentire a PROGAN di disporre della quantità di bestiame pattuita per far fronte ai nostri obblighi di esportazione.

Al tempo stesso, dobbiamo essere gelosi custodi dell'adempienza, da parte nostra e dei nostri soci, dei protocolli stabiliti a livello sanitario, di alimentazione e di trattamento del bestiame, in quanto una sola inadempienza rilevata dagli importatori screditerebbe tutto il gruppo e butterebbe all'aria anni di sforzi, com'è avvenuto nel triste caso del ritorno della febbre aftosa e dell'ingiustificabile tentativo di occultarla.



## **Intervista a José Buso**

Direttore ed Agronomo dell'azienda SICEMI S.A. che oltre all'allevamento si dedica anche alla produzione di riso per l'esportazione.

### *Come ha cominciato questa attività? Quali sono stati i suoi inizi?*

Ho cominciato nel '95 con questa ditta, che allora aveva un solo stabilimento e che progressivamente ne ha inglobati altri. Io sono il responsabile generale di tutti i campi e sto accompagnando questo progetto di investimento nella parte dell'allevamento.

### *Com'è stato il suo cammino alla ricerca della qualità nel corso degli anni ?*

In quasi tutti gli stabilimenti si disponeva già di bestiame, per cui avevamo una base. Di lì a poco si è deciso di optare per una razza, la Braford, si è investito in genetica, nell'acquisto di capi riproduttori e si è aumentata sempre più la quantità di fattrici che vengono inseminate artificialmente.

### *Quali crede che siano le caratteristiche distintive della sua azienda?*

Credo che sia il fattore umano: è un gruppo piccolo, abbiamo obiettivi ben definiti e lavoriamo in squadra, sia io che i veterinari, cercando di raggiungere gli obiettivi che ci prefiggiamo.

### *Quali sono i suoi progetti futuri? In cosa vorrebbe differenziarsi?*

Migliorare un po' la qualità: siamo orientati quasi per il 100% verso l'allevamento, pur facendo anche agricoltura, ma l'essenziale è aumentare il numero di fattrici e dedicarsi di più all'allevamento, migliorando dal punto di vista genetico. Poco tempo fa abbiamo deciso di acquisire una mandria di Braford, ed è già un anno e mezzo che ci stiamo lavorando, sforzandoci in particolare di tirar fuori un po' di riproduttori e migliorare geneticamente le mandrie.

## **Intervista a Laura Daniela Veuthey**

Giovane medico veterinario, gestisce l'allevamento di famiglia nel Nord santafesino.

### *Come ha cominciato questa attività? Quali sono stati i suoi inizi?*

L'inizio è stato con il gruppo che abbiamo e che ha già compiuto 10 anni, "Cambio Rural". Eravamo nell'ambito dell'allevamento e abbiamo visto i vantaggi del gruppo, la possibilità di migliorare vari aspetti del lavoro grazie ai compagni. Questo ci ha portato a continuare con il gruppo di "Cambio Rural" che abbiamo a Las Garzas, e poi è emersa la proposta di questa associazione, così grazie all'intermediazione del Dr. Hug, che ci ha portato a definire ciò che vogliamo, cioè ottenere carne di qualità e migliorare le mandrie, specialmente quelle da allevamento che abbiamo nelle "isole", cioè nelle terre basse o alluvionali, ci siamo uniti a PROGAN e fino ad oggi siamo contenti di quello che abbiamo ottenuto.

***Com'è stato il suo cammino alla ricerca della qualità nel corso degli anni?***

Il cammino alla ricerca della qualità è attraverso le riunioni esplicative, le conferenze, la convinzione che si raggiunge quando si vede realmente che bisogna cercare la qualità per migliorare i prezzi e tutti gli altri aspetti dell'attività.

***Quali crede che siano le caratteristiche distintive della sua azienda?***

La qualità del bestiame in primo luogo, e in secondo luogo la soluzione che si vende,.... quando si vende un vitello in buone condizioni, ci si accorge che si sta lavorando con un po' più di serietà.

***Quali sono i suoi progetti futuri? In cosa vorrebbe differenziarsi?***

Io vorrei che potessimo dedicarci anche al manzo, ed è quello che stiamo cominciando a fare attraverso questa associazione, cioè il ciclo completo per poter mandare direttamente i manzi alla lavorazione per l'esportazione, che è il nostro obiettivo.

**Intervista a Mauricio Moresco**

Allevatore, figlio di allevatori, amministra una società mista Italo-Argentina con 1.500 ha localizzati sul Litorale Ovest del Rio Paraná.

***Come ha cominciato questa attività? Quali sono stati i suoi inizi?***

I miei genitori erano agricoltori-allevatori, perciò sono cresciuto nel settore agricolo e zootecnico. Poi ho deciso di studiare ingegneria agronomica, e prima di iniziare a studiare avevo già formato una società con un mio cugino nel settore agricolo e zootecnico. Facevano agricoltura e allevamento in campi a vocazione agricola. Con il trasferimento dell'allevamento abbiamo un po' smantellato la parte di allevamento di questa società e ci siamo spostati vari chilometri a nord della provincia di Santa Fe per creare una nuova azienda su un terreno adatto all'allevamento. Inoltre abbiamo ampliato la società con un veterinario, un ingegnere agronomo, un contabile e un altro ingegnere agronomo.

***Com'è stato il suo cammino alla ricerca della qualità nel corso degli anni?***

Tutto nasce dal fatto di voler ottenere la maggiore redditività all'interno del sistema. Nell'allevamento, la qualità del prodotto è finalizzata alla redditività. Cerchiamo di aumentare il valore del nostro prodotto e di avere una produzione più efficiente, perciò abbiamo sempre tenuto presente la qualità, fin dalla genetica, la gestione, il trattamento degli animali, abbiamo sempre lavorato così perché sappiamo che incide direttamente sulla redditività dell'allevamento.

Ora, aderendo al Consorzio PROGAN, è cambiato il motivo per il quale voglio ottenere qualità: ora mi interessa fare un prodotto che piaccia al consumatore.

***Quali crede che siano le caratteristiche distintive della sua azienda?***

L'azienda si basa totalmente su pascoli naturali, non si semina né si fanno colture



impiantate. Ci sono boschi, ruscelli e pascoli che consentono di ottenere un buon prodotto, di buona qualità, con buoni risultati di età e peso su pascolo naturale. Credo che sia ciò che ci distingue da altre aziende allevatrici del paese e probabilmente del mondo, e ciò che ci rende simili a tutte le aziende che fanno parte del Consorzio.

***Quali sono i suoi progetti futuri? In cosa vorrebbe differenziarsi?***

I miei progetti per il futuro... beh, lavoriamo cercando di migliorare l'azienda dal punto di vista produttivo "all'interno", cioè di raggiungere il massimo per tutto ciò che riguarda l'efficienza, di ottimizzare la produzione all'interno dell'azienda, con un prodotto di qualità. A un certo punto si incontra un limite, per la superficie e per il livello tecnico che si può raggiungere. Si arriva a un livello massimo nel quale si vuole continuare a valorizzare il prodotto, per cui emerge la necessità di consorziarsi con altri produttori che stanno facendo lo stesso prodotto, un prodotto di qualità, per ottenere volume, un marchio, posizionare il marchio e riuscire ad avere una gestione commerciale centralizzata. Credo che questo sia l'altro salto in avanti che si può fare all'interno dell'azienda. Quando si raggiunge il massimo dell'efficienza e della produttività, e la qualità, il salto successivo consiste nel valorizzare la produzione che si sta facendo internazionalizzando l'azienda. Ma questo non lo si può fare da soli, bisogna far parte di un gruppo di produttori. In PROGAN facciamo tutti lo stesso prodotto e questo ci permette di aprirci al mercato internazionale.

[www.avsi.org](http://www.avsi.org)

### **AVSI: dal 1972 in cammino per lo sviluppo umano**

La Fondazione AVSI è un'organizzazione non governativa senza scopo di lucro nata nel 1972 e impegnata con circa 100 progetti di cooperazione allo sviluppo in 40 paesi del mondo.

**AVSI è presente** in Africa, America Latina, Est Europa, Medio Oriente, Sud-est asiatico e opera nei settori della sanità, igiene, cura dell'infanzia in condizioni di disagio, educazione, formazione professionale, recupero delle aree marginali urbane, agricoltura, ambiente, microimprenditorialità, sicurezza alimentare, ICT ed emergenza umanitaria.

**La missione di AVSI** è sostenere lo sviluppo umano nei paesi più poveri del mondo nel solco dell'insegnamento della Dottrina Sociale Cattolica con particolare attenzione all'educazione e alla promozione della dignità della persona umana in tutte le sue espressioni. Il dramma che molte popolazioni stanno vivendo va combattuto tenendo conto dell'unicità dell'uomo con un progetto di sviluppo che guardi all'educazione come strumento per far emergere i talenti. Solo in questo modo è possibile consolidare un modello di sviluppo che faccia crescere gli uomini e, con loro, la pace.

**Nei progetti in corso sono impegnati**, per una permanenza media di 2 anni, circa 100 cooperanti espatriati italiani, tutti professionisti (come medici, ingegneri, educatori, agronomi...) e oltre mille persone locali qualificate nelle varie discipline.

**Ad AVSI aderiscono** a costruire un network informale 27 organizzazioni non governative e associazioni, 17 delle quali si trovano nel sud del mondo e nei paesi in transizione.

**Per realizzare i suoi interventi** AVSI impiega oltre 20 milioni di euro all'anno; i suoi maggiori finanziatori sono Unione Europea, Agenzie delle Nazioni Unite, Governo italiano, enti locali, aziende private e singoli cittadini. Ogni anno pubblica il suo Bilancio Sociale (già vincitore alla Borsa di Milano dell'Oscar di Bilancio per la categoria "non profit") per ribadire il suo impegno verso un miglioramento continuo nei confronti dei donatori, dei collaboratori e dei beneficiari. Per una maggiore responsabilità AVSI si è dotata di un Sistema della Gestione della Qualità (SGQ) secondo la norma ISO 9001:2000, relativamente alla fase progettuale.



**AVSI è riconosciuta** dal 1973 dal Ministero degli Esteri italiano come organizzazione non governativa di cooperazione internazionale (ONG); è registrata dal 1991 come Organizzazione Internazionale presso l'Agenzia per lo Sviluppo Internazionale degli Stati Uniti (USAID); è accreditata dal 1996 presso il Consiglio Economico e Sociale delle Nazioni Unite di New York (ECOSOC); è accreditata con Status consultivo presso l'Organizzazione delle Nazioni Unite per lo Sviluppo dell'Industria di Vienna (UNIDO) e presso il Fondo delle Nazioni Unite per l'Infanzia di New York (UNICEF); è inserita nella Special List delle organizzazioni non governative dell'Organizzazione Internazionale dell'Onu per il Lavoro di Ginevra (ILO).

**AVSI è anche** un Ente autorizzato dalla Commissione del governo italiano per le Adozioni internazionali a curare le procedure di adozione internazionale.

## INFORMAZIONI

### **AVSI [www.avsi.org](http://www.avsi.org)**

20125 **Milano** - Via M. Gioia 181

Tel. +39.02.67.49.881

Fax +39.02.67.490.056

[milano@avsi.org](mailto:milano@avsi.org)

47023 **Cesena** (FC) - Viale Carducci 85

Tel. +39.0547.360.811

Fax +39.0547.611.290

[cesena@avsi.org](mailto:cesena@avsi.org)

### **AVSI-USA**

The Association of Volunteers in International Service, USA, Inc.

136 East 57th Street - Suite 501 - New York, NY 10022 - USA

Tel./fax: +1 212 490.8043

[www.avsi-usa.org](http://www.avsi-usa.org)



**argentina**

valorizzazione della filiera della carne argentina  
Risultati, metodologia ed esperienza



## **ACDI, Associazione Culturale per lo Sviluppo Integrato**

**ACDI, Associazione Culturale per lo Sviluppo Integrato**, è un'associazione civile senza fini di lucro fondata nel dicembre del 1990.

**Impegnata a promuovere lo sviluppo sociale**, economico e produttivo, porta avanti diversi progetti in ambito sociale volti a favorire la cooperazione con istituzioni nazionali ed internazionali.

**ACDI realizza progetti pluriennali** nei settori della formazione professionale e dello sviluppo produttivo, della innovazione tecnologica, della protezione dell'ambiente, dell'educazione e dell'accompagnamento dell'infanzia.

**ACDI è socia** del network AVSI ([www.avsi.org](http://www.avsi.org)), conta sul finanziamento del Ministero degli Affari Esteri italiano, dell'Unione Europea, delle Nazioni Unite e del BID e sulla collaborazione di entità locali, istituzioni, imprese e privati.

### **ACDI Asociación Cultural para el Desarrollo Integral**

La Rioja 2350 - S3000BXD Santa Fe - Argentina

Tel.: +54 342 4566049 - Fax: +54 342 4521227

[acdi@acdi.org.ar](mailto:acdi@acdi.org.ar)

[www.acdi.org.ar](http://www.acdi.org.ar)

A cargo de      A cura di  
AVSI - [www.avsi.org](http://www.avsi.org)

Gráfica      Grafica  
Accent on Design, Milano

Impresión      Stampa  
Imprenta Ciscato, Santa Fe - Argentina

ISBN: 978-987-20700-4-5

[www.avsi.org](http://www.avsi.org)

**AVSI - Italia**

47023 Cesena (FC), Viale Carducci, 85  
tél.: +39 0547.360811 - fax +39 0547.611290 - cesena@avsi.org  
20125 Milán, Via Melchiorre Gioia, 181  
tél.: +39 02.6749881 - fax +39 02.67490056 - milano@avsi.org

**AVSI - USA**

The Association of Volunteers in International Service, USA, Inc.  
136 East 57th Street, Suite 501 - New York, NY 10022 USA  
tél./fax +1 212 490.8043 - [www.avsi-usa.org](http://www.avsi-usa.org)

