



**Nicolás Soldatich, Economista**

"¿Cuánta credibilidad va seguir teniendo el Presidente del Banco Central y su política monetaria dura con tasas de interés altas?"

# Cátedra

**AVÍCOLA & AGROPECUARIA**

## X5

Fieles a su legado familiar, constituyen un núcleo inquebrantable. ■  
Escriben diariamente una historia marcada por el éxito. ■ Sostienen como premisa la eficiencia en todas las etapas de la producción. ■ Los Santangelo explican como el sueño de su padre, hoy se traduce en el liderazgo local y tiene presencia en los cinco continentes. ■



**Política Agropecuaria**

El Ministerio de Agroindustria avanza en la simplificación de normativas.



**Comercio Exterior**

La Lic. Sofía García afirma que "se está abriendo el mundo desde la sanidad y la inocuidad"



**Empresas**

Para Anahí Schiavinato, Ceva ofrece muchos servicios que agregan valor.



# New Gen

Papagayos - San Luis - Argentina



Nueva Genética  
Arbor Acres Plus

*Reproductoras del Mas Alto Rendimiento Productivo  
en un marco de Bioseguridad Inigualable*

New Gen Breeders S.A. Argerich 1211 (C1416AXD), Buenos Aires, Argentina - + 54 11 4583 4397

Ventas: (03442) 15416810 / info@newgenb.com.ar/ JBonura@soychu.com.ar

(011) 1539160515 / JGaleano@newgenb.com.ar

## Cátedra

### DIRECTOR

Adalberto Rossi

### JEFE DE REDACCIÓN

Elida Thiery

### REDACCIÓN

Joaquín Pichetto, Eugenia Basualdo,  
Gonzalo Gutiérrez, Maximiliano Videla

### DISEÑO

he!p Comunicación Estratégica

### FOTOGRAFÍA

M. Florencia Santangelo,  
Emiliano Descole, Denise Giovaneli

### TRADUCCIONES

Josefina Rossi

### COLABORACIONES

Mariana Lío, Verónica D'andrea,  
Mauro Bianco, INTA.

### INFOGRAFÍAS

Mariano Campos

### CORRECCIÓN

María Emilia Peralta Ramos

### GERENCIA COMERCIAL

Cátedra Avícola  
Teodoro García 2866, oficina 2.05  
(C1426DNB) Ciudad Autónoma de  
Buenos Aires - República Argentina  
Tel. 54 11 4553 2913  
Cel. 54 911 5327 8200  
comercial@catedraavicola.com.ar  
www.catedraavicola.com.ar

### IMPRESIÓN Y ENCUADERNACIÓN

PEQUIGRAF - Magallanes 1342  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Tel. (+5411) 4301-2346 / 4302-8628

Registro Nacional de la Propiedad Intelectual N°  
895.868. Es propiedad de Cátedra Avícola S.A. Todos  
los derechos reservados.

La reproducción en cualquier forma, en cualquier  
idioma, parcial o total, sin previo aviso por escrito  
de Cátedra Avícola, queda expresamente prohibida.

editorial

## Un negocio que continúa siendo familiar

De una manera general, se puede sostener que se denomina empresas familiares a aquellas en las que la propiedad o control está en manos de una o más familias.

La creciente importancia de este tipo de organizaciones en el mundo, tanto a nivel económico como social, hace que en muchos sectores se hayan convertido en motores de la evolución del tejido empresarial en la mayoría de los países occidentales.

Las empresas familiares cuentan con un gran valor socioeconómico, que es su voluntad de estabilidad y perdurabilidad. La participación de la familia, cuyo nombre generalmente se encuentra identificado con la empresa, hace que ante dificultades y crisis, sus miembros estén dispuestos a realizar más esfuerzos económicos y de trabajo.

Ese valor social derivado de la vinculación entre familia y empresa es, claramente, el elemento diferenciador.

Cada empresa familiar es única y, por lo tanto ella misma debe buscar, en el interior de su cultura, mecanismos de avance para perdurar en el tiempo.

En la industria avícola argentina, particularmente, salvo contados y recientes casos, la totalidad de las empresas son familiares. Y todas ellas tienen algunos elementos en común: un enorme sacrificio por parte de sus fundadores, una visión muy clara, y una sana ambición de ir siempre por más.

Quien las conoce sabe que son historias de vida que tranquilamente podrían plasmarse en una película o bien en un libro, tal como lo hizo Joaquín De Grazia, Presidente de Granja Tres Arroyos.

Son historias apasionantes con un alto grado de emotividad. Historias decididamente de superación. Son el legado

que se transmite de generación en generación. Sin dudas, son un ejemplo de que el esfuerzo y la capacidad pueden superar cualquier obstáculo.

La historia de la familia Santangelo no difiere –en su esencia– del resto de las familias que integran el sector.

Desde el momento en que Don Víctor decide dejar su Ginosa natal para buscar en Argentina el bienestar que había perdido Italia luego de la segunda guerra, hasta el presente exitoso de la compañía que creara poco tiempo después de pisar nuestro país, el esfuerzo, el sacrificio y la visión de quienes estuvieron al frente de la compañía, estuvieron presentes en todo momento.

Actualmente, los hermanos Santangelo, dirigen la compañía manteniendo las directrices, tanto paternas como maternas, en lo referente a la convivencia y al respeto que debe existir entre ellos.

Así lo vienen haciendo desde sus comienzos dentro la empresa, y quizás ese sea uno de los secretos que expliquen el liderazgo que hoy mantienen, y cómo pudieron sortear las dificultades que presentó y presenta, tanto la avicultura, como así también nuestro país.

Pero la de los Santangelo, no es una historia más. Es un ejemplo a seguir. Es la bitácora de una familia que a través de los años supo aprovechar la unidad de sus miembros para potenciar su capacidad emprendedora.

Con mucha humildad, con una gran dosis de orgullo y, sobre todo, con una clara visión del negocio. Buscando permanentemente oportunidades para diversificarse y continuar creciendo. Buscando mejorar, todos los días, un poco más.

Adalberto Rossi, Director





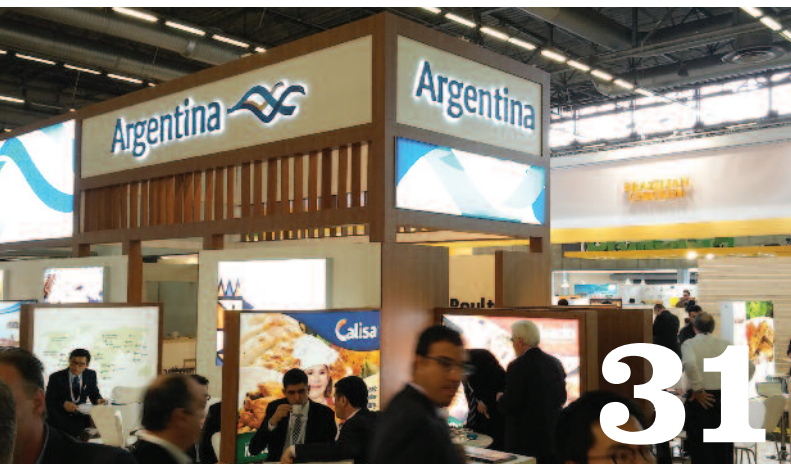
34



14



40



31



92



10



70



76

# sumario



96

**14 ECONOMÍA**  
**Tipo de Cambio & Inflación**  
Los principales consultores económicos del país dan su visión sobre el dólar y el futuro de la inflación, en un contexto de gran incertidumbre.

**46 NOTA DE TAPA SOYCHÚ**  
Haciendo honor al legado de sus padres, los hermanos Santangelo han llevado a la compañía a una posición de liderazgo en el competitivo mercado local.

**76 EMPRESAS**  
**Ceva Salud Animal**  
La Unidad de Negocios Avícola de CEVA, realizó en conjunto con la Universidad Di Tella, un programa de capacitación para sus clientes.

**40 INDUSTRIA**  
**23ª Conferencia UIA**  
Acevedo, llamó a abrir la agenda industrial y escuchar a todos sus participantes. Pidiendo la baja de costos laborales, sin afectar a la mano de obra, promoviendo la productividad.

**70 SANIDAD**  
**SENASA & CEPA**  
Más de 160 profesionales de las áreas técnicas de las empresas, se dieron cita en el la Bolsa de Cereales de Buenos Aires, demostrando el interés y la oportunidad de la agenda propuesta.

**92 GANADERÍA**  
**Acuerdo con China**  
El gigante asiático, primer mercado comprador de carne argentina, amplía el ingreso de carne bovina, caprina y ovina de nuestro país y se prevé un gran crecimiento de los envíos.

**24 COMERCIO EXTERIOR**

Más de 700 productos argentinos ingresarán a Estados Unidos con arancel cero

**32 EVENTOS**

En Aliment.AR se concretaron negocios por más de US\$ 300 millones en tan sólo cuatro días

**34 EMPRESAS**

Elanco suma a Cladan como Representante Exclusivo en Argentina



# Agroindustria avanza en la simplificación de normativas

El Poder Ejecutivo Nacional formalizó el plan para reducir la burocracia en el Estado y permitir nuevas prácticas para reducir costos, incentivar la inversión, la productividad, el empleo, la inclusión social, y ganar competitividad, a través de la publicación del Decreto 27/18 en el Boletín Oficial. En ese marco, el Ministerio de Agroindustria deroga leyes y decretos-leyes del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) con el fin de obtener un marco normativo actualizado y mejorar la seguridad jurídica de sus usuarios.



Luis Miguel Etchevehere, Ministro de Agroindustria de la Nación

**E**l Capítulo 1 del Decreto, referido al Senasa deroga 15 leyes y decretos-leyes que a la fecha el organismo no estaba aplicando dado que fueron superadas por normativa posterior.

"Este es el primero de varios pasos de un riguroso proceso de revisión de la totalidad de normas, más de 1600, con el fin de alcanzar mayor eficiencia

y brindar mejores prestaciones, dando certeza sobre las regulaciones de cada actividad y con ello mayor seguridad jurídica a los usuarios", señaló el flamante ministro de Agroindustria, Luis Miguel Etchevehere.

Para ello, cada área del Organismo analizó el cuerpo normativo en que desenvuelve sus tareas y concluyó en la necesidad de derogar leyes y decretos-

leyes que resultaron desactualizados.

**Se destaca la sanción de la Ley N° 27.233 de diciembre de 2015, donde se declaró de interés nacional la sanidad de los animales, los vegetales y la inocuidad y calidad de los agroalimentos; dando a las normas en la materia carácter de orden público.**

De esta forma, con un marco normativo más moderno actualizado y efi-

caz se reafirman las potestades del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) en su rol de autoridad de aplicación en lo que hace a sus funciones de control y fiscalización de la sanidad animal y vegetal y la inocuidad y calidad agroalimentaria, y se da mayor seguridad jurídica a los usuarios, mejorando las condiciones para invertir en la República Argentina.

**El Decreto 27/2018 tiene como marco promover el funcionamiento dinámico y eficaz de la gestión pública y se basa en la Ley N° 22.520, los Decretos Nros. 438/92, 2/2017 y 64/2017, y sus modificatorias; y los Decretos 13/2015, 434/2016, 891/2017 y otras normas citadas en el Decreto.**

.....  
*Proyecto abrogación leyes, decretos leyes y de necesidad y urgencia en virtud del dictado de normativa superadora:*  
.....

**Ley N° 2.268 regula la importación de animales que padezcan enfermedades contagiosas o defectos hereditarios:**

Superada por las Leyes 3959 (de policía sanitaria) y 27.233 (ley SENASA), Decreto N° 1585/1996, Resoluciones SENASA N° 1354/1994 (operatoria para autorizar la importación de animales vivos o su material reproductivo), 1415/1994 (normativa para la autorización de ingreso de material de multiplicación animal), 471/1995 (registro de reproductores importados) y 816/2002 (auditorías a países que exportan a la República Argentina mercaderías de origen animal, vegetal y subproductos).

**Leyes Nros. 2.793, 3.708, 4.863, Decreto Ley N° 15.245 del 22 de agosto de 1956 y Decreto N° 12.405 del 11 de junio de 1956 y que establecen la lucha contra las langostas y tucuras, declaradas plagas:**

Superadas por: Ley 27.233 (ley SENASA), decreto Ley N° 6704 del 12 de agosto de 1963 que regula la defensa sanitaria de la producción agrícola en todo el territorio de la República, el Decreto 1585/1996 y las Resoluciones SENASA N° 438/2017 (declaración de emergencia plaga langosta) y 689/2017 (obligatoriedad de la lucha contra la langosta) y 758/2017 (Programa Nacional de Langostas y Tucuras).

**Decreto de Necesidad y Urgencia Nro. 5.153 del 5 de marzo de 1945 que declara la obligatoriedad de la denuncia inmediata de la sospecha de fiebre aftosa:**

Superado por Ley 3959 de policía sanitaria, Ley 24.305 de lucha contra la fiebre aftosa y Ley 27.233 SENASA y Resoluciones SENASA N° 422/2003 y 540/2010 (notificación obligatoria de enfermedades denunciadas).

**Decreto Ley N° 7.845 del 8 de octubre de 1964: establece la inscripción de los fabricantes de alimentos para animales:**

Superada por Ley 27.233, Decreto 1585/1996 y Resolución SENASA N° 594/2015 (norma técnica de alimentos para animales de la República Argentina).

**Ley N° 25.369 que declara la Emergencia Sanitaria Nacional para la lucha contra la plaga del picudo del algodón.**

Superada por: Ley 27.233 SENASA, decreto Ley N° 6704 del 12 de agosto de 1963 que regula la defensa sanitaria de la producción agrícola en todo el territorio de la República, Decreto 1585/1996 y Resoluciones SENASA N° 905/2009 (erradicación de la plaga del picudo del algodón; reordenamiento y armonización de la normativa aplicable), N° 717/2011 (declarase emergencia fitosanitaria en todo el territorio nacional, respecto de la plaga de cultivos de algodón denominada picudo

del algodón) y N° 22/2016 (Registro Fitosanitario Algodonero).

**Decretos Nros. 89.048 del 26 de agosto de 1936, 80.297 del 21 de diciembre de 1940 y 5.514 del 29 de junio de 1961: relativos a transporte de animales en pie, higiene y desinfección; bienestar animal.**

Superadas por: Leyes Nros. 3959 de policía sanitaria, 24.305 de lucha contra la aftosa y 27.233 SENASA, Decreto 1585/1996 y Resoluciones SENASA Nros. 581/2014 (Registro Nacional Sanitario de medios de transporte de animales vivos, habilitación sanitaria).

**Decreto Ley N° 2.872 del 13 de marzo de 1958: amplía la ley N° 3959 de policía sanitaria.**

**Decreto No 647 del 15 de febrero de 1968 que prohíbe el uso de tucuridas formulados con dieldrin y heptacloro.**

Superada por la Ley No 22.289 prohíbe la fabricación, importación, formulación, comercialización y uso de los productos hexaclorociclo hexano y dieldrin, cualquiera sea su denominación comercial.

**Ley 2628 que declara obligatoria la tenencia de la libreta sanitaria habilitada por el entonces Servicio de Luchas Sanitarias para todo propietario de ganado en la zona del país, ubicada al norte de los Ríos Negro y Limay.**

Superada por: Ley 3959 de policía sanitaria y Ley 27.233 SENASA, Decreto 1585/1996, Resolución N° 356/2008 SAGPyA, el tránsito y movimiento de mercancías en territorio de la República Argentina debe efectuarse al amparo documental en el Sistema Integrado de Gestión Animal (SIGSA) y Resolución SENASA N° 195/2015 que incorpora al SIGSA mercancías y establece como obligatorio el uso del DTe. ■



# Llamado de atención para Luis Miguel Etchevehere

El ex titular de la Sociedad Rural Argentina recibió una serie de recomendaciones de la Oficina Anticorrupción para que su actividad privada no vaya en contra del código y la ley de ética pública.

**L**a Oficina Anticorrupción observa de cerca al integrante más nuevo de su gabinete: Luis Miguel Etchevehere. El flamante Ministro de Agroindustria, recibió algunas recomendaciones en relación a sus empresas privadas vinculadas al agro y a la comercialización de campos, a fin de evitar entrar en conflicto de intereses con su gestión en la administración pública.

La oficina dirigida por Laura Alonso le envió a Etchevehere una nota bajo el título "Indicaciones y recomendaciones preventivas", donde consignó un listado con las cinco empresas donde el funcionario tiene participación, dado que lo podrían dejar en jaque por el Código de Ética Pública. Cuando asumió el 21 de noviembre en el Ministerio, Etchevehere no tenía ningún cargo directivo en ninguna de las firmas.

**"En virtud de la trascendencia de sus funciones sobre el sector agropecuario, deberá evitar la compra de acciones en empresas relacionadas con la actividad, así como integrar asociaciones vinculadas al sector que regula. Los intereses públicos que debe tutelar resultan incompatibles con cualquier interés sectorial", recalzó la nota del organismo de control.**

La Oficina Anticorrupción realiza reportes de las áreas que son consideradas críticas porque están vinculadas directamente a un sector económico específico y porque incluyen en su plantel a hombres con pasado empre-

sario. Más de 100 funcionarios de Cambiemos recibieron notas con "recomendaciones preventivas". Hasta ahora no existieron denuncias del organismo de control en la Justicia por conflictos de intereses comprobados.

## EL CARGO EN LA RURAL

El flanco más débil de Etchevehere, por ahora, es su rol como ex Presidente de la Sociedad Rural Argentina (SRA), cargo que dejó para asumir en la gestión de Mauricio Macri. Cuando renunció el 31 de octubre como titular y como socio de la entidad, el directorio de la SRA le otorgó un bono de \$500.000. Esa situación despertó polémica y le valió una denuncia penal. Etchevehere explicó: "Se cerró la actividad con la entidad anterior, se liquidaron los sueldos pendientes con la mayor transparencia".

En su nota, la Oficina Anticorrupción manifestó en alusión a esa entidad: "Dada la directa vinculación entre la SRA y sus atribuciones como Ministro de Agroindustria, debe renunciar a cualquier cargo remunerado u honorario como condición para el ejercicio de su cargo público".

En el mundo privado, antes de asumir, Etchevehere se encontraba a cargo del Departamento Inmobiliario de Etchevehere Rural SRL, una empresa dedicada a la consignación de hacienda, la administración de campos y la comercialización de terrenos. Con Establecimiento Rural La Marga-

rita SA, en tanto, se dedicaba al cultivo de cereales.

En el mundo inmobiliario, el Ministro fue Director suplente de la firma Los Vascos Propiedades SA. Además, fue Director de Construcciones del Paraná SA, que tiene como objeto social realizar obras como contratista del Estado, entre otros puntos.

La empresa familiar Entre Ríos SA, en tanto, se dedica a la impresión de diarios y revistas y a servicios de publicidad en esa provincia.

En su informe, la Oficina Anticorrupción, le recordó a Etchevehere cuáles son los recaudos que tiene que tomar para no incurrir en irregularidades. "Se le recuerda que tiene vedado dirigir, administrar o prestar servicios a quien tenga una concesión o sea proveedor del Estado en las áreas en las que tenga atribuciones como ministro de Agroindustria", señaló. Y puntualizó: "Debe abstenerse de tomar intervención, en su gestión pública, en cuestiones particularmente relacionadas con las sociedades que integra".

Antes de que asumiera Etchevehere en Agroindustria, la Oficina Anticorrupción hizo un extenso informe durante la gestión de Ricardo Buryaile, en el que consignó los potenciales riesgos que tenían los miembros del ministerio. Se les aclaró específicamente que "resulta adecuado que se desvinculen y cesen como socios" de cualquier entidad agropecuaria para no beneficiar a ningún interés sectorial. ■

# CARVAL 60 AÑOS

LENOS DE  
**CREDIBILIDAD**



Con nuestro portafolio de productos Antimicrobianos mejoramos la Productividad de su negocio, generando Confianza y ofreciendo un Servicio Excepcional.

JERÓNIMO SALGUERO 2731 Piso 5 Of. 54 C.P. 1425 C.A.B.A., Argentina  
Tel/Fax: +54 11 48051274 - 48046212

WWW.CARVALCORP.COM



# Recalculando la economía argentina para 2018

El libro del 2018 aún está por escribirse, aunque ya hay algunos capítulos que tienen título y desarrollo. La inflación, los ingresos, el consumo, los desequilibrios macroeconómicos, el dólar y las paritarias, definirán si el Gobierno cambia el rumbo o profundiza la senda actual.



Nicolás Soldatich, Economista

**H**an pasado ya dos años de gobierno de Cambiemos, frente que supo imponerse en las últimas elecciones tiñendo de amarillo casi todo el país, reduciendo al Kirchnerismo –y a su conductora– a un partido provincial que, a tan sólo dos meses de las elecciones, ya nadie recordaba su nombre.

Con renovadas energías, Mauricio Macri anunció reformas para su nueva etapa de gobierno –lo hizo en el Centro

de Convenciones que lleva el nombre del sector político que destronó–, llamando a un gran acuerdo nacional, en el cual todos deberían ceder un poco.

Estas acciones derivaron en un paquete de leyes que en el último mes de 2017 se promulgaron velozmente en el Congreso: Presupuesto, Pacto Fiscal con las Provincias, Reforma Impositiva, Reforma Previsional, etc. Hubo una sola excepción, la Reforma Laboral, que aguarda en un tenso impase, que sólo

agita la justicia con el avance de causas contra algunos sindicalistas.

**Muchos economistas imaginábamos que el reformismo anunciado por el Presidente implicaba una aceleración de los cambios, traducidos en políticas económicas más audaces. Sin embargo los hechos ratificaron al gradualismo, que después de las medidas de shock tomadas en el inicio de su gestión, Cambiemos abrazó como camino y también como método. Vale preguntarnos entonces, a dos años de gestión, cuáles fueron sus resultados.**

Cuando Cambiemos asume la conducción del país, el estado de la economía era realmente calamitoso: 32% de pobreza, déficit fiscal abultado, un gasto público descontrolado, balanza comercial deficitaria por primera vez en 16 años, alto porcentaje de subsidios en todos los servicios públicos, alta emisión monetaria, reservas negativas en el Banco Central, control de cambios, dólar atrasado, inflación estancada en un promedio de más del 20% en los últimos 10 años, falta de crédito externo, alto riesgo país, un problema irresuelto con los tenedores de bonos internacionales, falta de energía, gas y petróleo, estancamiento del consumo interno, caída de la actividad industrial, de las exportaciones, de la construcción, y seguro que algo me estoy olvidando...

**A dos años de gestión de un Go-**

**bierno caracterizado por un método claramente gradualista, hay que reconocer que se solucionaron los problemas con los tenedores de bonos, se bajó el riesgo país, muy poco el déficit fiscal, se redujeron algunos subsidios –luz, gas, transporte–, se recuperaron las reservas por incidencia del endeudamiento externo y creció la construcción vía los créditos UVA.**

Pero seguimos teniendo problemas energéticos, el consumo interno durante el 2017 no arrancó, la actividad industrial no encuentra una senda de crecimiento, aumentó el déficit de la balanza comercial a valores récord, la inversión sigue sin llegar, crece el endeudamiento a razón de 30.000 mil millones de dólares por año, ese mismo monto se ha fugado, y la emisión monetaria creció en 2017 al 34%.

**Por otra parte, la inflación esperada no fue tal (2017 finalizó con una inflación del 24,8%) a pesar de todos los esfuerzos del Banco Central, llevando las tasas de interés casi al 30%, el tipo de cambio sigue atrasado –lo cual es inflación postergada–, a sabiendas que una devaluación en Argentina se va en un porcentaje importante a los precios. En este sentido cabe recordar que las últimas dos devaluaciones (enero de 2014 y diciembre de 2015) hicieron trepar la inflación al 40%...**

En pocas palabras, y sólo remitiéndonos a los hechos, la gestión del Gobierno le permitió a la economía argentina retomar a la condiciones de las variables económicas del 2015, aunque –nobleza obliga–, reconocer que de no haber hecho nada, el país hubiera chocado como hace poco expreso el Presidente de la Nación.

**“El hombre no encuentra la verdad, debe permitir que la verdad lo encuentre”, decía San Agustín en su libro “Confesiones”, y por cierto, el**

**Gobierno la encontró a fines del 2017. Muy a pesar de los esfuerzos que ha realizado, y con excepción de haber ganado las elecciones, logró un pobre crecimiento del 2,8% –que la sociedad no percibe–, se ahorró una importante cantidad de dinero al haber bajado “un poco” el nivel de subsidios a las tarifas de servicios públicos (luz, gas, transporte) y al haber eliminado los subsidios al petróleo... De poco le sirvió, ya que el aumento del gasto vía inflación licuó ese ahorro.**

En la guerra contra el infortunio, el Gobierno viene perdiendo varias batallas. Mauricio Macri tiene razón cuando dice que “el mal de la inflación debe erradicarse”, porque termina neutralizando cualquier esfuerzo que se quiera hacer desde el punto de vista de las cuentas públicas. Tan cierto es, que si se congela el gasto, la economía crece, baja el nivel de endeudamiento, el ingreso excesivo de dólares y se mantienen altas las tasas y las expectativas inflacionarias descenderían. Teoría económica pura, pero también juegos de modelos universitarios que el factor humano se encarga a veces de frustrar.

**La cuestión es que el gradualismo por el que se optó como remedio, no ha tenido los efectos buscados, y que en soledad, y sin coordinación, el Presidente del Banco Central dio sólo la batalla a un alto costo, siendo el Ministro de Economía por acefalía, sosteniendo el gradualismo político que declaró el Gobierno, sin llegar a transformarse en una gradualismo económico consistente.**

El Gradualismo no es un mal método de ordenamiento económico, de hecho, el Gobierno español del presidente Rajoy lo aplicó en la gran crisis del 2008, manteniendo un importante sistema de subsidios –incluso con un alto nivel de desempleo y reformas integrales en su sistema económico–, sin con-

tar con un Banco Central ni control de la moneda, y le permitió a España en un periodo de casi 10 años, tener una senda de crecimiento sustentable. Por el contrario un gradualismo declarativo y político, sin coordinación entre todas las carteras ministeriales, y sin un plan integral para abordar el problema de inflación, el gasto público, los déficit gemelos, la política fiscal, monetaria y el tipo de cambio, es un gradualismo que se transforma en inacción.

**Las reformas encaradas por el Gobierno son acertadas. Aunque se vea obligado hacer una suba impositiva de shock y una disminución gradual, van poniendo orden en el mediano plazo. Pero en el corto plazo, no cambian nada... el déficit fiscal se irá reduciendo paulatinamente y seguramente llevará más tiempo del que Gobierno aspira. ¿Y mientras tanto qué? ¿Cómo generar un clima económico real y consistente que estimule la llegada de las inversiones tan necesarias para la economía?**

Es cierto que el nivel de actividad no fue mucho, pero fue mayor que en el 2016. ¿En qué sectores? La reactivación sólo se dio en la construcción y en los servicios; pero estos sectores no sustituyen importaciones ni generan exportaciones, y a esto se le suma a que en estos rubros hay una alta participación del Estado vía la obra pública, que en definitiva se han financiado con endeudamiento, que también financia las tarifas. Y si estos sectores no generan dólares... entonces ¿quién va a pagar la deuda?

**La llamada Ley de Leyes –el Presupuesto Nacional–, se elabora generalmente en julio, y en septiembre se presenta en el Congreso. En 2017 se mantuvieron los lineamientos que fueron aprobados, sin embargo, en el Presupuesto de 2018, un día después de ser aprobado, el Gobierno cambió**



las pautas de inflación –después de la frustración del 17%–, a sabiendas que no se podían cumplir, y sinceró el 12% del presupuesto al 15% –porcentaje que, en definitiva, tampoco se podría cumplir–. Lo preocupante es que el Banco Central ya lleva dos años de incumplimientos de las metas... ¿Cuánta credibilidad va seguir teniendo Federico Sturzenegger y su política monetaria dura con tasas de interés altas?

Este cambio por una pauta más alta, busca sin duda hacer que el Banco Central relaje su política monetaria y baje la tasa de interés, pero el propio Sturzenegger –ante el problema del tipo de cambio atrasado–, le expresó al Ejecutivo que, mientras sigan con su política de endeudamiento en dólares, será muy difícil mejorar el tipo de cambio y bajar las tasas de interés. La emisión monetaria ya es muy alta por este problema y no puede seguir llenándose de pagarés de deudas como las Lebac.

**Acá aparece lo inconfesable: la solución a este problema –que se vio reflejado en el déficit de la balanza comercial–, es aumentar la emisión de deuda en el mercado interno y en pesos; esto también ayudaría al Banco Central a sacar pesos del mercado. Sin embargo, esto es inconsistente al nivel de tasas de interés actuales... ¿Quién aceptará prestarle al Gobierno a una tasa menor a la que pagan las Lebac? Encima, teniendo que esperar mucho para cobrar, cuando las Lebac las pueden hacer líquidas en un plazo más corto, en una economía llena de incertidumbres. El crédito siempre es finito y con tantos desequilibrios, es una incógnita cuánto le van a seguir prestando a la Argentina.**

La utilización de la tasa de interés como herramienta para desinflacionar los precios, ha mostrado ser efectiva solo en economías que han bajado la

inflación a un dígito anual. Y las metas de inflación se aplicaron en esos países con el objetivo de mantenerlas bajas, no reducir las.

**Contrariamente a lo que dicen los libros en temas de inflación, se decidió aumentar la frecuencia de indexación de los salarios –como es el caso de los salarios en la provincia de Buenos Aires– y la jubilación. Todo esto también se financia con deuda, lo que sigue dando señales de que el tipo de cambio va seguir siendo bajo. Y el atraso cambiario, hace que se pierdan los mejores empleos, que son consecuencia del crecimiento económico a partir de una economía competitiva. Este es un factor que los sindicatos no suelen tener en cuenta en estas coyunturas, sumado a que el Gobierno se resiste a una Mesa de Diálogo para un pacto económico y social, por temor a que la negociación implique también impunidad para una serie de dirigentes gremiales poderosos de dudosa honestidad y patriotismo.**

El gradualismo del Gobierno propone la caída del déficit fiscal de 1 punto por año, el problema es que el cálculo de reducción no incluye los intereses de la deuda que son crecientes. La verdad, es que la propuesta nunca incluyó la baja del gasto público, el cual aumentó un 27% en los primeros 9 meses del 2017 contra mismo período del 2016, mientras que la inflación creció un 24%, creciendo también los intereses que tiene que pagar el tesoro (2,4% del PBI) y el Banco Central por su política monetaria (2,6 puntos del PBI); esta cuenta nos da 5 puntos de déficit, restado a la baja, podemos decir que el déficit creció en 4 puntos, muy lejos de generar la baja deseada.

**En definitiva, el mecanismo que termina transmitiendo la tasa de interés a la inflación, es el atraso cambiario, que como ya dijimos, es más**

**inflación postergada. Si consideramos solamente el sector de manufactura industrial, el déficit es de US\$ 35.000 mil millones, consecuencia del boom de importaciones por este efecto. ¿Y saben qué? Esto también se financia con deuda. Si la reducción del déficit hubiera sido menos gradualista, la deuda hubiera sido menor y el tipo de cambio mayor.**

El libro del 2018 aún está por escribirse, aunque ya hay algunos capítulos que tienen título y desarrollo: la inflación rondará el 20%; el Gobierno perderá ingresos por la reforma fiscal y la baja de retenciones a la soja; por la baja tasa de crecimiento el consumo seguirá planchado; los desequilibrios macroeconómicos limitarán el ingreso de inversiones; el endeudamiento será mayor que durante 2017; y el dólar seguirá tan atrasado como la reactivación del sector industrial. El único capítulo que sigue abierto es el de las paritarias: dependiendo como resulten, el Gobierno deberá decidir cambiar el rumbo, o mantenerlo y profundizar la senda actual.

**Si abandonamos las especulaciones y predicciones, todas las medidas tomadas conducen al mismo camino. El Gobierno no cree que el error esté en el remedio sino en la dosis, y lo hace sin recordar que este mismo error llevó al Gobierno anterior a perder las elecciones.**

La madre de todas las batallas, pasó del gasto público, a la inflación y el tipo de cambio. Y si repasamos nuestra propia historia, ningún plan económico fue exitoso en bajar la inflación con atraso cambiario, y ninguna política antinflacionaria fue exitosa sin un plan económico de estabilización monetaria. No se puede ir contra la ley de gravedad a no ser que se esté en el espacio, y si el Gobierno aspira seriamente a ganar las elecciones de 2019, es hora que baje a la tierra. ■

# Mucho+ que solo higiene!



## EFICAZ

Bactericida, virucida y fungicida.

## SEGURO

No corrosivo, no contiene fenol ni formol.

## PRÁCTICO

Estable en solución, aprobado para Inmersión, Aspersión, Nebulización y Termonebulización.

“Primero limpiar, después desinfectar”

DESINFECCIÓN « Se deben desinfectar sólo superficies limpias »

THESEO

Probado contra cepas resistentes a otros desinfectantes en Argentina.



# Cotización del dólar e inflación: previsiones para 2018

Cuando los agentes económicos, tanto particulares como gerentes de empresas, deben ajustar sus presupuestos, las preguntas inmediatas que surgen son: ¿qué va a pasar con el dólar?; ¿compro y me cubro, vendo y compro Lebac?; ¿qué hago para proteger los ahorros?; ¿cuál será el índice inflacionario?



**A**l momento realizar el análisis previo para elaborar los presupuestos anuales, no deben faltar los ingredientes claves que determinan el subibaja del tipo de cambio de pesos por dólar y de las tasas de interés, los cuales surgen de los objetivos de política económica que se desprendieron de las exposiciones de ministros y del Presidente del Banco Central, en la conferencia de prensa del 28 de diciembre, cuando se decidió "recalibrar" la meta de inflación:

1. **La tasa de interés** no debe estar en un nivel tan alto que conspire contra la reactivación necesaria de la economía para facilitar la baja del déficit fiscal.
2. **Evitar el atraso cambiario.** El tipo de cambio de pesos por dólar no debe apreciarse tanto que conspire contra la producción nacional, tanto por el lado de la creciente oferta de productos importados, como por el desincentivo a los exportadores y el aliento al consumo fuera del país, como se observa en la tempo-

- rada récord de turistas argentinos en las playas de países vecinos.
3. **La cotización del dólar a futuro.**
4. **El costo de entrada y salida** de una inversión en pesos, a otra en dólares billete, porque el precio de compra a una entidad es hasta 50 centavos por unidad más alto al que luego se obtiene por la venta; o la comisión en el caso de un bono público o privado con cláusula dólar.
5. **El cambio de la política de endeudamiento** del Gobierno de casi ple-

namente en dólares, a una combinación con mayor presencia de activos nominados en pesos, para prever cómo serán las presiones a la apreciación del peso vía la competencia con las tasas de las Lebac.

6. **El desempeño del comercio exterior** a partir de las señales de reactivación del mercado brasileño.

## EXPECTATIVAS DE CORTO PLAZO

A priori pareciera que la tasa de interés de referencia inicial se irá moderando a un nivel de no menos de 20% anual, en la medida que el Gobierno logre domar las expectativas de inflación con acciones de política fiscal que permitan tornar alcanzable la nueva meta de 15% anual a diciembre. En ese caso se estará frente a una renta real atractiva para invertir más en pesos que en dólares.

Hoy el mercado ve un escenario intermedio, y por eso elevó sus previsiones de inflación a un rango más cercano a 20%. En ese caso la tasa de interés tendría un sendero de estabilización en torno a 25% anual, que es el nivel al que se espera que descienda el rendimiento de las Lebac aunque no necesariamente en la licitación de otro "supermartes 16E", por la acumulación de vencimientos.

Asimismo, se observa que la cotización del dólar a diciembre 2018 en el mercado de futuros se ubica en un rango de \$22,30 a \$22,80. Claramente, ese precio no es garantía de que en el mercado de contado cotice a fin de año en ese nivel, puede estar por arriba, o por abajo; sino que es un precio que se determina en función de la tasa de interés actual y las expectativas de devaluación del mercado. Se trata de una transacción habitual entre los que operan con el comercio exterior y los que tienen compromisos financieros en divisas, para asegurar un precio de cobertura.

Sin embargo, constituye un valor de referencia para sacar las primeras cuen-

tas y determinar si luego de los costos de entrada y salida conviene el arbitraje entre tasas y dólares, y viceversa, sobre todo para quien no es un experto en esas transacciones.

## FACTORES ESTACIONALES DE OFERTA Y DEMANDA DE DIVISAS

Además, hay que tener en cuenta la estacionalidad del comercio exterior, porque la Argentina es un fuerte exportador de alimentos, trigo, maíz y soja, principalmente entre enero y julio, aunque ya no rige la obligación de liquidar las divisas en un plazo determinado, mientras que la demanda de importaciones se muestra más activa en el segundo semestre, que determina la liquidez del mercado de divisas. Al que se suma la entrada temprana de divisas por parte del Gobierno para hacer frente al programa financiero a lo largo de todo el año.

Por siempre, el ingrediente que más influye sobre el movimiento de las tasas de interés y el tipo de cambio es la dinámica de la inflación, y allí no solo gravitan las decisiones de política económica de manejar los precios regulados, como los de los servicios públicos de luz, gas, agua y transporte, sino también de privados como medicina prepaga, cuotas escolares y el de algunos bienes, como Precios Cuidados, cigarrillos, entre otros; sino también el exceso de gasto público y su financiamiento con emisión, deuda pública y atraso de pagos a proveedores.

## INFLACIÓN

El cierre de 2017 tuvo la suba mensual de precios más alta desde junio del año anterior. El Índice de Precios al Consumidor Nacional tuvo en diciembre un salto de casi dos puntos porcentuales en comparación con el mes previo (1,4%), y también con el registro de un año atrás (1,2%), a 3,1% con una suba anual del 24,8 por ciento.

Tal como muestra un reciente trabajo del economista Ramiro Castiñeira, desde 1944 la Argentina ha tenido inflación de dos dígitos –como la que ha vuelto a tener desde 2005– durante 44 años; de tres dígitos durante 15 años; y de un solo dígito solo 13 años. Tuvo dos años (1989 y 1990) inflación de cuatro dígitos llegando en julio de 1989 a superar el 5000% anual. Explica además ese trabajo que el 80% de los últimos 74 años Argentina ha tenido una inflación entre 6 y 10 veces la internacional. Pero Castiñeira también señala que no es para nada casual sino causal que, en el mismo período, más del 90% del tiempo el Estado haya tenido déficit fiscal gastando más de lo que recauda.

La inflación en Argentina es un fenómeno fiscal y en el 2017 la Nación quedó segunda en América Latina detrás de Venezuela, con un récord del 2600%. El ejemplo de la región fue Brasil con una tasa de inflación del 2,95% anual.

## ESTIMACIONES DE ECONOMISTAS

Para explicar el futuro de la inflación, sus causas y por qué el número es alto en la Argentina, 10 de los principales consultores económicos del país dan su visión.

.....  
**Javier Milei, Fundación Acordar: "La intromisión de la política representa unos 7 puntos en la inflación de 2017"**

Entonado por el triunfo electoral, el día 28 de diciembre el Poder Ejecutivo decidió avanzar sobre la independencia del BCRA, pero en el fondo, el mercado apoyó al presidente de la entidad, Federico Sturzenegger, a punto tal de erigirlo como "el Hombre-Ancla", lo cual de cara al futuro debería imponer límites muy fuertes a los avances de la irracionalidad económica del ala política. Lo que se debe entender es que desde hace años



hay inflación en Argentina y que se trata de un problema estrictamente monetario consecuencia de la emisión de pesos para financiar el abultado déficit fiscal.

La inflación de diciembre en la Ciudad de Buenos Aires fue del 3,3%, por lo cual, la tasa de variación de precios durante el año 2017 se ubicó en el 26,1%. Dicha tasa implicó un desvío del 53,5% respecto del techo de la meta del 17%. El desvío en cuestión puede explicarse por una serie de errores: algunos de ellos caen en la órbita del BCRA y otros en la Jefatura de Gabinete. Respecto a los errores del Banco Central, la mutación del sistema de metas de inflación mediante el uso de agregados monetarios hacia la tasa de interés durante el último trimestre de 2016 hizo que la cantidad de dinero se determinara en forma endógena, por lo que frente al aumento de la demanda por recomposición de saldos reales después de la caída de abril, estacionalidad de Diciembre-Enero y el blanqueo de capitales, el BCRA expandió la cantidad de dinero leyendo el aumento en cuestión como permanente y al revelarse el mismo como transitorio implicó una convalidación de mayores precios.

Por otra parte, durante los meses de junio y julio, cuando se produce un salto de la demanda de dinero por el pago del medio aguinaldo, el BCRA, en lugar de dejar fija la cantidad de dinero, la aumentó nuevamente y con ello la meta se volvía casi imposible de ser cumplida, especialmente con las subas de tarifas que bajo el esquema monetario del BCRA se vuelven parte de la inflación (la endogeneidad de la cantidad de dinero se torna convalidante).

No todos los errores cayeron del lado del BCRA. El nekeynesianismo de una parte del Gobierno jugó un papel importante también.

En enero de 2017, el Gobierno decidió echar del Banco Nación a Carlos Melconian y nombró a Javier González Fraga. Así, el Banco Nación, que a inicios de 2017 tenía una posición en LEBAC de \$150.000 millones, de no haberse embarcado en un jubileo crediticio y con la cantidad de dinero creciendo al 30% debería haber mostrado una posición en el instrumento de \$200.000 millones. Sin embargo, fruto de esa especie de populismo crediticio, la posición es de \$100.000 millones, lo que implicó una expansión de la cantidad de dinero desde el segundo trimestre del año del 13%.

Por ende, dado que bajo el esquema monetario actual los rezagos de la política monetaria caen a tres meses, ello significa que la intromisión de la política explica cerca de 7 puntos porcentuales de la inflación de 2017. Puesto de otro modo: si la política no hubiera medido la cola, la inflación hubiera sido del 19 por ciento, un número muy cercano al techo de la meta original.

.....  
*José Luis Espert, Director de Espert & Asociados: "La inflación en Argentina tiene un origen fiscal"*

La inflación de 2017 terminó en 25%, cifra similar a la que Argentina viene teniendo desde hace 11 años, salvo 2009 por lo baja y 2014 y 2016 por lo altas debido a las devaluaciones de principios de esos años (es poco serio comparar la inflación de 2017 contra la de 2016 para forzar la afirmación de que "ha bajado fuerte"; 2016 fue el año de la normalización en modo shock del desastre monetario-cambiario de Cristina y el comienzo del ajuste tarifario).

Puesto en forma extrema (como mínimo omitiendo toda dinámica), los ajustes de tarifas, dólar y salarios causan subas en el nivel general de precios. Esta provoca un aumento en la deman-

da nominal de dinero que a su vez causaría una caída en el nivel de actividad (hay distintas teorías de ese mecanismo de transmisión que no discutiré acá) salvo que la mayor demanda de dinero sea satisfecha por mayor oferta (de dinero). Esta mayor oferta de dinero que valida la suba de precios aparece por el financiamiento monetario de los déficits fiscales que hace el BCRA (poco importa si el BCRA emite pesos contra Adelantos Transitorios como en épocas kirchneristas o contra dólares de la deuda externa que el Gobierno le entrega a cambio de pesos como ahora; se emiten pesos sin una necesaria contrapartida de demanda).

**Pero esto es solo una cuestión de corto plazo. A la larga, para que haya inflación tiene que haber emisión, que en esencia está causada por el financiamiento monetario de los déficits fiscales. O sea, la inflación en Argentina tiene un origen fiscal. Más que una relación dinero-precios se podría hablar de una relación déficit-precios.**

El crecimiento de la cantidad de dinero por encima de la demanda real de dinero no podría traer otra cosa que inflación. Hoy seguimos con una inflación kirchnerista del 25% anual a pesar de que, a diferencia del kirchnerismo, la economía y la demanda real de dinero crecen. ¿Qué pasa entonces? Por un lado, la cantidad de dinero crece más (mirar los pasivos monetarios amplios del BCRA con Lebac y el crédito al sector privado expandiéndose entre 35 y 45% anual) que la demanda debido al financiamiento monetario del déficit fiscal y por otro, hay una validación monetaria de los ajustes de tarifas, de tipo de cambio y de salarios. O sea, hoy, además de la habitual causalidad dinero-precios por el financiamiento monetario del déficit fiscal (y el fuerte crecimiento del crédito bancario), se emite como "consecuencia" de la suba de precios.



## Sintiendo la fuerza

La única vacuna contra CAV con bajo nivel de atenuación

**AviPro<sup>®</sup>**  
**THYMOVAC**

Sus planteles están en riesgo de una amenaza oculta. El Virus de Anemia Infecciosa Aviar juega un papel importante en la etiología de las enfermedades multifactoriales y puede conducir a un incremento en las infecciones y bajo rendimiento. Su lote de reproductoras merece una vacunación potente. Su plantel merece una sólida protección.

AviPro<sup>®</sup> Thymovac: Vacuna viva liofilizada contra la Anemia Infecciosa Aviar. Para administración en agua de bebida. Composición: 1 dosis contiene mínimo 10<sup>4.5</sup> TCID<sub>50</sub> CAV, cepa Cux-1. Indicaciones: Inmunización activa de reproductores livianos y pesados e inmunización pasiva de su progenie contra la Anemia Infecciosa Aviar. Contraindicaciones: No vacunar aves clínicamente enfermas o debilitadas. No vacunar antes de las 8 semanas de vida ni en las 6 semanas antes del inicio de la puesta. Efectos colaterales: No conocidos. Interacción con otros productos: Ninguna conocida. Posología: Administrar 1 dosis por ave. Tiempo de retiro: 0 días. Sólo para uso veterinario. Almacenamiento: Mantener a + 5°C ± 3°C. No congelar. SENASA Certificado N° 04-178.

Referencias: 1. An Investigation of Undersized Broilers Condemned at Processing as Sep-Tox. Hoerr F et al. Annual AVMA/AAAP Meeting, 2004. 2. Chicken anemia virus and fowl adenoviruses: Association to induce the inclusion body hepatitis/hydropericardium syndrome. Toro H et al. Avian Diseases 2000; 44: 51-58. 3. Epidemiological and experimental evidence for immunodeficiency affecting avian infectious bronchitis. Toro H et al. Avian Pathology 2006; 35: 455-64.

Todas las marcas son propiedad de Elanco, una División de Eli Lilly and Company.

Es un producto de

**Elanco**

Elanco Animal Health  
Una compañía de Eli Lilly  
Tronador 4890 Piso 12  
C1430DNN, CABA  
Buenos Aires - Argentina  
www.elanco.com

Tel.: 0800-777-ELANCO (352626)  
Email: pedidoselanco@elanco.com

Distribuidor Oficial

**Lbx**

www.bimex.com.ar

Laboratorios Bimex S.R.L.  
Raules 2045, CABA  
Buenos Aires - Argentina  
+54 11 4523-7922/7170





**Roberto Cachanosky, economista y columnista de Infobae:** "La razón de esta fenomenal expansión monetaria está en los dólares que el BCRA le compra al Tesoro por la deuda que este toma para cubrir el déficit fiscal"

La batalla contra la inflación va a ser uno de los grandes desafíos de 2018. Si bien el Gobierno muestra que la inflación bajó del 45% anual que alcanzó como pico en el tercer trimestre de 2016, al 25% actual, lo cierto es que en ese punto hay un truco estadístico. Como dice Mancur Olson en su libro *Auge y decadencia de las naciones*: "Hoy en día los economistas disponemos de tal herramental matemático, estadístico y econométrico que podemos torturar los números hasta que confiesen lo que queremos".

Si uno observa la evolución del IPC de los últimos seis meses puede advertir que la inflación no está bajando, sino que se mantuvo estancada en torno al 24% anual aproximadamente en cinco, pero se aceleró en diciembre a casi 25%, con 3,1% en el mes, en ese caso una vez y media más que un año antes. La inflación de dos dígitos anuales viene de la era K desde 2007. Basta con ver las tasas de crecimiento del circulante, la expansión primaria del BCRA, y se advierte claramente que está en un piso del 25% anual, llegando a superar el 40% anual y en los últimos seis meses está por encima del 30% anual. La razón de esta fenomenal expansión monetaria está en los dólares que el BCRA le compra al tesoro por la deuda que este toma para cubrir el déficit fiscal y luego

por los adelantos transitorios.

**Con semejantes tasas de expansión monetaria, es inevitable que estemos entre los países que más inflación tienen y el segundo en mayor inflación en Sudamérica. La causa es simplemente el déficit fiscal que no permite tener disciplina monetaria ni a fuerza de colocar altas tasas de interés.**

Considerando que el nuevo IPC Nacional no tiene suficiente historia para ver la perspectiva anual, se puede tomar el IPC Congreso de los últimos 13 meses y se ve claramente que la inflación quedó estancada en el orden del 23/25 por ciento anual en los últimos seis meses. Y si uno observa la inflación núcleo, es decir, la inflación que no contempla precios regulados, o con alto

componente impositivo o volatilidad en sus precios, también se verifica un estancamiento en la tasa de inflación núcleo de los últimos siete meses, donde queda boyando en un piso del 1,3% mensual, lo cual asegura un piso de inflación anual del 17 por ciento. Ya estaría superando la inflación del 15% pronosticada pocos días atrás si no se quiebra esa tasa núcleo mensual.

**José Siaba Serrate, Director de Siaba Serrate & Asociados:** "Todo apunta a un banco central dispuesto a correr de atrás a la inflación"

La inflación del 2017 quedó muy por encima del techo del rango meta (17%), aún si se excluye el efecto del cambio de precios relativos pero no muy lejos de los registros de expansión de base y agregados monetarios de casi un 26 por ciento, y muy inferior si se considera la evolución núcleo. También muy inferior a un elemento singular que tuvo 2017, y al que no se le asigna su rol cabal en relación con la marcha de la inflación, como fue la explosión de crédito bancario (en pesos y dólares) al sector privado superior al 50%. Y lo mismo vale decir con respecto al incremento del crédito originado vía ANSES, presuntamente con fuerte impacto en el gasto de consumo no durable.

La inflación de diciembre, tanto con el IPC Nacional (+3,1%) y el IPCBA de la Ciudad de Buenos Aires fue elevadísima. Sin embargo, son observaciones "outliers", fuera de rango, debido (principalmente) a la intensidad del shock de ajuste de tarifas, y, por ende, se debe relativizar su evaluación. El problema es que la inflación núcleo se contagió con lecturas muy altas que implican un ascenso brusco con respecto a la tendencia de arrastre, pero que también hay que tomar con pinzas (porque es imposible evitar efectos de segunda

vuelta ante aumentos puntuales de tarifas tan fuertes).

**¿Qué es lo que cabe esperar en 2018? ¿Qué tan accesible es la nueva meta puntual de 15%? La digestión de un cronograma de significativos ajustes de tasas, muy concentrado en el inicio del año, obligará a esperar hasta que se complete el mismo para detectar una desaceleración sensible de la inflación.**

La política monetaria cambió tras la mudanza de metas, y apunta a una rápida implementación de tasas de interés más bajas, lo que en principio supone una menor capacidad de contención de eventuales presiones alcistas. Ello le confiere a la política de ingresos –en especial, a la negociación de paritarias– un papel más relevante en la determinación de la tasa de inflación de 2018.

**No está claro, si los aumentos pactados superan en mucho a la meta, cómo va a lograr la política monetaria que la inflación se acerque a la meta, y no que suceda al revés, que sean las paritarias las que definan, de movida, las expectativas de inflación. Todo apunta a un Banco Central dispuesto a correr de atrás a la inflación, celoso en lograr la convergencia de la tasa de inflación con sus metas, pero con un arsenal sujeto a limitaciones como para que ello ocurra en tiempo y forma, y sin retrasos.**

Si el equipo económico adoptase un cambio de policy mix (factible en un año no electoral) podría corregir estos desvíos, al menos parcialmente. Una política monetaria más laxa acompañada por una política fiscal más dura aparece como un mejor enfoque para conseguir el cumplimiento de la nueva meta del 15% (y la consecución de otros objetivos que se vislumbran en la trastienda como ser un crecimiento saludable y una moderada depreciación cambiaria).

**Daniel Artana, Economista Jefe de la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL):** "La dominancia fiscal sobre la política monetaria ha sido una constante de las últimas décadas, y había por delante importantes ajustes de precios relativos"

La inflación de diciembre fue algo mayor a la esperada. El año cerró casi 8 puntos porcentuales por encima del techo de la banda. En parte, este alto desvío se explica porque la meta era muy ambiciosa teniendo en cuenta que Argentina llevaba varios años de alta inflación, la dominancia fiscal sobre la política monetaria ha sido una constante de las últimas décadas, y había por delante importantes ajustes de precios relativos (tarifas de energía y transporte entre los más relevantes). Además, el fuerte crecimiento del crédito previo a las elecciones tampoco ayudó mucho a moderar el alza de los precios.

A finales del año pasado, el Gobierno decidió modificar la meta para 2018 fijándola en 15%. A mi juicio esta meta sigue siendo muy ambiciosa y creo que la inflación terminará alrededor de 4 puntos más alta. Igual sería un progreso respecto de lo ocurrido en 2017. Ello ocurrirá porque todavía quedan ajustes de tarifas de cierta importancia y porque la compensación prevista en las negociaciones salariales que incluyeron una cláusula gatillo llevará a un aumento de costos laborales bastante más alto que la variación consistente con una inflación de 15 por ciento.

**De todas maneras, para lograr que se reduzca la inflación en 2018 y la economía continúe con su recuperación es crucial que: a) las negociaciones salariales, en particular las de los empleados del Estado, sea consistente con una inflación que continúa su trayectoria descendente; b) el crédito**



se recupere a un ritmo más pausado; y c) se cumpla a rajatabla con la reducción del déficit fiscal primario. En ese contexto se ayudará al BCRA para que sus decisiones de política monetaria influyan rápido en las expectativas y en la variación mensual de los precios.

*Diego Giacomini, Director de Economía & Regiones: con esta inflación de diciembre no hay lugar para seguir bajando la tasa de interés de referencia del BCRA.*

Mas allá del horrible número de diciembre hay que destacar que la inflación es siempre y en todo lugar un fenómeno estrictamente monetario. De acuerdo con la teoría, la inflación tiende a converger al valor equivalente al aumento de la oferta monetaria por sobre el incremento de la demanda de dinero, que aumenta de la mano del crecimiento de la economía. Ergo, hay inflación cuando el Banco Central emite "de más".

En Argentina, los números confirman fuertemente la teoría. Entre diciembre 2011 y diciembre 2017 se acumula una inflación de +397 por ciento, según IPC Congreso. Paralelamente, la expansión de base monetaria ascendió a +365 por ciento. Entre 1942 y 2015, la inflación ascendió a +148% promedio anual, mientras que la base monetaria creció al +151% promedio anual. En la región, los números son parecidos hasta mediados de los 90. Entre 1960 y 1995 la inflación promedió +133% anual y la base monetaria creció +135%. Luego, nuestros vecinos aprendieron la lección; y ambos números bajaron a +9% y +15% promedio anual respectivamente.

Mientras no aprenda esta lección, la Argentina seguirá teniendo alta inflación. En 2017 la base monetaria creció a un ritmo de +27,6% anual y la inflación acumuló +24,9%. La dominan-

cia fiscal hace que el BCRA emita "de más" y haya un sobrante de dinero que se traduzca en elevada inflación.

En los últimos 18 meses el BCRA emitió +\$506.395 MM (el equivalente del 57% de la base monetaria) para asistir directamente al Tesoro (+\$128.580 MM) o para comprar los dólares de la deuda (\$394.757 MM) del sector público. El BCRA intenta limpiar este sobrante de dinero colocando Lebac. El problema es que la tasa de interés real está constante y cada vez se crean menos Lebac, aumentando la cantidad (no deseada) de dinero; y así se genera más inflación y suba del dólar que, convalidación monetaria mediante, se traslada a precios.

En este marco, hay que estarle "encima" a cada una de las licitaciones de Lebac y prestar atención a qué sucede con la cantidad de dinero. Si en cada una de los vencimientos de Lebac hay significativos aumentos de la cantidad de dinero, la inflación no se desacelerará o (inclusive) se acelerará; y el dólar subirá más. Eso indicaría que no hay nada de lugar para bajar la tasa. Por el contrario, mostraría que la política debería ser mucho más contractiva y endurecerse; caso contrario el exceso de dinero se limpiará con mucho más inflación.

*Agustín D'Attellis, Director de D'Attellis y Asociados: "Este aumento de la inflación muestra el rotundo fracaso de la política monetarista y especulativa de este Gobierno"*

El dato de inflación de diciembre (3,1% mensual), que cerró el año en 24,8%, es la evidencia del rotundo fracaso de la política implementada los últimos dos años por el BCRA.

La concepción monetarista de la inflación, encarnada en el Gobierno por Federico Sturzenegger, acumula ya dos

años de muy altas tasas de interés, que fomentan la especulación financiera a la vez que actúan en detrimento de cualquier tipo de inversión productiva, y condiciona el crecimiento económico, al debilitar también el consumo interno.

Asimismo, esta misma política, incrementó a niveles muy preocupantes la vulnerabilidad de la economía frente a los volátiles flujos de capitales especulativos internacionales. Al igual que en los 90, un resfrío en el sudeste asiático puede producir una neumonía en las Pampas.

El stock de Lebac, que ha superado cómodamente el billón de pesos, actúa como una amenaza latente para la posibilidad de una devaluación abrupta del peso, dado el atraso cambiario generado por la propia atracción de capitales especulativos. Muchos costos a la vista, para ningún beneficio.

El único objetivo de todo esto era el control de un proceso inflacionario, que cierra el 2017 en el mismo nivel que se registró en 2015. Se adoptó un esquema de metas de inflación, que fijó un tope en 17% para 2017, y resultó superado en un 50%. Para el 2018 el propio BCRA fijó una meta de 10% de inflación, con tope en 12%, para modificarla a un 15% antes del inicio del año, minando así su base de sustentación, que es justamente la confianza en la propia meta.



La inflación núcleo que sigue de cerca el Presidente del BCRA, desligándose del aumento en los precios de bienes o servicios regulados, aumentó desde 1,3% en noviembre hasta 1,7% en diciembre, demostrando que la inflación no es un fenómeno estrictamente monetario, sino algo mucho más complejo, que el Gobierno subestimó. Hoy los datos corroboran el fracaso, mientras preocupa la insistencia en profundizar el rumbo.

*Lorenzo Sigaut Gravina, Economista Jefe de Ecolatina: "El peligro es que en diciembre pasado se aceleró el aumento de la inflación núcleo que sigue el BCRA"*

Con el número de diciembre se registró la inflación más alta del 2017 y es además la mayor variación mensual de todo el año. En consecuencia, la inflación alcanzó 24,8% el año pasado, 7,8p.p. por encima de la banda superior de la meta del Banco Central (12-17% para 2017).

Detrás del salto registrado en diciembre se encuentran los fuertes aumentos tarifarios. Las subas a nivel nacional del 30-40% en las tarifas de gas y electricidad, respectivamente, junto a los incrementos de 6% en los servicios de medicina prepaga y de 5% en los combustibles se combinaron para que los precios regulados crezcan 9,1% en el

mes, aportando casi 2 p.p. a la inflación de diciembre.

La elevada inflación registrada en diciembre (3,1%) muestra que el proceso de desinflación aún no está consolidado: en los meses que hay ajuste de tarifas de servicios públicos (para bajar los subsidios económicos) la suba de precios se acelera. Lo notable del caso es que en el último mes del año sufrimos más inflación (3,1%) que Brasil a lo largo de todo el 2017 (+2,95%).

¿Cuáles fueron los determinantes de la inflación en 2017? Como se mencionó, el año pasado cerró en 24,8% a nivel nacional. Dado que el IPC Nacional elaborado por el BCRA (con datos provinciales y del GBA a partir de abril de 2016) alcanzó 36,6% en 2016, esto implica que la inflación se redujo casi 12 p.p. el año pasado. Sin embargo, la suba de precios se ubicó en el promedio de los últimos diez años. La inflación núcleo (variable clave para el BCRA a la hora de definir su política de tasa de interés) se aceleró respecto del promedio de los cuatro meses previos (+1,4%), lo que podría demostrar una reacción de los formadores de precios ante el corrimiento del dólar (+8,0% promedio mensual).

Por último, los precios de bienes y servicios estacionales prácticamente no se movieron: registraron un alza de apenas 0,3% en el último mes del año evitando una mayor inflación. Por otro lado, la desagregación del IPC Nacional en seis regiones permite observar que la inflación en diciembre fue aún mayor en el Gran Buenos Aires: el nivel general creció 3,4%, la mayor variación desde junio de 2016.

Sin embargo, a pesar de que la mayoría de los usuarios sufrieron incrementos promedio de 45% en la tarifa de gas y de 38% en la tarifa de electricidad, por encima de las subas en el resto del

país, los precios regulados crecieron 8,9% (-0,2 p.p. que a nivel nacional).

Esto demuestra que el factor detrás de la aceleración en este ámbito geográfico fue la aceleración del IPC Núcleo, que creció 2,0% en el mes, exhibiendo también un incremento superior al promedio de los últimos tres meses (+1,4%). Pese a que 2017 fue un año electoral, el Ejecutivo prosiguió con la gradual corrección del atraso tarifario heredado: los precios de bienes y servicios regulados registraron a nivel nacional, un incremento de 38,7%.

Dicha alza es sensiblemente menor a la registrada en 2016, pero claramente superior al resto de las variables nominales de la economía, ya que el año pasado el tipo de cambio oficial trepó menos de 20% y el alza salarial no superó el 30 por ciento.

*Marcelo Elizondo, Director de DNI: "La rebeldía a bajar de la inflación argentina es persistente y tiene orígenes estructurales"*

La inflación de diciembre (3,1%) es alta. Es más que lo esperado y consolidada a Argentina como uno de los cinco países con más inflación del planeta. La rebeldía de la inflación local es persistente. Sus causas son varias: en primer lugar, los ajustes necesarios de precios relativos (los ajustes de tarifas garantizan un piso alto -este rubro subió 55% y los de transporte y comunicaciones 34% en el año-).

Además subsisten las dificultades políticas para moderar la política fiscal (especialmente con impacto en el déficit financiero) y la monetaria. El gasto público y el déficit de presupuesto siguen siendo los grandes enemigos argentinos. Por otro lado en 2017 hemos tenido, una vez más, una economía con escasa competencia, lo que es herencia de baja tasa de inversión durante mu-



chos años y, pese a que crecen las importaciones, aún un nivel de apertura muy menor a la media regional.

**Todavía existen excesivas regulaciones y persistente influencia de factores de poder económico disfuncionales. Este elevado índice supone expectativas más altas para el inicio de 2018. Y también la necesidad de avanzar en reformas estructurales. Estabilidad, simplicidad y baja aleatoriedad son requisitos del desarrollo. Y una menor inflación será un auxilio para la mejora en la competitividad sistémica.**

La inflación es un problema sistémico y el problema es que no lleguen inversiones para aumentar la oferta de bienes y servicios. Hay una lluvia que viene que son de dólares financieros. Muchos empresarios se han quejado por el atraso cambiario que en parte se da por el ingreso de dólares financieros, sobre todo para financiar el sector público y a empresas privadas. Pero donde no hay lluvia es en la economía real. Allí no hay lluvia de dólares. El año pasado solo llegaron USD 6.000 millones en inversión directa extranjera. Es un número más bajo que el de Chile que recibió USD 11.000 millones, o Brasil que recibió USD 50.000 millones. Esto es porque Argentina tiene una historia. Entonces los inversores buscan sólidos argumentos de que la historia no se va a repetir. Buscan un buen motivo para venir a invertir. Además, Argentina es el país de la región con más alta presión tributaria, con una tasa de interés alta, con regulaciones complejas; todavía es una economía muy cerrada comparada con la región.

**Fausto Spotorno, Director de Ferretes & Asociados: "El dato de diciembre refleja una política monetaria que resultó ser más expansiva de lo necesario para cumplir la meta del 17%"**

**El dato de inflación de diciembre tiene muchos condimentos. Por un lado, es el reflejo de haber pospuesto algunos aumentos para después de las elecciones. Eso explica la diferencia de 1 punto entre la inflación núcleo y la inflación total. Es cierto que la núcleo se aceleró un poco, pero eso se explica en parte por el servicio doméstico y otros servicios que no están dentro de los regulados, así como aumentos propios de las fiestas.**

Pero también, el dato de diciembre refleja una política monetaria que resultó ser más expansiva de lo necesario para cumplir la meta del 17 por ciento. La inflación terminó siendo de 24,8% a nivel nacional y eso está explicado por el crecimiento de los agregados monetarios. De hecho, la Base Monetaria creció entre los promedios de diciembre 24,2% y el M2, que mide el dinero en circulación más otros medios de pago como las cajas de ahorro o cuentas corrientes, se expandió al 29% anual en el mismo período.

**En este contexto, el Presidente del BCRA hace bien en ser cauteloso en materia monetaria de cara al 2018. En especial teniendo en cuenta que el contexto para bajar la inflación es algo hostil, en primer lugar por la inercia inflacionaria y por la recomposición tarifaria. Estos resultados dejaron en claro que la inflación es un bicho malo al que no hay que dar por muerto.**

**Dante Sica, Titular de Abeceb: "Con estos números de diciembre se anticipa un trimestre muy caliente en materia de inflación y será complejo cumplir la meta del 2018"**

El número de diciembre muestra que el 2017 cerró con una inflación cercana al 25 por ciento, una muy mala noticia para el Gobierno luego de reducir la tasa de interés de referencia del BCRA. Se esperaba una ace-

leración de la inflación por los ajustes de tarifas. Pero no solo cobraron fuerza los precios regulados, sino que incidió la estacionalidad del mes y que la inflación núcleo no cedió.

A la suba de tarifas, se sumaron los aumentos de combustibles, la medicina prepaga y los salarios del servicio doméstico. Es cierto que la moderada baja de la tasa de interés de referencia dispueta recientemente (pese a las expectativas del mercado) adelantaba este resultado de una inflación que mantiene la tendencia descendente, pero a un ritmo más lento. Hacia adelante habrá que seguir de cerca las expectativas y el ajuste de precios relativos, con un primer trimestre que se anticipa caliente y con un largo camino por recorrer en este proceso arduo de desinflación.

**De todos modos creo que es bueno que el Gobierno haya puesto en blanco sobre negro un problema que venía arrastrando desde todo 2017 que era la descoordinación entre las metas de política fiscal y de política monetaria. Era como si un avión volara con dos turbinas que funcionan a distinta velocidad, y por tanto avanzaba de manera torcida. Eso generaba una fortísima presión en el corto plazo sobre dos variables claves: tasa de interés real y tipo de cambio.**

¿Cuál era el riesgo? Que lo veía para más entrado 2018 porque claramente las metas inflacionarias para 2018 de años anteriores eran incumplibles, el consenso del mercado la ubicaba muy por arriba, y que el Banco Central en lugar de bajar las tasas de interés las volviera a subir, que era lo que tenía que haber hecho, con lo que hubiera generado mayor apreciación del tipo de cambio, con el riesgo de que fuera absorbiendo la ganancia de competitividad que venía consiguiendo el Gobierno con las reformas tributaria, fiscal y, previsional, que tanto le costó. ■

LLEGANDO A CASA  
SIN SABER QUÉ COCINAR.  
NO ESTÁS EN  
EL HORNO

MIL MANERAS DE COMER POLLO



SABEMOS MUCHO DE POLLO



# Más de 700 productos argentinos ingresarán a Estados Unidos con arancel cero

Luego de 6 años, nuestro país retorna al sistema generalizado de preferencias para exportar a Estados Unidos. Para Argentina el beneficio potencial bajo el SGP asciende a unos U\$S 400 millones anuales.

A través del trabajo articulado de los Ministerios de Agroindustria, Producción y Cancellaría, así también como la activa participación de las provincias y del sector privado, más de 700 productos de las economías regionales podrán ingresar al mercado norteamericano con arancel cero.

Autoridades de EE.UU firmaron la medida en diciembre pasado para que Argentina vuelva a ingresar al SGP, que consiste en el otorgamiento de preferencias arancelarias por parte de países desarrollados a determinados productos exportados desde países en vías de desarrollo. Hacia adelante el Congreso de los Estados Unidos deberá renovar la continuidad del Sistema, tal como lo realiza anualmente, con vigencia retroactiva al 1 de enero del año 2018.

En 2011, último año en que la Argentina integró el SGP, los productos beneficiados registraron exportaciones por 464 millones de USD, el 10% de las exportaciones totales a Estados Unidos.

Entre algunos de los productos de la industria avícola incluidos en el SGP, se encuentran:

- ★ Grasa aviar, sin fundir ni extraída de otro modo, fresca, refrigerada, congelada, salada, en salmuera, seca o ahumada.

## PRINCIPALES PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES INCLUIDOS EN EL SGP

- › Aceites esenciales de limón
- › Vinos
- › Azúcar cruda
- › Gelatinas
- › Caramelos
- › Alcohol etílico
- › Maní procesado
- › Queso parmesano
- › Frutillas congeladas
- › Maní blanqueado
- › Productos de madera
- › Preparaciones alimenticias
- › Aceite de oliva virgen
- › Mezclas para productos de panificación
- › Azúcar refinada
- › Aceitunas verdes
- › Aceite de jojoba

- ★ Huevos de aves, con cáscara, huevos fertilizados para incubación, Gallus domesticus.
- ★ Huevos de ave, con cáscara, huevos fertilizados para incubación, excepto Gallus domesticus.
- ★ Huevos de ave, con cáscara, otros frescos no fertilizados para incubación, de la especie Gallus domesticus.

- ★ Huevos de ave, con cáscara, otros frescos no fertilizados para incubación, excepto la especie Gallus domesticus.
- ★ Huevos de ave, con cáscara, frescos, conservados o cocidos.
- ★ Harina de plumas y desperdicios.
- ★ Carne preparada o conservada o despojos de carne de pollos.

## Seguimos innovando en cada una de nuestras líneas de productos APSA

SOLUCIONES INTEGRALES EN NUTRICIÓN ANIMAL

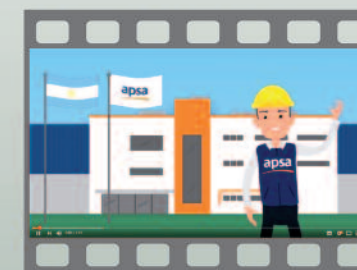


# apsa

una empresa de:



Seguinos en



Premezclas Nutricionales  
Trazabilidad QR



Control de Calidad APSA



Apsa Internacional S.A.: Int. Juan Lustreras 1800  
(1748) SIP Gral. Rodríguez - Buenos Aires - Argentina  
☎ (+54) 237 485 7300 - [apsa@apsanet.com.ar](mailto:apsa@apsanet.com.ar) - [www.apsanet.com.ar](http://www.apsanet.com.ar)



# “Abrimos el mundo desde la sanidad y la inocuidad”

Desde el área de Negociaciones y Comercio Exterior del Centro de Empresas Procesadoras Avícolas, la Lic. Sofía García habló sobre la necesidad de avanzar en las negociaciones de Argentina con el mundo y de sumar exportaciones y exportadores, luego de un año de logros que empezarán a reflejarse en el comercio con destinos de importancia para la avicultura argentina.



Lic. Sofía García, Coordinadora de CEPEX

**A** modo de cierre de 2017, el sector de Negociaciones y Comercio Internacional del Centro de Empresas Procesadoras Avícolas hizo un compendio frente a sus socios de las acciones cumplidas durante 2017.

La presentación reseñó el trabajo realizado por el área abocada al mercado internacional de CEPA, denominada CEPEX, cuyo rol es la representación de los exportadores avícolas argentinos para lograr las condiciones que posibiliten vender al mundo el Pollo Argentino; desde la apertura de mercados sanitaria y arancelaria, hasta la coordinación de acciones promocionales en el marco de Argentine Poultry, siendo fundamental la relación institucional con autoridades nacionales e internacionales, públicas y privadas, de los destinos de interés.

“Este fue un año de mucho trabajo, que se caracterizó por lograr resultados en numerosos temas muy importantes en la agenda de CEPEX. Las gestiones del área, son en su mayoría de mediano y largo plazo, y cerramos 2017 con resultados, en diferentes destinos, esperados durante mucho tiempo por las empresas exportadoras”, explica la Lic. Sofía García, Coordinadora de Negociaciones y Comercio Internacional de CEPA.

“Al mundo sólo se llega con sanidad e inocuidad, pero el posicionamiento se

logra con las negociaciones y la competitividad. Desde que Argentina decidió producir para exportar, trabajó y aprendió muchísimo. Siempre supimos que la sanidad es un pre-requisito y es la principal ventaja comparativa del país. En inocuidad la evolución es la constante, permitiendo superar las auditorías de los países más exigentes y cada vez más proteccionistas. Tenemos más de 100 mercados abiertos y tenemos los destinos jerárquicos de Asia, Europa, América del Sur, y ahora también tenemos América del Norte. ¿Qué desafíos tenemos por delante? Sin duda, llegó la hora de las negociaciones, un punto débil del país, pero indispensable, junto a la competitividad, para lograr el posicionamiento de nuestro producto en el mercado internacional. Estábamos cerrados al mundo, pero pudimos conservarnos en el top ten de los países exportadores por el estatus sanitario de Argentina, el alto nivel de inocuidad de los establecimientos y por la convicción exportadora de algunas empresas, incluso, a pérdida”, explica la Lic. Sofía García.

La actual gestión de Gobierno plantea una política de apertura internacional y el sector la acompaña. “Debemos entender que la apertura puede ser recíproca, es decir, las negociaciones nos permitirían llegar al mundo en condiciones preferenciales –cupos y/o aranceles–, pero tam-

bién permitirían al mundo llegar a Argentina. De aquí se desprende otro desafío: todos los establecimientos deben lograr el estatus mínimo exportador, porque el mercado internacional empieza en la puerta de casa. Nuestra mayor fortaleza es conservar nuestro estatus sanitario y un alto nivel de inocuidad, que constituya la base para aceptar reciprocidad en las Negociaciones”, sostiene la Coordinadora de CEPEX.

La vida de los negocios, más aún cuando los márgenes son tan pequeños, requieren crecimiento. El consumo del mercado doméstico ya ha alcanzado niveles de saturación, por eso, cada tonelada adicional producida, debe enfocarse a la exportación. Hoy de 50 empresas socias de CEPA, son 15 las netamente exportadoras y en ese objetivo se enfoca toda la tarea.

La especialista destaca que “una de las principales gestiones del año, sin dudas, fue el avance en la negociación del Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y el Mercosur. Es un trabajo que lleva más de veinte años, porque las primeras intenciones datan de los años ‘90, hubo intercambio de listas de productos en el 2004, pero no prosperó. Con ese antecedente, ante la reapertura de negociaciones en el año 2010, trabajamos en un acuerdo sectorial del bloque y constituimos la Coordinadora de Industrias Avícolas del Mercosur (CIAM), en conjunto con Brasil, Uruguay y Paraguay. Convocamos a los pares de CEPA de los otros tres países y elaboramos una presentación común que manifestó el interés y la propuesta de la Avicultura del Mercosur, con el fin de elevarla a los Gobiernos de cada uno de los cuatro países y así facilitar el trabajo de los negociadores al representarnos. La CIAM ratificó su posición en el año 2016,

ubicando al sector como uno de los principales interesados en avanzar en el TLC, con un mensaje unificado antes y durante el intercambio de ofertas entre ambos bloques”.

Las negociaciones comenzaron con un pedido de 300 mil toneladas para Mercosur, libre de arancel intra-cuota, ofreciendo reciprocidad. “En 2016 nos hicieron una oferta de 78 mil toneladas de carne aviar con y sin hueso, con un arancel preferencial que oscilaría en el 2% del valor FOB”, señala García. Desde octubre de 2016, hasta la última reunión en Bruselas, en diciembre de 2017, no hubo novedades oficiales, pero el sector continúa reclamando una cuota mucho más importante.

La otra condición importante que a negociarse es la tasa de crecimiento que tienen siempre este tipo de cuotas, denominadas contingentes, estimada entre el 3 y el 10% anual. A partir de la suscripción habrá que determinar cuál es la distribución intra-Mercosur, para asignar las toneladas a exportar por cada uno de los cuatro países del bloque.

Si bien ya hay empresas que venden a la Unión Europea, podrían acceder a este cupo con arancel preferencial todas las que posean o se adecuen a las exigencias para ese destino, siendo importante destacar que el SENASA posee acuerdo con la UE, por lo cual es el responsable de fiscalizar y aprobar a los establecimientos solicitantes, bajo la modalidad pre-listing.

“De los cuatro miembros del Mercosur el gran exportador es Brasil, seguimos nosotros en segundo puesto, luego Uruguay y Paraguay. Cada año, si quedase remanente de alguno de los 4 miembros, los otros podrán cubrirlo, dando cumplimiento a la normativa establecida para la redistribución”, explica la Coordinadora de CEPEX.

Cabe destacar que una vez definido todo esto, la aprobación del tratado puede llegar a demorar hasta tres años. Sin embargo, “al firmarse empezaremos a caminar en cuenta regresiva. Para nosotros 20 mil toneladas de pechuga deshuesada –que es el principal corte importado por Unión Europea–, corresponden a un mes de faena actual en Argentina, es decir, 60 millones de pollos. Esto explica la importancia de nuestra insistencia por una mayor cuota inicial y la definición de la tasa de crecimiento anual”, advierte García.

## HORIZONTE DE NEGOCIOS: EL MUNDO

El trabajo de la Cámara contempla el horizonte de los negocios de las empresas exportadoras, siendo el objetivo principal, lograr el marco necesario para que el intercambio comercial sea posible. “Debemos abrir el mundo, tener los establecimientos habilitados y lograr negociaciones preferenciales; pero también debemos ser realistas y conocer los recursos, no sólo de nuestra industria, sino de todo el sistema involucrado en una exportación. Por eso, no sólo somos proactivos con nuestra agenda, sino que trabajamos estrecha y cotidianamente con los ministerios y organismos públicos, transmitiendo realidad y sugiriendo propuestas”, sostiene la Coordinadora de CEPEX.

Esta forma de trabajo ha posibilitado llevar adelante gestiones con destinos como México durante el año 2017. “Es un destino con el que en simultáneo venimos trabajando en tres frentes: habilitación de establecimientos, negociación bilateral y renovación de cupo de importación con arancel cero”, comenta la especialista.

Argentina actualmente puede exportar carne de pollo a México haciendo uso de un cupo de toneladas sin arancel, renovadas recientemente



hasta el 31/12/2019 o hasta que se agoten, ya que se trata de una cantidad fija, que hoy ronda en 140.000 toneladas aproximadamente, a ser cubiertas por los países exportadores no miembros del NAFTA. Por lo cual, este cupo es un paraguas temporal para el negocio avícola. Los aranceles de importación normales en México, son prohibitivos, ya que superan el 100 por ciento.

Argentina y México, poseen un Acuerdo de Cooperación Económica (ACE 6), reabierto en julio de 2016, en ocasión de la visita del Presidente Enrique Peña Nieto a nuestro país y en plena negociación. El objetivo es incluir a la carne de pollo en el Acuerdo, con una cuota propia libre de arancel, para la exportación desde Argentina.

A instancia de la Secretaría de Mercados, CEPA identificó a sus contrapartes de interés en el destino, ya que México se caracteriza en avanzar en las negociaciones sólo si los sectores privados demuestran interés en la apertura.

García pone énfasis en el acuerdo entre partes: "cabe resaltar que la predisposición de los importadores mexicanos se potenció luego de la concreción de una visita de auditoría del SENASICA, a cargo del SENASA, con excelentes resultados que nos permiten cerrar el año con 10 establecimientos habilitados hasta 2020 para la exportación de carne aviar, además, de las tres plantas de incubación habilitadas a principio de 2017 para la venta de huevo fértil al destino. Todo se fue coordinando de forma tal de proyectar la inserción del producto argentino en México con visión de largo plazo: podemos conocer el mercado haciendo uso del cupo libre de arancel, luego, para desarrollar la relación comercial, necesitábamos demostrar a los clientes factibilidad como proveedores confia-

bles, lo que se logró superando la exhaustiva auditoría a nuestros establecimientos, coordinada y garantizada por SENASA, tanto durante su ejecución como en destino, en el marco del ACE 6. Ahora, insertarnos y posicionarnos en el mercado mexicano requiere de condiciones de largo plazo, es imprescindible lograr la inclusión de la carne de pollo con cuota propia y sin arancel en el Acuerdo Bilateral, que esperamos se firme en 2018".

#### CANADA Y CHINA

En 2017, también Canadá abrió sus fronteras a la carne de pollo argentina, y China aceptó la habilitación de establecimientos por nuestro con garantía de SENASA, abriendo además, el mercado de vísceras comestibles. "Ambas fueron gestiones muy largas, hablamos de 7 a 10 años, lo que requirió un trabajo conjunto entre el SENASA y la industria avícola, con compromiso profesional y objetivos claros de ambas partes. Y en el último tramo, la mejora en las relaciones entre los países y la prioridad dada por Agroindustria a estos temas, contribuyó -sin dudas- para alcanzar estas meta", considera la Lic. Sofía García.

La apertura de Canadá, resulta de interés por dos motivos, asegura Sofía García: "partiendo de nuestra idea rectora de «abrir el mundo para nuestro producto», este destino era un desafío que debía lograrse. Pero la particularidad del mercado es el tipo de producto que compra y, principalmente, la pechuga deshuesada. A diferencia de nuestros competidores, nosotros nos posicionamos dentro del top ten del ranking mundial «a pulmón»... sin cuotas, sin negociaciones, ni preferencias arancelarias".

A la hora de trozar un pollo, lo ideal es integrar el costo desde la venta del corte más caro; en nuestro caso, la pechuga. Canadá se consti-

tuyó en objetivo originalmente por ser un importador de pechuga. "A lo largo de los años que nos llevó la apertura de Canadá, su mix de compras fue variando, pero no así nuestro interés en lograrlo. Ahora, y en retrospectiva, también consideramos que hemos superado otra meta: poder llegar con nuestro pollo a América del Norte, entendiendo que los sistemas de habilitación, las exigencias normativas de inocuidad y sanidad, son diferentes a las europeas o a las de otros destinos jerárquicos con los que ya trabajábamos, lo que fortalece la versatilidad de nuestros establecimientos como proveedores multidesestino. El último paso, es la habilitación de establecimientos, que comenzará a concretar SENASA en los primeros meses de 2018, previa auditoría a las plantas, dado el acuerdo de pre-listing alcanzado con el CFIA, autoridad sanitaria canadiense", explica la Coordinadora de CEPEX.

China tiene un sistema de habilitación de plantas exportadoras muy complejo, que suma a su alta exigencia en inocuidad, los largos plazos entre visita y visita y los pocos días de estadía en el país, que son insuficientes para visitar a todos los establecimientos interesados en el destino. Con ello, las empresas que no cuentan con esta habilitación quedan literalmente excluidas del mejor comprador de garras y alas del planeta.

El informe de la auditoría realizada en 2016, y recibido recién en abril de 2017, arrojó excelentes resultados, ya que más allá de la evaluación a los establecimientos visitados, delegó en SENASA la auditoría y recomendación de los solicitantes no visitados. Y más aún: la autoridad china propuso a SENASA establecer un procedimiento específico de supervisión permanente para dar garantía anual



Ceva Salud Animal Argentina cumple con el Código de Prácticas de Calidad C.H.I.C.K. Program para la implementación de las buenas prácticas de vacunación en aves testificado por el Grupo Bureau Veritas.



CT814 Código de Prácticas de Calidad C.H.I.C.K Program

CONTROLADO POR EL GRUPO BUREAU VERITAS.

**Ahora, el dominio de las buenas prácticas de vacunación en las plantas de incubación tiene una calidad comprobada.**

**Un paso adelante con el objetivo de asegurar que todas sus aves sean correctamente vacunadas:**

Por primera vez, un programa de servicios para incubadoras ha recibido un reconocimiento internacional de calidad, que garantiza que los servicios que proporcionamos cumplen con los más altos estándares internacionales posibles.

Ceva es una marca registrada y/o autorizada por Ceva Salud Animal S.R.L.  
C.H.I.C.K. Program es una marca registrada y/o autorizada por Ceva Sante Animale.

Ceva Salud Animal S.R.L.: Camila O' Gorman 412, 12º Piso (C1107DED)  
Buenos Aires - Argentina | Tel. +54 11 3724 7700 | [www.ceva.com.ar](http://www.ceva.com.ar)

@CevaArgentina | Ceva Salud Animal Argentina

**Juntos, más allá de la salud animal**





**de las plantas exportadoras actuales.**

“En síntesis, cerramos el año con excelentes resultados en este destino: tenemos 16 establecimientos habilitados; están pronto a listarse 2 nuevos y 9 plantas más no visitadas ya están trabajando con SENASA, lo que daría la posibilidad de ser habilitados sin esperar visita. Los casos no cubiertos, que luego de este avance son muy pocos, serán incluidos en la próxima visita de la CNCA, par chino del SENASA, con confirmación en la agenda 2018, producto de la permanente relación entablada entre el Ministerio de Agroindustria con la AQSIQ. El aprendizaje de todos estos años con el destino, podría capitalizarse convirtiéndonos en uno de los países exportadores de pollo con más establecimientos habilitados para China. En 2016 significó el 30% de nuestras exportaciones y en 2017 el 25%, sumado a que el valor FOB promedio por tonelada se mantuvo entre los mejores, a pesar de los bajos precios de los últimos años en el mercado internacional. China es un destino prioritario no sólo para la Argentina, para la avicultura y cada una de las empresas avícolas exportadoras” resalta.

**PERFORMANCE DEL AÑO**

Desde CEPEX señalan que, al cierre de 2017, las exportaciones de carne aviar representarían el 10% del total de toneladas producidas, nivel muy similar al año anterior, cuando el mismo indicador alcanzó el 9%.

Si se toman datos de los primeros diez meses se puede concluir que la expansión interanual fue del 5% en toneladas y 16 puntos porcentuales en valor. “Al tener una paridad cambiaria tan poco favorable, claramente debemos cerrar a mayores precios. Esto demuestra no sólo convicción, sino un gran esfuerzo de parte de las empresas exportadoras, orientado a mantener mer-

cados y el nivel total de actividad de la industria”, indican desde la entidad.

**En este contexto, China superó el 24% de los negocios, Sudáfrica el 16%, Medio Oriente 12%, Rusia 8%, Chile 6% y, por último Hong Kong, 5%.**

En un marco donde el resto del mundo significa 29 puntos porcentuales de las exportaciones, Europa, en 2017, no llegó a sumar cuatro puntos en el comercio exterior, lo cual permitirá pronto expandir el volumen de operaciones de acuerdo a los tratados antes mencionados.

**Tomando en cuenta que la producción argentina repitió en 2017 los valores de 2016, con un aproximado de 2,06 millones de toneladas, se lograron exportar 200 mil, muy lejos de las 367 mil que se vendieran al exterior en 2013.**

“Tenemos que salir de las dependencias de grandes toneladas, necesitamos diez destinos de unas 15 mil toneladas. Hoy tenemos más de cien destinos abiertos y en 2017 fueron 61 destinos activos, de los cuales 13 países significan el 71% de las toneladas”, remarca la responsable de Cepex sobre las actividades en marcha que permiten aspirar a crecer al menos 20 mil toneladas.

**Un dato no menor es que son sólo 15 las empresas netamente exportadoras, ya que el resto vende al exterior sólo productos como pueden ser alas, garras y corazones; es decir, no producen para exportar, destinan al mercado internacional cortes que Argentina no consume o que como en el caso de las alas, es mejor pagado por el resto del mundo. Este es el caso de 12 empresas.**

Los objetivos próximos y de la mano del Mercosur, es avanzar en Negociaciones con Corea del Sur, Canadá y también con el EFTA (European Free Trade Association) que tiene como so-

cios a Islandia, Suiza, Noruega y Liechtenstein, siendo Inglaterra uno de los fundadores y con su salida de la UE puede representar una nueva oportunidad de negocio.

**La promoción del Pollo Argentino en 2018 se realizará a través de ferias, entre las que destacan Gulfood, en Dubai; Sial China y Sial París. También se está programando una misión comercial a Canadá junto con la Agencia Argentina de Inversiones y el Ministerio de Agroindustria, y misiones inversas de importadores cubanos en febrero, y mexicanos en marzo.**

En cuanto a capacitaciones, la Cámara proyecta repetir las Jornadas de

Inocuidad y Actualización de Mercados organizadas en conjunto con SENASA, escalando la experiencia también a otros temas, como Bioseguridad, según lo dejó expresado el Presidente de CEPA, Roberto Domenech en la clausura del encuentro de Noviembre pasado.

**SISTEMAS MÁS SENCILLOS**

**Sofía García señala que a partir de noviembre de 2016 se puso énfasis en la "simplificación".**

Ante el atraso del tipo de cambio, que es uno de los factores de competitividad para un país exportador, el sector identificó proactivamente ineficiencias a lo largo de toda la cadena, principalmente en relación a organismos

públicos, por tratarse de estructuras muy burocráticas o desactualizadas.

**Esta información generó gran interés en la Jefatura de Gabinete de la Nación, que junto al Ministerio de Agroindustria propuso trabajar en un relevamiento integral de la cadena en su relación con Organismos Públicos.**

Fue fundamental en esta instancia la participación de las empresas, que pusieron a disposición a sus referentes de cada eslabón de la cadena, brindando información absolutamente detallada y, de generación cotidiana, en el proceso productivo. Luego, desde el Gobierno, trabajaron en un reordenamiento de trámites y bajaron el tema a cada uno de los organismos involucrados.

**En el que más receptividad encontraron fue en SENASA, donde se trabajó y avanzó durante 2017 en temas como: reorganización y modernización de CAPA -área dedicada a la aprobación de rótulos y envases-, y certificados de exportación electrónicos para todos los destinos de carne aviar.**

“No es sencillo encarar este tipo de cambios, ni para el organismo ni para las empresas, pero es necesario jerarquizar a los organismos técnicos, simplificar los procesos y hacer más sencilla la operativa productiva y exportadora. Cuando vayamos alcanzando postas, sin duda la experiencia podrá escalarse y ser capitalizada también por otros sectores”, concluye Sofía García. ■





# Más de US\$ 300 millones en tan sólo cuatro días

Exponenciar S.A. concretó la primera edición de Aliment.AR, la exposición B2B de alimentos, bebidas y tendencias que aspira a convertirse en la góndola donde se exhiba la oferta alimentaria de Latinoamérica.

**D**el 8 al 10 de noviembre, en Tecnópolis, Buenos Aires, por primera vez en la historia, más de 300 compradores internacionales y locales de importantes firmas provenientes de 45 países de los 5 continentes concretaron reuniones de negocios con 300 empresas exportadoras de alimentos y bebidas de 24 países de Latinoamérica y el Caribe. Al sumar la ronda internacional LAC Flavors que se realizó como antesala de la exposición, el volumen de negocios concretados y proyectados durante los cuatro días superó los 300 millones de dólares. En promedio, cada expositor tuvo un promedio de 20 reuniones de negocios de interés.

AlimentAR, que es organizada por Exponenciar S.A., es la respuesta a la necesidad de potenciar los negocios globales de Argentina y convertir al país en supermercado del mundo. Alineados detrás de este objetivo no sólo estuvo el Gobierno Nacional, representado en la exposición por el Ministerio de Agroindustria de la Nación, sino también el sector privado representado por COPAL (Coordinadora de la Industria de Productos Alimenticios), y organismos estratégicos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI).

**“Gracias a esta integración público-privada, y a la confianza depositada por este importante grupo de empresas que participaron de esta edi-**

**ción, AlimentAR ha logrado cumplir satisfactoriamente con el objetivo de promover las exportaciones alimentarias de la región y abrir nuevas oportunidades de negocios hacia todo el mundo. También hemos contado con el espacio de debate para analizar las estrategias para atraer inversiones que incentiven el potencial del país”,** dijo Rodrigo Ramírez, gerente general de Exponenciar S.A.

## TESTIMONIOS

En AlimentAR se vio que la calidad de los compradores y su demanda sobrepasó la oferta de los expositores que participaron de la exposición. Los rubros más negociados fueron frutas frescas, aceites y lácteos.

**“Hace años que no veíamos a los gerentes de comercio exterior movi- lizados como sucedió en esta muestra. Tuvimos 294 consultas de empresas con intenciones de exportar y sumamos 26 nuevos clientes. Lograr eso en tres días para nosotros fue como sacarnos la lotería”,** comentó Silvia Cuffia de SN Estudio Aduanero, que se encarga de brindar servicios de despachantes de aduana y asesoramiento jurídico en comercio exterior.

Mientras un comprador de España proyecta importar maní por 7.5 millones de dólares, con un pedido concreto de 5000 toneladas, desde Compañía Central Pampeana, Mercedes Barilatti, narra que en la exposición se contactó con compradores de carne de China y

Canadá, este último, nuevo mercado para la empresa. A uno lo conoció en la ronda y al otro en el stand. Estima 2 millones de dólares de negocios potenciales.

**Alunco produce agua mineral Premium. Enrique Geddes, responsable comercial, dijo que está muy cerca de cerrar negocios con Inglaterra, con la cadena de restaurantes Gaucho, de Londres. También tuvo contacto también con los compradores chinos.**

Desde El Turista, empresa elaboradora de chocolates, Alejandro Saiz, responsable de exportación, se va contento por haber comenzado a recuperar mercados perdidos. Además de los contactos con compradores de distintas partes del mundo, rescata también la posibilidad de cerrar acuerdo con Falabella y con los supermercados chinos de Argentina, que suman más de 3000 comercios.

**Spirulina Fox se denomina el producto que elabora Jorge Kaloustian, presidente de Oil Fox. Dicen que es “el alimento más antiguo del futuro”. El empresario sostiene que el 70% de los visitantes que pasaron por su stand fueron extranjeros. Se quedaron sin tarjetas. Tienen filiales en Colombia, Nicaragua, México, Estados Unidos, Italia, Australia y China, y certificación Kosher y Halal. En AlimentAR avanzaron en acuerdos con Danone para incorporar spirulina en yogurths y jugos. También hicieron contacto con otras empresas para incorporarlo como colorante natural. ■**

## EN ESTAS FIESTAS...

...Celebremos los desafíos que nos permitieron crecer y brindemos por los nuevos que vendrán.

## ¡Felicidades!



# INMUNER®

[www.inmuner.com](http://www.inmuner.com)



# Elanco suma a Cladan como representante exclusivo

La empresa de nutrición animal da un paso en la calidad de productos y servicios, ampliando el horizonte para sus clientes. "Aprendimos a proyectar año a año", señala Martín Cardona, el Gerente General de Cladan, asumiendo el desafío de sumarse a una de las líderes mundiales en el sector, con el objetivo de avanzar hacia toda Latinoamérica.



Martín Cardona, Gerente General de Cladan; José Simas, Director General de Operaciones de Elanco; Daniel Cardona, Presidente de Cladan y Juan Pablo Zingoni, GM Suothen Cone (CEO del Cono Sur)

**E**lanco, la compañía global, líder en el mercado de salud y nutrición animal, con experiencia en investigación, desarrollo y comercialización de productos para mejorar la integridad intestinal, y la producción de animales en más de 100 países, presentó oficialmente su acuerdo con Cladan, la empresa nacional con más de 15 años de conocimiento en nutrición animal. La sociedad estratégica se basa en el alineamiento de ambas compañías para fortalecer el conocimiento, el servicio al cliente y el valor agregado que ambas compañías brindan a la industria avícola.

Claramente, esta unión entre Elanco y Cladan representa una fuerte apuesta. Para Juan Pablo Zingoni, GM Suothen Cone (CEO del Cono Sur de Elanco), "hay un contexto más general y luego uno más puntual. En lo que hace al contexto general, Argentina está recién saliendo de una crisis. En lo que hace al negocio avícola, se presentó una oportunidad muy buena a futuro, eso coincide con que hoy el mercado avícola es prioritario para nosotros en Latinoamérica y en particular en Argentina. Es un negocio que nos ha dado frutos durante mucho tiempo y esperamos que en tiempo futuro también lo sea. Por eso es importante para nosotros traer mayor inversión a esta área y acordar con una empresa que también lidera el mercado nacional. El valor agregado que tenemos es que, ambas empresas -Elanco y Cladan- comparten el posicionamiento, la forma de abordar a los clientes y la forma de entender el agregado de valor en la Industria. Creemos que es realmente importante el rol que jugamos como empresa de llevar el producto a la mesa del consumidor; en ese sentido, compartimos los valores. Y, por otro lado, la sinergia de la gente que está llevando los servicios

técnicos a campo y las fortalezas de producto de ambas compañías. Como nunca antes, hoy se abre una gran oportunidad y es que dos empresas trabajarán liderando el cambio de la industria, transformándose en jugadores proactivos que dan mayor soporte y capacitación al productor en la toma de decisiones. Es el momento de no quedarse afuera de la cancha y volcar todo nuestro conocimiento y experiencia de años en el mercado".

José Simas, Director General de Operaciones de Elanco, afirma que "ya estamos trabajando en el mapeo de la situación y en el plan de acción de trabajo en conjunto con los equipos técnico-comerciales de las dos empresas. Se realiza una transferencia tecnológica y de conocimientos, Elanco va a preparar al equipo de Cladan para que pueda llevar adelante la labor en campo, tanto en lo que hace al manejo técnico de los productos como al manejo de las visitas, de clientes complejos y demás temas".

Respecto a la actualidad de la avicultura a nivel regional, José Simas considera que "la producción de proteína es amplia en Latinoamérica. En Elanco la vemos como un área muy importante de crecimiento. Hay muchos países con producción animal muy relevantes, hay mucha disponibilidad de agua y granos en la región. Nosotros la vemos como un área de prioridad, específicamente en Argentina. Y la carne de pollo, si uno ve las ascendencias globales, tiene un crecimiento muy grande. Entonces, el foco en la producción de proteína animal y en pollos, es una consecuencia natural del mercado global y de las condiciones favorables de Latinoamérica. El desafío en Argentina para nosotros pasa por la parte logística, y el alineamiento estratégico que este acuerdo nos brinda a ambas compañías. Dentro de él se encuentran el servicio al cliente y el valor

agregado, en el que nos venimos fortaleciendo históricamente. Argentina es un país muy grande y Elanco es una empresa importante, pero no tenemos la cobertura logística de mercado requerida que sí tiene Cladan y que nos puede brindar. Estas son algunas oportunidades en las que Cladan nos puede aportar".

Respecto del futuro de Elanco a nivel global, José Simas señala que "en Elanco tenemos dos pilares estratégicos fundamentales: innovación y servicio/valor al cliente. En cuanto a la innovación, tenemos la mirada puesta en mascotas y en producción de proteína animal. Este es el gran cambio que hemos hecho. Estamos virando el foco del uso de aditivos para mejorar la salud de los animales a través de la nutrición. Hemos creado una unidad de investigación específica en salud animal que involucra toda la parte de enzimas, microbiana y el uso de datos de información, para tomar las mejores decisiones. Por otro lado, y con respecto al servicio/valor al cliente, de forma muy tangible, tenemos una plataforma de salud e integridad intestinal para cada especie. A través de estas plataformas traemos los datos de los clientes y así ayudamos a los productores a tomar decisiones con su propia información".

Para Martín Cardona, Gerente General de Cladan, Elanco siempre fue una empresa de referencia, por lo que implica en innovación y en servicio técnico. Somos usuarios de sus productos y creo que pudimos demostrarle que compartimos ciertos valores como el foco en el cliente, el producto acompañado a un servicio técnico de calidad -que agrega valor a la producción del cliente- y, obviamente un importante foco en generar conocimientos e innovación, que sean de utilidad práctica para la producción avícola".





José Simas, Director General de Operaciones de Elanco y Daniel Cardona, Presidente de Cladan

“Muchas de las representaciones que tenemos, de alguna forma, son un espejo en el que nos miramos y a donde nos gustaría ir. Salvando las distancias, yo creo que Elanco o DuPont, por ejemplo, son empresas hacia donde uno mira por lo que implican en la generación de nuevos productos y de buenas soluciones para la producción, en todo sentido”, señala Cardona sobre la idea de los mejores servicios en los cuales Cladan se refleja desde hace algunos años.

“Picasso decía, «los buenos artistas copian, los grandes roban», y yo copié la idea de poder brindarle al cliente algo más que un producto, algo más que un servicio a campo... Yo quiero poder agregarle valor desde otro lugar. Así fue como iniciamos con Cladan los famosos «Study Tour», los cursos de capacitación y formación, no sólo orientados a la producción, sino también a otros aspectos del quehacer empresario, con los cuales el productor avícola se enfrenta día a día”.

Con este reconocimiento de Elanco sobre el trabajo de Cladan, Martín Cardona reconoce que “sin perder la

humildad, supimos estar a la altura de las circunstancias y crear un equipo de trabajo solvente, en todo sentido, con seriedad, cometiendo errores pero sabiendo que junto a los aciertos, todo fue producto del esfuerzo, del trabajo en equipo y de apostar fuertemente a prepararnos, para estar a la altura de las circunstancias y de lo que necesita el mercado”.

Cardona explica que “Cladan nació como una empresa de nutrición animal y, por los desafíos mismos del mercado, nos fuimos acercando hacia otra pata importante de la producción, que era la salud animal o la integridad y la salud intestinal. En el caso de las aves, que es el mercado que ocupa la mayor parte de nuestra facturación, producción y ventas, ya no nos alcanzaba con un equipo de nutricionistas, sino que había que apostar a un equipo de veterinarios, de servicio a campo. Lo fuimos haciendo y hoy tenemos en el equipo casi la misma cantidad de nutricionistas que veterinarios, y Elanco vino a completar esa línea de trabajo de salud e integridad intestinal, con productos

que son conocidos y con toda su experiencia, para ingresar a lo que sería una línea de especialidades o de salud animal. De esta manera, Elanco completa la cartera total de productos disponibles, lo que permite un horizonte más amplio para todo el segmento”. Para atender este adelanto, Cardona asegura que “todo el equipo va a estar comprometido. Cuando Cladan se compromete, lo hace en su conjunto: desde la cabeza de la empresa al encargado de logística que carga el camión con el producto. Obviamente va a haber un equipo haciendo foco en los productos de Elanco que son dos veterinarios, exclusivamente haciendo foco en el negocio, con la idea de ir ampliando ese equipo en los próximos seis meses”.

Una novedad bien recibida por los clientes de Cladan, encuentra en esta representación de Elanco un reconocimiento al trabajo de todos estos años. “Históricamente compartimos muchos clientes de una u otra forma con Elanco, con lo cual muchos conocen bien a ambas empresas. Puedo decir que lo tomaron con alegría y

# Ser líder es pensar primero en los demás.

Desde hace 60 años promovemos la utilización del NH3 como refrigerante natural por excelencia con **cero** afectación de la capa de ozono y **cero** efecto invernadero. **700 unidades** compresoras Howden para NH3 instaladas y una vasta experiencia en el mercado nos convierten en la empresa líder en sistemas frigoríficos industriales.



Compresores a tornillos.



Unidad insonorizada tipo satélite de enfriamiento de glicol para línea de envasado de bebidas carbonatadas.

Capacidad frigorífica 1,500,000 kcal/h  
Usuario: **Coca Cola FEMSA**



Enfriadores de películas descendente.



VMC Refrigeración S.A.  
Soluciones en refrigeración industrial.

T: +54 03492 432277-87 / ventas@vmc.com.ar / www.vmc.com.ar / Rafaela / Santa Fe / Argentina



todos expresaron su acompañamiento en este desafío. Eso es lo importante, sentir que tenemos el respaldo del cliente cuando uno asume un desafío de estas características... es lo más importante", enuncia Martín Cardona a modo de motivación.

De todas maneras, en un segmento con mucha competencia, es casi obligatoria la idea de superación. "Hasta acá

hemos competido bien con los colegas, hemos tenido y desarrollado a través de los años en el mercado una competencia sana. Obviamente, cada uno va a hacer valer su ventaja de precio, de productos o de servicio. Hay quienes completan las tres gamas, por lo tanto no va a ser fácil, porque si bien uno puede destacar el servicio que brindamos, no nos tenemos que olvidar que

*Martín Cardona, Gerente General de Cladan*



la competencia también tiene lo suyo. Pero se puede convivir como se ha convivido hasta ahora, y creo que hay espacio para todos. El diferencial está en lo que vinimos haciendo hasta ahora. En que trabajamos con nuestros clientes planteándonos como sus socios en los resultados productivos y que no ponemos sólo el foco en el producto que podemos vender, sino en todo el servicio que podemos brindar, en cómo funciona ese producto y que detrás de eso que comercializamos día a día, además estamos trabajando en innovar, tanto sea en servicio como en producto y creo que el cliente ve mucho eso".

En el mismo sentido, Cardona remarca que con el Elanco, "lo que está planteado no es sólo trabajar a nivel productivo, si no también trabajar a nivel de la dirigencia o la dirección de las empresas, tratando también de agregar valor y entender cómo piensan los empresarios y nosotros como empresa proveedora de servicios. Tuvimos la suerte de poder crecer y desarrollarnos junto a la avicultura, y sabemos que podemos agregar valor o acompañar al productor en sus desafíos. Nuestro objetivo no es cerrarnos sólo a la producción a campo, sino abarcar todo el eje de toma decisiones estratégicas de una compañía".

Cardona trabaja en Cladan desde hace cinco años, y el trayecto recorrido tuvo resultados positivos. "De aquel primer depósito muy pequeño, a lo que se logró hoy, era difícil imaginarlo pero no proyectarlo. Siempre estuvo en la cabeza de Cladan crecer, nunca nos planteamos un techo porque participamos de un mercado que tiene un dinamismo impresionante y crece constantemente, está siempre abierto a la novedad y a la tecnología. No hubiésemos imaginado esto hace cinco años, pero si hace uno. Creo que aprendimos a proyectar año a año, a entender el merca-



*Juan Pablo Zingoni, GM Suothen Cone (CEO del Cono Sur)*

do y a ir proyectándonos cómo seguir siendo parte y crecer junto a él", señala.

Por esa senda la proyección es muy lógica. El próximo paso es "fortalecer el área de salud animal, donde todavía tenemos mucho por crecer. Venimos creciendo muy fuerte en 2 áreas en las que aprendimos y seguimos aprendiendo, y estamos empezando a trabajar con nutrición de cerdos y rumiantes. De hecho, el año pasado, cerramos el ingreso de Cladan como accionista de una unidad de negocios dedicada exclusivamente a rumiantes, ampliamos el equipo de cerdos y seguimos creciendo en volumen de negocios en cerdos. Pero no queda todo en ese punto, sino que el otro gran paso que en algún momento tenemos que dar, en el marco de desarrollo que estamos planteando de productos, creo que es Latinoamérica", comenta Cardona.

Con una idea de trabajo que cuenta con interesantes equipos de trabajo, con recursos humanos de valor, donde la amistad tiene un peso importante, Cardona explica que "en Cladan nos

caracterizamos porque la profesionalización no la planteamos desde el lugar que a veces se da, que es que los que te acompañaron hasta un punto no sirven más, para ir por los mejores profesionales del mercado. La gente que nos viene acompañando desde el principio acumuló experiencia, conoce la filosofía de la empresa, y entiende que para nosotros lo que moviliza nuestra empresa es la necesidad del cliente. Eso es difícil de lograr, por más profesionales que vos traigas de afuera, que tengan y entiendan de donde vos venís, hacia donde vas y tu espíritu. Obviamente hay un camino, que es a través de planes de capacitación. Gran parte de nuestro presupuesto anual de gastos está orientado hacia la capacitación, con fortalecimiento de los liderazgos y tratando de que aquellos profesionales que se suman a la estructura, entiendan cuál es la filosofía y convivan y nos ayuden a profesionalizar la empresa", explica Martín Cardona.

Por otro lado, el Gerente General de Cladan hace hincapié en la necesidad de matizar una estructura con una cul-

tura de progresión. "En 2017 terminamos de automatizar la planta y pusimos un sistema de gestión informático nuevo. Clari que romper con la costumbre de producir manualmente, a quien viene trabajando hace 10 o 15 años con un sistema, ponerle algo nuevo mucho más robusto, llevó horas de capacitación y preparación. Pero la valoración de los recursos está más allá de eso. Los fierros en el mercado se consiguen, los ladrillos también, y las oficinas y los laboratorios se arman... El capital humano, es muy difícil de conseguir. Más aún conseguir gente que entienda cuál es el objetivo de la empresa, su filosofía, que entienda cuál es el camino que estamos llevando adelante. Por eso cuidamos mucho y no hablamos ni de personal, ni de recursos humanos. Creemos que la gente que trabaja con nosotros, nuestro equipo, es un capital, lo cuidamos mucho. Ponemos el foco en nuestra gente", concluye Martín Cardona, Gerente General de Cladan, ahora Representante Exclusivo de Elanco en Argentina. ■



# “Hay que tener la valentía de animarse a un diálogo profundo”

En el marco de la 23º Conferencia Industrial Argentina, el presidente de la UIA, Miguel Acevedo, llamó a abrir la agenda industrial y escuchar a todos los que en ella participan, sobre todo a los trabajadores. Pidiendo la baja de los costos laborales, sin afectar a la mano de obra, sino promoviendo la productividad. El dirigente instó a potenciar al sector con un mejor sistema tributario y un más adecuado lineamiento legal laboral.



Eduardo Nougués, Vicepresidente Cuarto de la Unión Industrial Argentina

**B**ajo el lema “Industria 4.0. Desafíos globales y regionales para una Argentina productiva”, la Unión Industrial Argentina organizó a fines de noviembre su tradicional encuentro anual, donde confluieron los principales protagonistas del ámbito privado y público.

Con una mirada crítica sobre la economía productiva y la necesidad de una cuarta revolución industrial, el sector se prepara para encontrar el área de despegue y consolidación que busca hace décadas.

En la 23º Conferencia Industrial Argentina, el Vicepresidente Cuarto

de la UIA y titular del evento, Eduardo Nougués, sostuvo que “la reforma tributaria y laboral van en el camino correcto”, enfatizando aspectos como los aumentos en los costos laborales como una de las variables que empujan los cambios. “Hasta tanto maduren los cambios ya iniciados,

como así también el desarrollo de un sistema energético que provea energía a precios competitivos, o las tan necesarias mejoras en las condiciones de infraestructura y logística, las políticas regionales y sectoriales son la llave para que la base industrial se consolide. De esta manera podremos fortalecer las potencialidades sobre las que debe edificarse la Argentina productiva”.

Según su mirada es “necesaria la articulación entre el corto y largo plazo”, mientras puntualizó que las “herramientas de crédito resultan fundamentales para apuntalar a las PyMES. Necesitamos un sistema crediticio que estimule la inversión productiva. Se trata de algo fundamental, corrigiendo las asimetrías que existen a nivel regional en el otorgamiento de los créditos. Las tasas de intereses elevadas con restricciones de financiamientos para PyMES, y la eliminación de la línea de crédito productiva, se verá en mayores costos y profundizará la balanza comercial deficitaria con nuestros principales socios, como Brasil y China”.

Para Nougués, “un proyecto de país como el que la Argentina busca, se debe encarar a partir de su base productiva. Todos debemos aportar algo”, aseguró el Director de Asuntos Institucionales y Legales de la empresa agroindustrial Ledesma, resaltando a la vez la revinculación del país con el mundo.

“Se debe seguir la tarea de mejorar la competitividad –es una tarea conjunta– para que el país se posicione de la mejor manera en la cadena de valor global. Los aumentos de los costos laborales no asociados al salario para las industrias radicadas en las regiones más postergadas del país, van claramente en sentido contrario al espíritu buscado. Debemos darle una mirada regional al desarrollo nacional como

protagonista central. Eso es lo que nos permitirá mejorar la competitividad del país. Una transición inteligente es la clave para dinamizar la actividad productiva”, remarcó.

Para el cierre quedó la palabra del Presidente de la UIA, Miguel Acevedo, en el 130º aniversario de la institución.

Resaltando el valor de la juventud en el presente de las industrias, así como de las figuras de las mujeres en la conducción gremial, puso énfasis en el rol de las pequeñas empresas en los resultados que se dan en conjunto. “Hay cuatro ejes rectores, producir, invertir, innovar y generar mejores puestos de trabajo”, sostuvo, mientras llamó a seguir sofisticando los productos.

**Intentando no quedarse “en un callejón sin salida, que es el microclima, hay que tener la valentía de animarse a un diálogo profundo con todos los actores, sobre todo con los trabajadores, sin que la modernización reduzca la planta laboral. Por lo tanto, la responsabilidad del Gobierno es favorecer esa mesa de encuentro y aportar reglas de juego”, remarcó Acevedo.**

El titular de la UIA enunció que “bajar el componente no salarial del costo laboral no significa perjudicar al trabajador, al contrario, es mejorar las condiciones para poder producir más y mejor, porque eso es crear empleo y hacer girar la rueda de la economía para que se revitalice el consumo. Lo debemos hacer todos y juntos”, advirtiendo lo fundamental del “ida y vuelta con la sociedad”.

**“Debemos potenciar al sector productivo con un sistema impositivo que premie la agregación de valor en origen y la creación de empleo genuino en cada una de nuestras comunidades. El verdadero reto se encuentra en el diseño de herramientas público-privadas para financiar este pro-**

**ceso de manera genuina. Ese compromiso atraviesa a todos los actores sociales”, propuso Acevedo destacando los proyectos oficiales en ese sentido, pero a la vez sumando valores que deben aportar las industrias, y sus mismos trabajadores, con compromiso, mientras que la educación se plantea como un factor fundamental.**

## INDUSTRIA 4.0

“Cuando uno oye hablar de la Industria 4.0, suele vincularla con la ciencia ficción o lo que está por venir de un futuro lejano, pero esto está sucediendo ahora. El secreto está en pensarnos como usuarios de la tecnología y también como creadores de ella”, admitió Acevedo sobre la sofisticación de cada uno de los bienes que se producen en las empresas argentinas y la ventaja sobre el panorama global, que puede hacer que la precisión entre importaciones y exportaciones equilibren la balanza comercial. “La puesta en práctica de políticas sectoriales e industriales, es el rumbo”, sostuvo el Presidente de la UIA y afirmó que “el tiempo es hoy, la industria es un sujeto de cambio que requiere repensarse de manera constante”.

## DISRUPCIÓN

**Uno de los términos que más se utiliza en la industria a nivel global, en los últimos debates, es el de la «Disrupción». Un corte que permite en esta cuarta revolución industrial, el cambio de los procesos productivos y que permite situarse ante nuevos horizontes, partiendo de un país que se cuestiona la manera de acceder a los mercados y los estratos principales en la competencia internacional.**

De 180 países en desarrollo, Argentina está entre los diez primeros, como uno de los que más ansía ese crecimiento, sobre la base de fuertes mecanismos



de cooperación en cada cadena, pero con claras reglas sentadas desde el sector público, que traccionen al privado.

**José Miguel Benavente, Doctor en Economía de la Universidad de Oxford y especialista principal de la división de Competitividad, Tecnología e Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo, participó de uno de los paneles y apuntó que "la digitalización presenta un desafío para la industria, como parte de un proceso evolutivo. Esta es una economía digital con demasiada información, que genera mucha más complicación a la hora de tomar decisiones, sobre qué se produce, cómo y dónde". Con la necesidad de generar respuestas en tiempos más cortos, cada vez, el desafío es superar ese tipo de incertidumbres.**

Valiéndose de la inteligencia, el uso de los datos (el Big Data) genera –según su mirada– una suerte de esquema

geométrico que necesita una mayor "horizontalidad en las empresas", para poder responder a esto, con cambios en el diseño de procesos, producciones y operaciones más inteligentes.

**"Hay un cambio de paradigma, desde la certeza hasta la incertidumbre. La predicción de la demanda en este contexto tiene mucho menos sentido", enunció Benavente.**

Mientras la automatización genera oportunidades y amenazas, la complementariedad entre robots y mano de obra avanza.

**El financiamiento y la financiación son claves, desde los Estados, para poder ser más competitivos en un plano global. "Se requieren de bienes públicos nuevos, distintos a los anteriores, mucho talento, regulación, interoperabilidad, para crear más valor", consideró el economista.**

"Es un imperativo para las empre-

sas, empezar a desarrollar la transformación digital, para no desaparecer. La introducción de nuevos conocimientos, van a ser en el futuro, a mediano y largo plazo, los que van a generar mejores estándares de vida para todos", concluyó.

#### DESDE LA FUNCIÓN PÚBLICA

**Las presencias salientes de integrantes del Gabinete Nacional, dejaron algunas pautas y certezas al empresariado presente en Parque Norte, el 27 y 28 de noviembre pasados.**

El Ministro de Hacienda, Nicolás Dujovne, fue quien expuso que la reforma fiscal se encamina a lograr un país sin déficit.

**"Bajamos el gasto público por primera vez desde 2004, mientras que Argentina va hacia un escenario sin déficit, con menos impuestos distorsivos, con un Estado que va a pesar menos en el producto. Estamos yen-**

*Carlos Abeledo, Presidente del Dto. de Política Tributaria ULA; Nicolás Dujovne, Ministro de Hacienda de la Nación; Alberto Abad, Administrador Federal de Ingresos Públicos; y Luciano Laspina, Diputado Nacional, Presidente de la Comisión de Presupuesto y Hacienda.*



Marcos Peña, Jefe de Gabinete de Ministros de la Nación

**do a un contexto donde tengamos impuestos más parecidos a países con los que compite Argentina. Esto va a permitir que Argentina tenga tasas de crecimiento superiores al 3%, siendo más productivos, con mayores salarios reales y menor pobreza".**

Dujovne se refirió al proyecto de Ley de Responsabilidad Fiscal, que firmaron todas las provincias menos San Luis, que plantea "un horizonte donde la Argentina va a mantener un nivel de gasto constante en términos reales, lo cual nos va a permitir ir reduciendo el gasto en relación al PBI, la única manera que existe de bajar el déficit fiscal y al mismo tiempo bajar impuestos. También buscamos atacar los principales impuestos distorsivos, impuestos al trabajo elevados, que nos lleva a tener hoy niveles de informalidad muy superiores a los países similares a Argentina".

**Es por esto que considera que "bajando los costos en las contribuciones pensamos que avanzaremos en esa dirección".**

Según el Ministro de Producción, Francisco Cabrera, "en líneas generales, estamos de acuerdo a dónde ir para te-

ner una Argentina más competitiva", de la mano de iniciativas oficiales como la Ley de Reforma tributaria, el pacto fiscal, la Ley de Ordenamiento Laboral, de Defensa de la Competencia y de Mercado de capitales.

**Apuntando directo al auditorio, Cabrera expresó, "todos ustedes pidieron durante décadas una reforma que impulse el empleo y que saque los impuestos distorsivos, pasaron dos años y Argentina es otro país. Imaginen lo que es un país con todas esas reformas estructurales avanzando", sostuvo, llamándolos a seguir «construyendo juntos», con la mirada hacia adelante en el debate político, para conseguir una Argentina moderna".**

"Tenemos una gran oportunidad industrial con el acceso a libres mercados", adelantó Cabrera, subrayando las chances de terminar de cerrar durante este año un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, lo que él denominó como "exportar industria".

**Finalmente, Marcos Peña fue quien cerró el encuentro enunciando que "la economía está creciendo y la industria tiene una perspectiva de futuro. El sec-**

**tor industrial confió y apostó al camino del cambio, entendió que la transición, si bien era difícil, era el camino de un crecimiento sustentable".**

El Jefe de Gabinete de Ministros explicó que "estamos saliendo con una perspectiva muy positiva para el futuro, lo cual nos lleva a plantear nuevos desafíos a partir de la convalidación de este rumbo de cambio por parte de los votantes argentinos". Peña instó a construir consensos, sabiendo que "dialogar implica que cada pata de la mesa se fortalezca y respete al otro".

**Mientras el país lidera el G20, el funcionario reconoció que pretende lograr una "inserción inteligente en el mundo", ya que hasta el momento, "encerrarnos nos ha hecho daño, nos ha hecho una peor sociedad, más injusta, por lo tanto, tenemos que sentirnos protagonistas, parte de una gran Nación, que tiene mucho por aprender. Las oportunidades son muy grandes, las posibilidades son enormes, pero también la responsabilidad es inmensa", concluyó Peña, que estuvo en el encuentro en representación del Presidente Mauricio Macri. ■**



# Cuando los servicios van más allá de los productos

Durante el mes de octubre, APSA Internacional –junto a Andrés Pinaluba– invitó a un grupo de clientes y colegas de Argentina a un encuentro en España, desarrollando una semana de actividades en el marco del APSA Agribusiness Meeting, realizado en el Campus del IESE Business School de Barcelona.



Los titulares de las empresas Soy-chú, Noelma, Las Camelias, Grupo Motta, Bonnin Hnos. y Supermercados Toledo, participaron de esta novedosa acción de fidelización implementada por APSA Internacional.

Los empresarios visitaron las oficinas del Grupo Pinaluba, donde fueron recibidos por Andreu Pinaluba, quien realizó una presentación acerca de la misión del grupo de innovar y desarrollar nuevos productos. También participaron de la disertación el Vet. Pere Martel, quien se enfocó sobre la realidad del uso de antibióticos en Europa, y el Ing. José María Guinovart, quien se

abocó a la Higiene en Granjas y Planta de Alimento. Por su parte, el Ing. Favio Neme, Director de Operaciones de APSA Internacional, se refirió al control de calidad e implementación de códigos QR en premezclas, como una forma de asegurar la calidad del producto con 100 % de trazabilidad.

En el marco del APSA Agribusiness Meeting los empresarios visitaron Ap-salab de Pinaluba, donde observaron las tareas de control de calidad y estabilidad de drogas y aditivos que se llevan a cabo en el laboratorio: detección de micotoxinas en alimento y en hígados a través de biomarcadores, detec-

ción y tipificación de salmonella.

El viaje incluyó la visita a IRTA, una empresa pública de Investigación de Cataluña, que contribuye con impulso de la competitividad y desarrollo sostenible del sector agroalimentario, donde fueron recibidos por su Director, Joaquín Brufau de Barberá.

El programa también incluyó la visita a la planta modelo experimental del Grupo BonArea, que inició sus actividades en 1959, produciendo alimento balanceado en la cooperativa agrícola Comarc de Reus (Pinaluba fue su proveedor desde sus inicios). Actualmente tienen 40 supermercados y 400 tiendas de conveniencia, y 4.000 empleados. Están 100% integrados desde la producción al consumidor y tienen todo en una sola planta industrial.

El viaje culminó con el foro realizado en el IESE Business School de Barcelona, durante el cual disertaron:

- Núria Mas, profesora y directora del Departamento de Economía en el IESE: *"Perspectiva de la situación mundial"*.
- Karen Heuvelmans de la Associate Analyst Farm Inputs Rabo Research Food & Agribusiness: *"Cambios estratégicos en la industria de la nutrición animal"*.

Josep Tàpies, titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE y profesor del Departamento de Dirección Estratégica: *"El buen gobierno corporativo. El desafío generacional en las empresas familiares"*. ■



# Grupokva

**GENERADORES  
COMERCIALES / RESIDENCIALES**

## GAS NATURAL



MADE IN U.S.A.



**CARACTERÍSTICAS:**

- 380/220 V - 50 Hz TRIFÁSICOS.
- CABINADOS E INSONORIZADOS.
- TRANSFERENCIA AUTOMÁTICA.
- ENFRIAMIENTO POR AGUA.
- BI-FUEL: APTOS PARA GAS NATURAL O GLP.
- DISEÑO INNOVADOR Y FÁCIL INSTALACIÓN.

**INCLUYE:**

- TABLERO DE TRANSFERENCIA AUTOMÁTICA.
- CONTROLADOR ELECTRÓNICO DE MARCHA.



WWW.GRUPOKVA.COM.AR | Grupos Electrógenos

Carlos Casares 1114 - Oficina 2 - (1712) Castelar - Buenos Aires Argentina

# Grupokva

Teléfonos: (011) 4627-1593 - (011) 4977-6583 - (011) 5437-8802



# Un sueño hecho realidad.

## La exitosa historia de la Familia Santangelo

Franco, Claudio, Walter, Humberto y Gustavo Santangelo, conforman un grupo verdaderamente infranqueable. Haciendo honor al legado de sus padres, han sabido llevar a la compañía a una posición de liderazgo en el mercado local y su producción actualmente está presente en los cinco continentes. Una historia caracterizada por el esfuerzo y el sacrificio, pero sobre todo por una marcada visión.



Gustavo, Claudio, Franco, Walter y Humberto Santangelo.

**Todos somos conscientes del enorme poder motivador que posee la historia. Sin embargo, una empresa familiar no tiene que recurrir a los libros para motivar a sus miembros y a las generaciones futuras, sólo basta con apelar a los recuerdos. Cada familia tiene su propia historia que, a través de la cultura y los valores, conduce el comportamiento de todos sus miembros. Porque en definitiva, son justamente los valores familiares los que se transmiten de generación en generación.**

Podemos decir también que cada familia empresaria es una compleja estructura arquitectónica, compuesta de tres círculos –Empresa, Familia y Propiedad–, que se sostiene sobre la base de la misión y la visión de sus fundadores y que los cimientos que mantienen unida esa estructura son la cultura y los valores. De allí podemos entender el papel del fundador de la empresa familiar como un arquitecto visionario que construye imprimiendo el sentido de pertenencia e identidad.

**“Incluso un ladrillo quiere ser algo. La idea y el arquitecto hacen la diferencia”, decía el célebre arquitecto Luis Kahn. En una empresa familiar cada miembro es un ladrillo que quiere ser algo, que quiere aportar algo propio a la fortaleza de la estructura. Y si solamente faltase un ladrillo, el tiempo y la intemperie se harán cargo de derrumbar la estructura por muy grande que fuera.**

En lo personal, tuve la maravillosa oportunidad de encarar –a través de este artículo– un proceso orientado a extraer de todos los miembros de la familia Santangelo, los mejores recuerdos del pasado y de la historia común, proceso mediante el cual –sin que ellos lo percibieran directamente–, les ofrecía una excelente oportunidad de mantener una visión estimulante sobre la

empresa y al mismo tiempo reforzar el compromiso de la familia con el proyecto empresarial; un enorme potencial para transformar los valores fundadores en un modo de vida para las generaciones posteriores.

**Claramente, el compromiso activo de cinco hermanos que lideran Soychú, garantiza el éxito de la compañía.**

Como sucede en la mayoría de las historias de empresas familiares, la historia de sus fundadores –Víctor y Domingo Santangelo– está cargada de un fuerte simbolismo que constituye los valores y la cultura de la empresa. Seguramente, el legado de ambos constituyó un gran poder motivador, capaz de despertar y captar la atención de las próximas generaciones, y por ello fue fundamental para construir el presente de Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú y su proyecto de futuro.

**Lo que sigue no es simplemente una nota sobre una empresa exitosa, es mucho más que eso: es un protocolo narrativo que pone en palabras el deseo común de continuar un legado, cuyo valor nutre de vitalidad y esperanza a toda la familia.**

De ahí que no existan dudas de que la historia de Soychú es la de una empresa familiar que sirve como ejemplo de continuidad, sacrificio, buen hacer y amor a la empresa.

### UNA HISTORIA DE PELÍCULA

**La comunidad italiana en Argentina es una de las más representativas del país desde el siglo XIX a la actualidad. Según estimaciones, aproximadamente el 50% de la población de Argentina, unos 27 millones de habitantes, es de origen mayormente italiano. No por nada, Jorge Luis Borges llegó a afirmar que «el argentino es un italiano que habla español».**

Se estima que entre 1870 y 1970, arribaron 2,9 millones de italianos, muy

por delante de Brasil que recibió –durante el mismo período– 1,5 millones de italianos. Dicho país fue el destino preferido de la migración transoceánica italiana entre 1876 y 1895, pero después de este período perdió importancia y nunca logró recuperarse. Por el contrario, Argentina y en especial los Estados Unidos, continuaron recibiendo un gran número de italianos durante el siglo XX. En la posguerra, Estados Unidos impuso cuotas para la entrada de extranjeros, y Argentina recuperó su importancia como uno de los mayores destinos de la diáspora italiana.

**Víctor Santangelo fue uno de esos tantos italianos que luego de la segunda Guerra, empujado por la dramática situación económica reinante en Italia, y siguiendo los pasos de su hermano Domingo –quien en Italia trabajaba como herrero–, decidió dejar Ginosá, su ciudad natal, cerca de Bari, para probar suerte en nuestro país.**

Vale la pena hacer un paréntesis para describir Ginosá: una ciudad muy antigua que conoció la ocupación romana, bizantina, lombarda, zarracena, normanda y española. Su centro histórico, con sus “gravinas” –que son fosas profundas naturales cavadas en la roca blanda–, conserva grutas e iglesias rupestres de valor inestimable. Hoy Ginosá cuenta con cerca de 25.000 habitantes; su territorio es muy fértil, y con sus viñedos y frutales se extienden hasta el mar, donde surge su zona urbana Marina de Ginosá, conocida por su mar puro, cristalino y pintado por un azul hipnótico.

**Si bien Domingo ya había dejado Ginosá unos años antes, para probar suerte en Argentina, Víctor emigró hacia nuestro país –teniendo tan solo 24 años– con sus dos hermanas mayores, y años más tarde, lo siguieron sus padres –Don Francisco y Doña**





Víctor y Domingo Santangelo, los fundadores de Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú.

del idioma español se presentaba como una dificultad, la hermana de quien le estaba vendiendo la carnicería se ofreció a quedarse trabajando en la caja y eso fue lo que lo definió a emprender una nueva etapa en su vida, una decisión que sin imaginar lo que vendría después, cambiaría no sólo su historia, sino también la de su familia. Así fue como lo invitó a su hermano a sumarse a este emprendimiento, quien dejó su trabajo en un reconocido taller alemán donde perfeccionó sus conocimientos de herrería, y rápidamente aprendió a despostar. Así fue como comenzaron juntos a atender el negocio. Más tarde, compraron un triciclo y mientras Víctor trabajaba en la carnicería, Domingo hacía el reparto, obteniendo de esta forma, un valor más atractivo en los cortes.

**Pero en Argentina, ya estaba radicada otra rama de los Santangelo. El primo de Víctor, José Pizulli, había llegado unos años antes a nuestro país y, como en esa época los inmigrantes tenían que establecerse a una distancia mayor a los 100 kilómetros de Buenos Aires, decidió radicarse en Gualeguay, provincia de Entre Ríos.**

Lo cierto es que Domingo decidió visitar a su primo y aprovechar para ver los ya por entonces famosos carnavales y fue allí donde conoció a quien luego sería su mujer. Como era de esperar, el flamante noviazgo lo llevó a Domingo a viajar a Gualeguay cada vez más seguido y, en uno de esos tantos viajes, comenzó a interesarse por la producción y venta de pollos, ya que el negocio parecía ser ciertamente atractivo.

**Por esos tiempos, el pollo se llevaba vivo al mercado de concentración y fue en ese momento donde Víctor Santangelo tuvo una visión muy clara del negocio al tomar conciencia de que enfrente de su carnicería había un punto de venta de pollos, propie-**

**Rosa-, sus tres hermanas menores y su mujer -María-, con quien Víctor tuvo que casarse mediante un poder para que ella pudiera ingresar en Argentina ya estando casada.**

Una vez en Argentina, se instalaron junto a Domingo en la casa de una tía que vivía en Buenos Aires, y Víctor

comenzó a trabajar haciendo sus primeras armas en el país, hasta que consiguió empleo en una carnicería dentro de un mercado ubicado en la intersección de las calles Trelles y Gaona. Luego de un tiempo, el dueño de la carnicería le ofreció comprar la llave del negocio y, si bien la falta de dominio



**Grúas  
SAN BLAS S.A.**



**MANITOU**



**Bobcat**







**SUCURSALES**

Colectora Este Km 27.333  
Don Torcuato -Pcia de Bs As  
CP:1611 ☎ 4846-7050/7051

 [www.gsb.com.ar](http://www.gsb.com.ar)

 [ventas@gsb.com.ar](mailto:ventas@gsb.com.ar)

Misiones:(0376)4480686  
Córdoba:(0351)4759001  
Mendoza:(0261)4930072  
Neuquén:(02599)4433009  
Cdro Rivadavia:(0297)4065406  
Rosario:(0341)5255394  
Entre Ríos:(0345)154138144

**REPRESENTANTES**

Corrientes:(03783)15628351  
Mar del Plata:(0223)4789959  
Salta:(0387)4799444  
Tucumán:(0381)4327664  
Bahía Blanca:(0291)4307923  
San Juan:(0264)4057859  
Chaco:(03722)463463



dad de la familia De Grazia –hoy dueños de Granja Tres Arroyos–, y veía que había colas infinitas de gente para comprar el pollo vivo. Los De Grazia primero le mostraban el pollo vivo a sus clientes, para que luego de la selección y preparación, el ave se entregaba pelada y desangrada, nada más. En algunos casos se lo evisceraba a pedido del cliente.

Por ese entonces, en Gualeguay había mucha crianza de pollos, productores pequeños que elaboraban de 1.000 a 3.000 pollos en galpones y que no tenían la logística para mandarlos vivos a Buenos Aires (por el calor, por las balsas, y por el tiempo que se demoraba para llegar desde Gualeguay).

**Fue en ese momento cuando Domingo propuso la fabricación de un peladero con el fin de mandar los pollos ya pelados desde Gualeguay a Buenos Aires. La propuesta fue rápidamente aceptada por Víctor, y Domingo –con mucho entusiasmo, pero pocos recursos– fabricó una máquina de pelar los pollos a mano, para luego mojar las aves en un recipiente de 200 litros lleno de agua que alcanzaba una elevada temperatura a través de un quemador. De allí sacaban pollos enteros, cuyo destino era la comercialización en el negocio de Buenos Aires.**

La primera carga no fue muy exitosa, ya que el pollo no llegó al negocio de Buenos Aires en óptimas condiciones. Como consecuencia de ello, los Santangelo decidieron parar la producción, construyeron una cámara de frío, le agregaron hielo a los cajones para transportarlo y compraron un camión para el transporte desde Gualeguay a Buenos Aires.

**Ahora sí, el engranaje comenzaba a funcionar y, allá por el año 1962, comenzaba a escribirse la historia de**

**lo que hoy es Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú.**

Víctor y Domingo trabajaban de sol a sol. Comenzaban a las 12 de la noche y no paraban hasta las 11 de la mañana. Luego retomaban a las 5 de la tarde y seguían algunas horas más. Por ese entonces pelaban 150 pollos por hora, durante 8 horas. Pero había un problema... toda la ganancia quedaba en manos de los mayoristas. De ahí que Víctor decidiera armar una distribución. Fue en ese momento cuando les ofreció a Gaspar y a Pierino De Grazia montar una distribución, poner una venta al público y una distribución mayorista. El resultado: Granja Tres Arroyos, una empresa compuesta por las familias Santangelo y De Grazia con sede en la calle Tres Arroyos al 300, donde actualmente está establecida la empresa, hoy en manos exclusivamente de la familia De Grazia. Allí había un negocio de venta al público, dos cámaras frigoríficas y una entrada de camiones para atender a los repartidores que llegaban hasta allí para cargar pollos y luego atender la venta minorista.

**Años más tarde, las familias emprenderían cada una su propio camino, siempre dentro de la avicultura, de manera realmente exitosa, siendo esta decisión claramente positiva para ambas partes, ya que las dos lideran actualmente el mercado.**

Después se fueron sumando uno a uno cada uno de los cinco hijos de Víctor –Franco, Claudio, Walter, Humberto y Gustavo–, y Edgardo –el yerno de Domingo–, casado con su única hija, Mariángeles.

**Al respecto, Franco recuerda sus comienzos en la empresa con gran satisfacción, recuerdos que se remontan a su niñez. “¿Trabajar? ¡No! ¡Para mí era una diversión! En el verano, yo iba a ver la carga de los camiones con pollos vivos y lo tomaba**

**como un paseo. Íbamos a Gualeguay por uno o dos meses y aprovechábamos para ir al balneario; pero también, junto con Walter, nacimos y crecimos en el peladero –lo que actualmente es la Planta de Procesado de Frigorífico de Aves Soychú en Gualeguay–”, recuerda orgulloso.**

Con el correr de los años, esa “diversión” se fue transformando en “pasión” y en esa forma de vivir la avicultura nunca faltó una gran dosis de sacrificio, así como también es destacable la permanente actitud emprendedora de los Santangelo.

#### NEW GEN BREEDERS

**La presencia productiva de Soychú no se limitó únicamente a las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos. En 1995 invirtieron en la localización de granjas de reproductoras en La Rioja.**

Claro que el proyecto no era fácil de llevar a cabo como consecuencia de la falta de recursos humanos calificados. Por ese motivo, trasladaron expertos a La Rioja para que capacitaran a los operarios que estaban a cargo y, producto de ello, sumado las características geográficas de La Rioja –medio ambiente, altitud, menor humedad y la posibilidad de lograr un mayor control de temperatura– alcanzaron envidiables resultados productivos.

**“Hoy tenemos dos núcleos de reproductoras, uno en Entre Ríos y otro en La Rioja, que nos llevó trabajo y esfuerzo durante casi 6 años. Yo viajaba cada 15 días a La Rioja hasta poner en marcha el núcleo, buscando los campos donde asentarlos, logrando que nuestros empleados riojanos se acostumbren a juntar huevos incubables, a producir gallinas, darles de comer... Eran conceptos distintos para ellos. Pero si los riojanos no sabían juntar huevos, de alguna forma lo teníamos que lograr, es empujar hasta conse-**



Núcleo de Reproductoras de New Gen en Papagallos, La Rioja.

**guir lo imposible para transformar algo que crees que no es posible. Porque muchas veces pasa que hay gente que dice «no, en este sector o en este lugar es imposible que la gente...», y hoy nosotros tenemos un ejemplo con el Núcleo de Reproductoras en La Rioja, ya que tenemos mejores resultados que en Entre Ríos, con gente que no tiene cultura de gallinas. Influye mucho el clima, ya que no tenés humedad, controlás la temperatura mejor que en Entre Ríos, tenés noches frescas, durante el día con los sistemas de paneles evaporativos bajás la temperatura a 26°/27° dentro del galpón, todo lo cual es un confort para los animales que en Entre Ríos –con la humedad ambiente que hay– no se logra. Hoy, la productividad de La Rioja es un 10% mayor que la de Gualeguay”, señala Claudio Santangelo.**

Vale la pena señalar que New Gen Breeders, la compañía a través de la cual Establecimiento Frigorífico de

Aves Soychú comercializa Reproductoras Arbor Acres en nuestro país, posee un market share del 40% en el mercado local, algo más de 3.200.000 reproductoras. El último lanzamiento de la New Gen Breeders en nuestro país fue la Arbor Acres Max.

“La genética de Arbor Acres tenía la característica de ser una gallina que ponía muchos huevos con mucha productividad, mucho bebé por gallina alojada, pero supuestamente tenía un parrillero mucho más sensible a los malos manejos, más parco, que necesitaba de una nutrición un poco más reforzada en el inicio, de un poco más de cuidado. El pollo era menos voraz, más tranquilo, había que incentivarlo un poco más y tenías que manejarlo bien, para lograr los mismos resultados que otras líneas genéticas” comenta Santangelo. La Arbor Acres Max es mucho más voraz, y tiene una velocidad de crecimiento realmente asombrosa.

**“Lo que vemos –por la experiencia en los lotes que ya llevamos de esta**

**nueva línea–, es que si bien la postura es menor que la línea anterior, la cantidad de huevos que se pierde por gallina alojada es muy poca; estamos hablando de 8 huevos menos que serán unos 5, 6 bebés menos que la otra línea. Es decir, con la línea anterior nosotros habíamos logrado en el caso de La Rioja –que tienen muy buenos resultados–, hasta 188 huevos por gallina alojada que es un número muy alto. El promedio país está en 172 huevos para la línea Aviagen, y como promedio del año estábamos en el orden de los 180 huevos. La línea nueva pierde algo, pero sigue siendo más ponedora que la de la competencia, tiene mucho más bebé y muchos más huevos básicamente que Cobb, que es el gran competidor. En el caso de la gallina, sigue teniendo muy buena postura y muy buena cantidad de bebé por gallina alojada, eso es sorprendente. Por eso tenemos mucha fe en este producto nuevo”, destaca Claudio Santangelo.**



**FRANCO SANTANGELO**

Actualmente, el mayor de los cinco hermanos, es quien lidera Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú. Y si bien es Franco quien tiene la última palabra, cada uno de ellos ocupa un lugar clave dentro de la estructura de la compañía, y todas las decisiones son consensuadas por este núcleo infranqueable que han sabido construir y que, sin dudas, es una de las razones del éxito y liderazgo de la compañía.

Al igual que el resto de sus hermanos, Franco Santangelo fue recorriendo la historia de Frigorífico de Aves Soychú y ocupando un lugar protagónico en su crecimiento. En 1995 tomó las riendas del negocio junto a sus hermanos Claudio y Walter, y comenzaron a producir pollos en la provincia de Entre Ríos. Los hermanos Santangelo comenzaron atendiendo ellos mismos los repartos a partir de las 4 de la mañana, hasta que luego fueron armando equipos de profesionales y comenzaron a delegar algunas funciones. De todos modos, al día de hoy, siempre hay un Santangelo en los puntos estratégicos de la conducción de la empresa, eso no ha cambiado, y seguramente sea uno de las razones que explican el crecimiento exponencial de la compañía durante los últimos años, en un contexto de liderazgo indiscutido.

“Siempre reinvertimos la rentabilidad en la compañía”, asegura Franco Santangelo.

En ese proceso permanente de reinversión, no sólo figura la importantísima ampliación del frigorífico de Gualaguay y el depósito de Ventas de Capital Federal, sino también la compra de innumerables granjas de engorde, la adquisición y posterior ampliación del frigorífico en la localidad de Salto, la Planta de Incubación de Gualaguay, la

de la Planta de Alimentos en Arrecifes, y la Planta de Subproductos, entre otras obras.

El refrán «el ojo del amo, engorda el ganado», aconseja vigilar o encargarnos de los propios negocios, ya que dejar nuestros asuntos en manos de otros nos expone a pérdidas o al fracaso. Este viejo dicho parece adaptarse perfectamente a la forma de conducir la empresa de los Santangelo.

Para Franco el refrán tienen sus acepciones, “depende del volumen. Hoy los números mandan, y es importante estar cuando llega el momento de evaluar. Nosotros nos fuimos profesionalizando y buscando resultados, y ahora estamos armando controles por objetivos, porque para mí es algo básico. Primero para la subsistencia, porque tenemos que ser «eficientes» subraya Franco; “y además, porque es la forma de ir delegando para las futuras generaciones. Es poder controlar el negocio desde los números, los objetivos y los resultados. Lo más difícil de controlar es la venta, pero con saber las direcciones y conocer el mercado se allana mucho el procedimiento. Estar en todos los lugares de la compañía siempre ayuda, pero es mejor aún si uno tiene la capacidad de contribuir a una mejora de ese área”.

Respecto del éxito que actualmente ostenta la empresa, Franco Santangelo no duda en considerar que “el secreto es la cultura que vos le impones a la empresa desde sus orígenes. Las empresas pueden cambiar y mejorar de la mano de nuevos integrantes y nuevas ideas, no es imposible, pero tampoco es una tarea fácil. Siempre valoramos la confianza para ocupar puestos clave dentro de la compañía; hoy además le otorgamos mucha importancia al logro de los objetivos”, advierte.

Indudablemente, el mantener un

ambiente de trabajo agradable y lograr un sentimiento de pertenencia hacia la compañía es muy importante para Franco Santangelo, quien reconoce que “la razón que explica el excelente ambiente de trabajo se debe a que, hasta ahora, todo pasa a través de nosotros. Ahora bien, el gran secreto es empezar a medir, empezar a poner responsabilidades para que después puedan decidir entre los responsables de cada área; hay que armar equipos. Apuntamos a que los distintos sectores de la compañía interactúen y se relacionen en pos de alcanzar mejores resultados. La gente tiene que saber que acá no hay solo una cabeza con grupos cerrados en cada sector. Tenemos que llegar con los jóvenes profesionales. Si bien todavía están haciendo experiencia, es una generación que viene formada con la premisa de que tienen que trabajar en equipo, tienen que ir por el mejor resultado, y comprender que en una empresa lo económico es el primero objetivo”, sostiene el empresario.

Claro que detrás del éxito de Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú, hay más de un secreto. Para Franco Santangelo existen dos mandatos inalterables que lo explican y en los cuales sus hermanos coinciden plenamente: “el mandato de mi padre era «sacrificio, sacrificio, y más sacrificio, crecer y mejorar»; y el de mi madre era «no pelear». No te creas que nunca hay un poco discusión o no hay desencuentros, pero con el tiempo y con coaching fuimos abriendo las relaciones como para poder hablar sin pelear”, considera.

Respecto del importante crecimiento que reflejó la compañía desde su fundación, la pregunta obligada al momento de reconocer un fuerte liderazgo en el segmento, es ¿y ahora qué?, a lo que Santangelo responde: “durante toda la historia siempre tuvimos la am-

Prevención  
**EMPIEZA AQUÍ**



# Una doble exposición consolida la inmunidad más rápido

## Fortegra® una nueva vacuna contra la coccidiosis

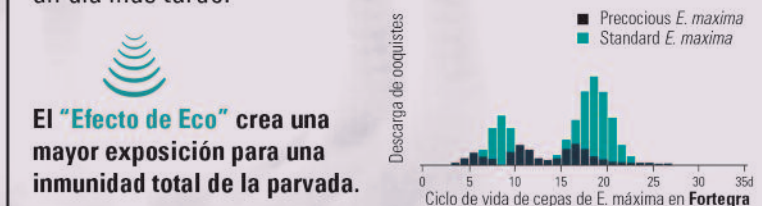
### Fortegra reduce la coccidiosis subclínica tardía

la cual ha sido asociada con:

- Menor ganancia de peso
- Incremento de la conversión alimenticia
- Disminución en el rendimiento de carne
- Menor uniformidad de las canales

(Datos en archivo)

Fortegra duplica la exposición de su parvada con dos cepas de *E. maxima* para consolidar la inmunidad contra la coccidiosis más rápidamente. Una cepa precoz inicia una excreción temprana y una cepa clásica continúa con una segunda ronda un día más tarde.





bición de crecer, por supuesto tratando de cuidar los costos, pero en general el objetivo es ir a la utilidad. Eso sí, con precisión. Sin dejar pasar las oportunidades, como lo fue Venezuela en su momento o como cuando vimos la oportunidad con los subsidios a la producción otorgados durante el gobierno

anterior, donde el consumo de pollo se multiplicó y pasó de un consumo de 20 a 42 kilos de pollo por persona al año. Este fenómeno se produjo porque creció el poder adquisitivo. Nosotros, al calcular la relación producto salario con subsidio, que en definitiva era una baja de costos, no nos guardamos el

subsidio y lo reinvertimos para incrementar la producción, liberando más kilos en el mercado, porque es un poco la ambición de todos en la avicultura, todos quieren crecer... Todo productor cuando gana plata, quiere crecer y cuando pierde no puede".

**Más allá de estas consideraciones**



Franco Santangelo, Presidente de Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú.

**Franco Santangelo cree que que en la avicultura se está dando un proceso, que con la actual política económica se ira agudizando cada vez más, de enfocarse a una avicultura de precisión. "Tenemos que ir a la eficiencia, y no sólo en materia de costos o a la eficiencia financiera. Tenemos que ser más eficientes desarrollando más productos. Por ahora es una mayor cantidad de pollo trozado, pero en algún momento vamos a tener que producir un mayor volumen de productos elaborados. Si bien, actualmente, el mercado no tiene la capacidad de asimilación de un volumen muy importante, creo que hay que ir acompañando con productos que ofrezcan mayor rentabilidad. No se puede estar toda la vida perdiendo plata o empatando, o haciendo volumen para no ganar, hay que poner algo de creatividad en la producción. En lo que se refiere a la comercialización, nosotros avanzamos mucho con las sucursales, donde manejamos un reparto propio para no dejar la rentabilidad en manos de la intermediación, sobre todo en el interior del país. Pero volviendo al punto, mi idea es primero hacer los productos que sean rentables -que ya existen-, como hicimos nosotros con el trozado, donde pasamos del 10 al 35% de la producción trozada. Ahora estamos haciendo todo lo que es precocido pero a fason, algún día haremos la planta cuando alcance un volumen que lo justifique. La idea es ir agregando productos", relata. Y agrega: "la idea es incorporar productos que vayan acompañando a las sucursales, que les sirva a los clientes. En definitiva, siempre tratamos de identificar las oportunidades y esa es una de las razones que explican nuestro éxito".**

En relación a la incorporación de tecnología en los procesos, comenta que la

compañía está migrando el área de administración a SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos para el procesamiento de datos), para lograr una mejora en este área y tener un mayor control de todos los sectores de la compañía.

#### EL MERCADO ACTUAL

Claramente, el sector productor y comercializador de pollos fue cambiando. No sólo en cuanto a volumen y a las distintas formas de producir y comercializar el pollo, sino también a los códigos que existían de manera intangible entre los distintos jugadores. En ese sentido, el mayor de los Santangelo sostiene que "hoy el mercado es de todos, algunos son clientes de la marca y otros de las personas, porque hay más o menos feeling... Somos líderes en el mercado y no sólo por la calidad de nuestra producción, también lo lideramos por marca, por producto y una excelente atención a nuestros clientes".

Para Franco Santangelo "el negocio actual está conformado por la producción y venta de un commodity -el pollo-, más allá que no sea comparable con los cereales. Yo sostengo que para vender más hay que «llegar», porque antes ibas al interior y el pollo «no llegaba». Yo he ido al interior a lugares donde me decían «¿el pollo? No, ¡recién el jueves llega!». Por eso para mí el secreto está en una buena distribución, antes que nada. Es más importante estar presente que hacer publicidad. Por eso hicimos sucursales, llegamos a los pueblitos más alejados y tratamos de estar presentes sin que les falte mercadería. Creo que también es una forma de ayudar a que el consumo siga creciendo. En el mercado de carnes es necesario ser eficiente en materia productiva, pero la atención y la distribución son todavía aspectos muy importantes".

En cuanto al consumo creciente de

carne aviar en nuestro país el empresario no cree que llegue a los niveles de la carne vacuna, pero sí estima que la demanda de carnes rojas tenderá a disminuir una vez que la exportación de esos cortes se incremente, porque este proceso irá acompañado de un aumento de los precios en el mercado local.

#### EL COSTO OCULTO DE LA CONFLICTIVIDAD LABORAL

Franco Santangelo no duda en afirmar que el costo laboral en Argentina "representa un valor importante. Y lo que no es conflicto, es accidente; y si te lo paga la ART es cuota de ART. Hoy, el mínimo costo que tenemos por ART, alcanza entre el 6 y el 7% -es lo que pagamos todas las empresas-, o hasta el 8% algunos, sobre la masa salarial, que es mucha plata, mucha, demasiada. Creo que ahora lo van a corregir y los juicios laborales van empujando, pero todo termina resumido en un grueso de entre el 6 y el 7% de los salarios. Las leyes laborales en nuestro país tienen que cambiar; claro que no es algo que se pueda hacer de un día para el otro, pero tenemos que llegar a normas que apunten al trabajo por eficiencia. No se puede premiar al que va y al que no va. Se perdió la cultura del trabajo que nos inculcaron nuestros padres. El ser humano se ha vuelto más cómodo, y en Argentina me parece que todos queremos la facilidad de ganar y trabajar menos; ya sea el operario, el empresario -que si no gana mucho no invierte por el riesgo-, el gobierno que quiere arreglar todo y todo es fácil, los políticos... Creo que todo el mundo quiere lo fácil y las cosas que hay que hacerlas con dedicación y con trabajo. Hay que ocuparse e ir a fondo. Los resultados no llegan solos, hay que guiarlos, hay que arreglar los procedimientos y sistematizarlos, si no querés estar todos los días corriendo".





Planta de Procesado en Gualeguay, de Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú.

#### ELECCIONES

Entre los aciertos de su carrera, para Franco Santangelo, la búsqueda permanente del “mercado” es uno de los puntos más destacados. En la actualidad, los productos de Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú están presentes en 40 países, distribuidos en los cinco continentes. “La exportación te obliga a estar presente en las buenas y en las malas. Cuando se exporta a pérdida, estamos con poco, pero estamos”.

Es sabido que, generalmente, la vida empresaria no está marcada sólo por aciertos. Al respecto el empresario reconoce que volvería atrás al momento de invertir demasiado en tecnología con capital propio, sin antes haber crecido lo suficiente en volumen de producción. “Hoy aprendí que primero hay que llegar al volumen y después las máquinas”, sentencia categóricamente. “Los fierros son para hacer volumen, no siempre son más eficientes”, agrega.

#### TRANSFORMACIÓN DEL MERCADO

Sin dudas, los avances genéticos y su positivo impacto en una mejora sustantiva de la conversión, redu-

ciendo significativamente los costos de producción, fueron claves en la transformación de la industria avícola, no sólo en nuestro país, sino también en el mundo entero.

Si bien Franco Santangelo concuerda con este punto, en lo que se refiere concretamente a la avicultura local, también menciona la aplicación de “políticas –acertadas o no– dirigidas al sector productor, como lo fueron las retenciones al mercado granario –maíz, soja y trigo–, algo que yo creo que estuvo bien aplicado, y no desde el punto de vista recaudatorio, si no desde el punto de vista del desarrollo de mano de obra nacional. Porque por más que algunos productores agropecuarios puedan decir «ustedes se quieren llevar la renta», lo cierto es que nosotros no nos llevamos la renta, porque la terminamos pasando a precio. Exportamos más pollo, en vez de exportar soja o maíz, con toda la carga de mano de obra que ello implica. En definitiva, transformamos materia prima agregándole valor. Tendríamos que transformar el trigo en pastas, y no vender trigo. Y todavía falta el desarrollo, porque en el costo de todo el movimiento

que genera la industria avícola, el costo de logística, que en general es caro en todo el mundo, en Argentina es todavía más caro. Tenemos que desarrollar más y mejores vías de transporte. Si no baja el costo de logística, se van a tener que trasladar las producciones, porque hoy los únicos puertos de embarque de cereales son Buenos Aires y Rosario, y tenés que venir desde Chaco, Tucumán, Salta... En el mundo, los países están descentralizados en cuanto a la población, acá todavía hay algunas urbes grandes y las demás quedaron rezagadas, producto de una mala distribución de la riqueza. En los pueblos que tienen mucho campo, la gente trabaja para el campo y nada más. Hay pocas industrias, y la industria hace crecer una Nación”, considera Franco.

#### “OLFATO”

Franco Santangelo es un empresario que le hace caso a su intuición, pero también se apoya en una buena información. “Ahora, más que antes, miro los números. Pero lo cierto es que muchas veces mirando un número, corroboro mi intuición”, concluye el titular de Soychú.



**CLAUDIO SANTANGELO**

Para Claudio existen dos formas de relatar sus comienzos en la compañía, la oficial y la extraoficial, donde al igual que sus hermanos, visitaba la empresa en una suerte de paseo, divertimento o juego, quizás sin saber que estaba aprendiendo “desde abajo” y contribuyendo a la formación de los cimientos de un proyecto claramente exitoso, desde todo punto de vista.

“Oficialmente empecé a trabajar cuando volví del servicio militar, a los 19 años. Empecé como empezamos todos en esa época, como cadete, haciendo trámites, yendo a los bancos. Luego, con el correr de los años, empecé a trabajar en el área de compras. Ya instalados en la sede de Argerich, me volqué de lleno a la compra de cereales y al área de producción, gerenciando la Planta de Alimentos de Gualguay. Por ese entonces, mi padre todavía trabajaba en la Planta de Incubación y yo lo acompañaba en el área de Reproductoras, más que nada en lo que tenía que ver con los números, ya que el manejo a campo era absoluta responsabilidad de él. Pero cuando mi padre dejó de trabajar empecé a dirigir un poco el sector. En la Planta de Alimentos me fui metiendo más de lleno, sobre todo en el área de nutrición. Si bien no soy nutricionista, es un tema que está muy ligado al área de compras, porque al definir estrategias de nutrición, costos y compras van muy de la mano; es algo que lo incorporé de arranque y es el día de hoy que lo sigo aplicando mucho, no tanto en lo operativo sino en la definición de la estrategia, tratando de encontrar oportunidades”, señala Claudio Santangelo.

**Claudio también supo desempeñarse en las áreas de ventas y finanzas, cuando la empresa así lo requi-**

**rió. Evidentemente, una de las claves del éxito de Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú, es que todos los hermanos Santangelo han pasado por todas las áreas de la compañía y han aprendido el manejo de todos los aspectos de la misma. Actualmente, cada uno maneja un área clave de la empresa y entre todos discuten la mejor estrategia para seguir creciendo y ocupando una posición de liderazgo indiscutido.**

Desde ya, el área de Compras, es un sector muy sensible. “Se lleva adelante un trabajo demasiado extenso, administrando las decisiones junto con los técnicos acerca de qué productos utilizar, cuáles productos están permitidos y cuáles no... Ahora tenemos que empezar a trabajar con una producción libre de antibióticos, es algo que se viene, y es algo que también requiere de tiempo y que es más factible de llevar adelante de lo que uno cree. Es decir, libre de antibióticos promotores, para ser más específico. Pensar en usar cero antibiótico es un poco más complejo, no lo hace ni la Comunidad Europea, ya que ellos tienen medicaciones bajo la receta del médico veterinario, pero medicaciones ante una necesidad, no se utiliza como preventivo. El tema es cambiar el concepto: no utilizarlo como preventivo, no usarlo como promotor de crecimiento, si no como curativo o como medicación ante una necesidad, ante una infección, ante un brote de lo que sea. Me parece que todavía el terreno no está hecho para ir a una producción libre 100% de antibióticos. Esto además generaría un aumento del costo del producto, que es algo que va en contra de lo que estamos buscando, digamos, en toda la producción mundial, que es tratar de que el 100% de las personas del mundo puedan comer proteína animal. Con lo cual, me parece contradictorio... o sea estamos cuidan-

do a los pocos que consumen y que tienen plata”, considera Claudio.

**EL FUTURO**

**A la hora de hablar del futuro de la empresa, Claudio se imagina una compañía mucho más profesional. Con las responsabilidades más divididas, con especializaciones a cargo de ejecutivos externos. Pero a la vez, una empresa con una oferta más variada, orientada a la comercialización de productos alimenticios y no sólo una empresa avícola.**

“Esa es la apuesta y es lo que yo percibo en lo que demandan los jóvenes: ellos buscan en el mercado productos listos. Por eso hay que entender a las nuevas generaciones. De ahí que yo me imagine a Soychú como una empresa de alimentos. Incluso creo que la generación que nos va a suceder en la empresa piensa de otra forma. Nuestro objetivo era producir muchos pollos y yo creo que la nueva generación va a pensar en hacer más productos diferenciados y quizás no en crecer tanto como productores de pollo en materia de volúmen. No van a querer tener 5 o 10 plantas, los veo más concentrados en tener 2 operaciones muy eficientes, muy productivas, pero sí tener variedad de oferta. Menos volúmen, más diversificación y mayor rentabilidad”, concluye Claudio Santangelo.

**WALTER SANTANGELO**

**Sería una utopía esperar que las historias de los hermanos Santangelo no se crucen ni se repitan, ya que todos crecieron en el mismo entorno y sus vidas siguieron unidas como si nada ni nadie pudiera ser capaz de separarlos.**

Indefectiblemente, a medida que voy conversando con cada uno de ellos, se me viene a la mente la importancia



*Walter y Claudio Santangelo, Directores de Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú.*

que tuvo en cada uno el mandato materno de “no pelear” y la enseñanza paterna de “ir siempre por más”.

**La historia según Walter Santangelo, el tercero en orden de aparición en esta historia de película, se remonta a sus comienzos dentro de la empresa, repletos de recuerdos y anécdotas cargados de un fuerte contenido emotivo.**

Walter recuerda los veranos de su adolescencia, junto a Franco, ayudando a cargar y descargar camiones, o acompañando al inolvidable Pierino De Grazia –uno de los seres más maravillosos que conocí en mi vida– a realizar los repartos. Walter pasaba mucho tiempo junto a Pierino ya que Víctor, su padre, viajaba de lunes a viernes a Gualguay.

“Eran momentos complicados para la empresa, entonces iba a trabajar y con el que más contacto tenía era con Pierino, que manejaba la parte de despacho, la venta. Aprendí muchas cosas con él, y a los 15 años comprendí como funcionaba el mercado”, recuerda Walter Santangelo.

**Por ese entonces, Walter todavía no tomaba real dimensión de lo que se estaba gestando. Recién cuando terminó sus estudios y se metió de lleno en el negocio, pudo comenzar a tener una visión más clara de la importancia que la empresa que había creado su padre iba adquiriendo. En ese sentido, Walter sostiene que “sabíamos que siempre crecíamos y nos considerábamos una empresa sólida”.**

Con el tiempo, Walter se abocó al área de ventas, acompañado de cerca por Franco. De aquellos tiempos, Walter recuerda que la venta no era tan agresiva como lo es actualmente y que existían códigos que hoy han desaparecido por completo. “Esos códigos ya no existen ni entre los colegas, ni entre los clientes. Antes, si te llamaba un cliente de un colega, estaba implícito que te llamaba para cubrir un bache y que él le iba a seguir comprando a tu colega. Lo cierto es que este tipo de relación comercial fue cambiando con el tiempo y se fue haciendo todo más tirano, en general, tanto entre colegas, como entre clientes”, señala.

**En la actualidad, Walter está abocado a la conducción de otra de las**



## EL LEGADO

Víctor Santangelo no sólo inculcó valores en sus hijos, sino que además les transmitió la cultura del trabajo.

*“Mi padre me enseñó que para sentir que cumpliste tenés que haber trabajado mucho, que nunca tenés que decir «yo no puedo hacer esto», uno siempre tiene que poder. Pero básicamente, lo que me dejó marcado, tanto por parte de mi padre en el trabajo o de mi abuelo en la crianza, es el orgullo de hacer las cosas bien, y de hacerlo cada vez mejor. Superándote a vos mismo”, recuerda Claudio Santangelo.*

*“Ese mandato –tan fuerte–, al principio me generaba intolerancia a la frustración”, recuerda... Y agrega: “no aguantaba equivocarme y me enojaba. Luego, el tiempo te enseña que uno no puede hacer las cosas 100% bien, que tiene aciertos y errores, y que el objetivo es tener cada vez menos errores. Irme feliz a mi casa cuando hice algo bien, una buena negociación en una compra de maíz, en un convenio o en producción, cuando cumplimos el objetivo, lo que sea... Pero es tratar de caer en la cuenta de que, de las 10 decisiones, 9 fueron buenas. Ese es el balance que yo hago, repasar lo que me enseñó mi padre y pulirlo un poco con los nuevos tiempos. La gente te enseña que no puedes ser perfecto y que si vos crees que sos perfecto, te equivocas 2 veces”, sostiene el Director de Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú.*

**empresas del grupo y, si bien comparte con sus hermanos ciertas decisiones, no está en el día a día de Soychú. Más allá de que las comparaciones sean odiosas, es inevitable preguntarle a una persona que “nació” en la industria avícola las diferencias que encuentra en la comercialización de otro producto.**

Al respecto Walter considera que “quien estuvo en avicultura –y sobre todo si sos dueño o protagonista– y sabe como son las finanzas, qué pasa con el precio, qué pasa si mañana... Es decir, quién sabe como funciona la avicultura, creo que tiene un 80% ganado en cualquier otro negocio que emprenda posteriormente. Porque la avicultura tiene una particularidad muy fuerte y es que vos decís: «hoy me cuesta producir 100 pesos el cajón y lo tengo que vender a 80... ¡y lo tengo que vender a 80! ¡No te queda otra! Lo que ya todos conocemos: cámara, vemos que hacemos, achicamos, no achicamos, subimos, bajamos... ¡Pero lo vendes a 80 y perdés 20 pesos por cajón! Claro que también, en algún momento, si tu costo es 100 pesos y estás vendiendo a 150, ¡todo es alegría! Esa alegría dura poco o mucho depende el momento, pero tenés que saberlo administrar. En otros negocios lo más complicado no es lidiar con tu costo y precio de venta, si no lidiar contra ser una marca o posicionarla en el mercado; una vez que lo lograste es todo más fácil. En avicultura venís a 250 kilómetros por hora y en cualquier otro negocio me parece que venís a 120... La velocidad es totalmente diferente. De hecho, me pasa que mucha gente que trabaja conmigo a veces me pregunta, ¿cómo es el tema de los pollos? Y cuando les cuento, no entienden como a veces arrancaba la semana con 200 pesos el cajón y terminaba la semana con 150, o con 300... Todo depende del momento del mer-

cado. Y no lo entienden, no lo pueden creer. Con otros productos tu precio de venta es el mismo, podrás tener algún cliente al que le diste una bonificación por una situación puntual, pero tu precio es este y el mercado reconoce que ese es el precio y punto. Por eso digo que lo más difícil es lograr generar la marca, pero una vez que lograste una marca muy buena, no importa dónde te ubiquen, sólo pasa por ver como mejoras todos los días. ¡Hasta programás los aumentos para todo el año! Lo que sí extraño, aunque por momentos la he padecido, es la dinámica de todos los días que existe en el mercado del pollo. Esa vorágine del día a día que dura entre las 9 de la mañana y se extiende hasta la una de la tarde; es un día a día totalmente diferente, mañana es otra cosa. Arrancás al día siguiente y no sabes que pasó. Eso se extraña, a pesar de que lo padecía cuando estaba adentro”, señala Walter Santangelo.

**Walter, al igual que sus hermanos, coincide en que su padre le dejó una gran enseñanza de vida al inculcarle que siempre hay que ir para adelante, obviamente, con una gran dosis de sacrificio. “Esto lo aprendí tanto de mi padre como de Pierino”, quienes según relata Walter compartían una suerte de obsesión por la perfección en el trabajo. “Yo siempre cuento la misma historia, más allá que era hijo de un dueño, cuando cargaba o descargaba un camión de pollos, me reataban como si fuera el último empleado y cuando venían cajones de madera y por descuido los rompía, ¡me insultaban en todos los idiomas! «Hacer las cosas de una manera y hacerlas bien», punto, esto es lo que te enseñaban”, recuerda Walter.**

### UN NÚCLEO HUMANO INFRANQUEABLE

Walter compara situaciones similares que le ha tocado conocer en em-

presas familiares, que nada tienen que ver con la industria avícola, y le atribuye gran parte de la fuerte unión que existe entre los hermanos Santangelo, “a la conformación de familia de mis padres, básicamente desde la cuna, me parece que va por ahí. Esto no quiere decir que no podamos discutir una diferencia, pero creo que la consigna futura, la consigna final –independientemente de los distintos puntos de vista– es que sabemos que tenemos que arreglar algo y que no existe como opción no solucionarlo. En mi vida personal soy de esa manera, sobrepongo la amistad ante una pelea.

**Respecto del futuro de Soychú, Walter también apunta a que se convierta en una compañía productora de alimentos, no sólo de pollo.**

### LA PUBLICIDAD EN LA AVICULTURA

Son pocas las empresas del sector que han invertido en publicidad, sobre todo en medios masivos, para promocionar su marca y lograr una diferenciación de la competencia. De hecho, todavía hoy, se sigue comprando “pollo” como un producto genérico y en muy pocas oportunidades se compra una marca determinada. Incluso es frecuente que al preguntarle a un consumidor acerca de una marca de pollos, nombre marcas que ya no existen...

**Walter coincide con Franco en la importancia que tiene estar presente en el punto de venta. “Sin duda que es una publicidad que la gente termina recordando. Me parece que tiene que ver con lo visual. Quizás deberíamos incrementar nuestra presencia en los puntos de venta, porque termina formando marca. Estoy convencido de que las acciones promocionales tienen que estar dirigidas al consumidor final, porque a la larga lo que va sembrando es confianza en la marca”, concluye Walter Santangelo.**

### HUMBERTO SANTANGELO

No quedan dudas de que Víctor Santangelo consideró que no había mejor forma de que sus hijos conocieran y comprendieran el negocio que enseñándoles a cada uno de ellos que debían aprender el manejo de cada sector de la compañía. Y como no podía ser de otra manera, Humberto también dio sus primeros pasos dentro de Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú “tirando cajones al reparto. Cuando terminé el secundario, comencé a trabajar en el área de Administración y después pasé al área de Compras. Con el tiempo me fui metiendo en el área de Producción, en Gualeguay. Luego, se incorporó Edgardo, mi primo, y yo viajaba a Gualeguay porque la administración de proveedores se manejaba allá, pero también le daba una mano en la parte de producción, en lo que podía ayudar, en lo que entendía. Después fuimos creciendo y ahora gerencio la Planta de Salto y la producción”, relata Humberto Santangelo.

**Según Humberto, poner en marcha la Planta de Salto le llevó tan sólo tres meses, pero acondicionarla y ponerla a punto, se demoró cinco largos años. “Ahora estamos proyectando ampliarla, pero primero hay que hacerla eficiente, y todavía falta para que lo sea en un 100%”, señala.**

### CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PERMANENTE

**Actualmente, en la Planta de Procesado de Gualeguay trabajan alrededor de 800 personas y en la Planta de Salto, unas 300. En Gualeguay se producen unos 200.000 pollos por día, y en la de Salto, 65.000.**

La falta de mano de obra calificada es un denominador común en la industria avícola, con lo cual se requiere un esfuerzo considerable para formar y ca-

pacitar a los recursos humanos que se van incorporando a la empresa. Para Humberto, este es el punto más crítico. “La planta de Entre Ríos es una cosa y la planta de Salto es otra totalmente diferente. La planta de Entre Ríos se formó en Gualeguay cuando se fundó Soychú. La planta de Salto la compramos en una ciudad que es absolutamente distinta, porque Gualeguay no tenía grandes industrias y después del 2001 tenía menos, y hoy Soychú es la principal fuente de trabajo de Gualeguay. De ahí que en Gualeguay tengas mucha mano de obra dispuesta a trabajar, gente del pueblo que no se quiere ir. En Salto hay 10 industrias que emplean mucha gente, entonces, los profesionales van rotando. Cuando tomamos la Planta de Salto nos costó muchísimo formar una buena plantilla de empleados, pero en estos 10 años se fue armando un grupo medianamente estable” señala Humberto.

**Actualmente, la conflictividad laboral representa un costo significativo para las empresas. Al respecto, Humberto considera que, como reza el refrán, «un mal arreglo es mejor que un buen juicio». “La conflictividad laboral está; hemos tenido juicios con la ART en Salto, en Buenos Aires y también en Gualeguay –en menor medida–, pero nos pasa en todos lados. Juicios contra la ART en contra de nosotros y hasta tenemos que hacernos cargo nosotros de una parte para cerrar, pero hay juicios por cualquier cosa”.**

Indudablemente, la cultura del trabajo se fue perdiendo durante los últimos años. “Yo me acuerdo que con lo que gané en unas vacaciones, compré una máquina de fotos y para mí era el placer, la satisfacción de haberlo logrado con el esfuerzo propio. El tema es que cambiaron las generaciones, tuvimos generaciones devastadas que no





Humberto Santangelo,  
Director de Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú.

tienen formación de trabajo, no tienen el concepto del sacrificio para conseguir las cosas. También es un desafío para con los jóvenes profesionales, yo vengo de una generación en donde trabajás y aprendés a trabajar; los jóvenes profesionales de hoy tienen otra mentalidad, el concepto es distinto y uno tiene que aprender a manejarse de otra forma, pautando objetivos, trabajando con premios... De ahí que mantengamos un diálogo constante con todos nuestros empleados, para mostrarles que se puede. Hoy nuestros empleados salen formados y para que eso suceda los tenemos que acompañar, porque la formación universitaria no es todo, te da herramientas, te da libros, te da poder saber, pero la experiencia es otra. Creo que tener diálogo y estar cerca de la gente es lo que más vale", considera Humberto.

Una de las características que sobresale en Soychú, es la posibilidad que tienen los empleados -sea cual fuere su rango- de tener acceso a sus dueños. "Esta característica de la empresa tiene sus ventajas y sus desventajas. Pero son más los beneficios. Todos mis empleados saben que pueden tocar mi puerta, enviarme un mail, llamarme por teléfono y luego, si es necesario, nos encontramos y charlamos personalmente. El contacto directo está. Yo creo que la gente se fideliza cuando vos la escuchás y el empleado te plantea un problema, te lo cuenta y siente que lo escuchas y tratás de resolverlo", sostiene.

#### LA CALIDAD POR ENCIMA DE TODO

Según Humberto Santangelo, el pollo que produce Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú siempre se caracterizó por mantener una excelente calidad. "Nosotros somos exigentes, tanto en las materias primas como en el control de calidad. Tenemos un



Desde 1989 elaborando Productos Farmacéuticos Veterinarios de la más alta calidad para Argentina y el mundo.

Gracias a los productores y veterinarios por acompañarnos siempre.

- Antibióticos
- Polivitamínicos
- Aditivos
- Promotores de Crecimiento
- Anticoccidiales
- Antiparasitarios
- Insecticidas
- Secuestrante de Micotoxinas
- Protectores Hepáticos
- Desinfectantes y Bioseguridad
- Hormonales
- Antiinflamatorios

Buenas Prácticas de Fabricación  
**GMP BPF**  
SENASA

calidad

confiabilidad

[www.cevasa.com.ar](http://www.cevasa.com.ar)





## EL MANDATO

Los hermanos Santangelo no dudan en afirmar que Doña María, además de las enseñanzas que toda madre le transmite a sus hijos, hizo un fuerte hincapié en una consigna: no pelear.

Claudio Santangelo es quien describe cómo esa enseñanza marcó la personalidad de los cinco hermanos: *“Mi mamá nos dejó un mandato, nos lo dejó impreso en la piel a fuego. Fue más que una enseñanza. El mandato de ella era «no pelear, la familia tiene que estar unida». Por supuesto que tenemos diferencias, pero sabemos que tenemos la obligación de pulir esas diferencias, porque el objetivo principal es no pelear, estar unidos”.*

Don Víctor también –obviamente– les inculcó a sus hijos los valores que debían mantener intactos en el seno familiar.

*“El mandato de mi padre fue dejar los lineamientos de respetar una cadena de autoridad: el que manda es el mayor. Las costumbres de las familias italianas, donde el primogénito era el que llevaba el liderazgo. En el fondo, esto no está por escrito, está hablado, y es algo que respetamos mucho, entonces eso termina sirviendo. Tenemos diferencias, tenemos discusiones, pero tenemos el concepto de estar todos juntos, porque cada vez que tenemos una reunión familiar y que nos podemos juntar todos, todos gozamos de eso. Disfrutamos de poder compartir la familia y eso es lo que nos enseñaron de chicos. Para nosotros la empresa sigue siendo una extensión de la familia. Y tanto en la familia, como en la empresa, el más chico tiene que respetar al más grande y el más grande tiene que proteger al más chico. Mi forma de dirección y de conducción es casi totalmente opuesta a la de Franco, sin embargo podemos convivir perfectamente, ya que los dos perseguimos los mismos objetivos: hacer las cosas bien, ser mejor que los otros y ganar plata, que fue otro mandato de mi padre. Mi padre llegó a la Argentina con el afán de ganar dinero para no pasar las miserias que pasó su familia en Italia. El quería tener la tranquilidad de que iba a poder alimentar a su familia. Para él, ganar dinero era una forma de escaparle a los recuerdos y temores de la miseria”,* señala Claudio Santangelo.

Seguramente, estas enseñanzas, o mandatos, fueron los que lograron que en la familia Santangelo prime la humildad.

*“Somos sencillos, no podemos negar nuestros orígenes. Mis padres fueron inmigrantes, mi padre tenía 6to grado, no tenía estudios y lo que más valoro de él es la tenacidad y la capacidad de trabajo que tenía, además, por supuesto, de la visión. Vos podés ser muy trabajador, pero si no tenés visión para dar ciertos pasos de la vida, no los lograrás. Es algo que yo siempre rescato de él –y habría que dejarlo escrito para que los que vienen entiendan–, porque la visión que él tuvo en momentos cla-ves para dar un paso adelante, fue parte del inicio de esta empresa y de su proyección, no es casualidad. Mi padre conocía de números, pero para los negocios no alcanza con tener cursado sólo hasta 6to grado, para ser exitoso hace falta visión”,* afirma Claudio Santangelo.

Laboratorio de Control de Calidad donde se examinan las materias primas a medida que ingresan y en el control de procesos. También somos exigentes en la calidad del producto y en cumplir las buenas prácticas de manufactura: trabajamos para producir un producto de excelencia. Contamos con diversas certificaciones de calidad que nos exigen el cumplimiento de los más altos requisitos”, destaca Humberto.

## CAMBIOS

Para Humberto Santangelo el cambio más abrupto en el área productiva se dio en las Plantas de Procesado, “es algo que no tiene que ver con la obtención de un producto, si no con su desarrollo, con la fase de un proceso, me refiero a los túneles de frío que cambiaron todo, es un antes y un después: homogeneidad del producto en el frío, dejar de usar cajones de madera... es totalmente distinto, vos trabajás con un producto que sale del túnel seco y lo guardas en el depósito. Eso es fundamental. Y todo el sistema de trozado automático creo que también fue un cambio significativo”.

Pensando en un futuro no muy lejano, Humberto confiesa que su ilusión está puesta en el desarrollo de productos preelaborados. “La realidad es que hoy en todas las familias trabajan los dos y llegan tarde a sus casas. Lo que tenemos que hacer es facilitarle las cosas. El IQF ayuda sí, sacas una pata muslo sola, o una patita o un muslito y lo metes al horno, pero eso no te soluciona todo... porque tenés que esperar 30 o 40 minutos para que se cocine. A mí siempre se me cruza en la cabeza todo lo que es preelaborado, precocido o listo para consumir, me refiero al producto listo para meter al horno, darle la última cocción y terminarlo”.



Gustavo Santangelo, Director de Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú.

## GUSTAVO SANTANGELO

Gustavo es el Director de Ventas de Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú. Al igual que el resto de sus hermanos, reconoce en su padre al gran formador de una familia sólida, unida y con valores que se mantienen intactos con el paso del tiempo, de generación en generación.

Como se podrán imaginar por estas líneas, Gustavo también supo estar presente a las 4 de la mañana en la Planta de Distribución cargando y descargando cajones, para después partir rumbo a la escuela. De la misma manera que sus hermanos, Gustavo percibía una remuneración “simbólica” por su trabajo, lo cual no era significativa pero para él tenía

mucho más valor porque era el producto de su esfuerzo.

Por ese entonces, Walter se encargaba del área de Ventas y así como Franco lo fue guiando a Walter, éste supo enseñarle a Gustavo todo lo referente al área que hoy gerencia.

“Se extrañan esas épocas... Recuerdo que decíamos «hoy tengo tantos cajones para vos, y tantos para vos», y



se repartía la producción de acuerdo al porcentaje que cada uno compraba, porque eran épocas que por ahí faltaba el pollo cuando llegaban las fiestas. ¡La cola daba la vuelta a la manzana de las camionetas que venían a cargar! Era otro momento –totalmente diferente– de la avicultura”, recuerda nostálgico Gustavo. Y agrega, “la venta de pollo cambió mucho, lo que antes te parecía una locura, hoy es un juego de niños. En aquel momento, nosotros funcionábamos como funciona actualmente un gran distribuidor. Producíamos a razón de 4.000 cajones por día y lo vendíamos en forma directa prácticamente todo”.

Claro que con el correr de los años el mercado fue cambiando y, según sostiene Gustavo, “se acabó el repartidor, el cargador se eliminó y crecieron los grandes distribuidores. Fue la mutación, la transformación, entre los cargadores que salían a vender su repartido en la calle, que si bien hoy siguen existiendo, la mercadería se la compran a grandes distribuidores. Hoy seguimos teniendo la venta cautiva en la Planta de Distribución de Argerich, pero nada que ver los volúmenes en relación a aquella época. Pero también hay que tener en cuenta que al mismo tiempo que las ventas fueron mutando, creció la avicultura en general; en esa época existían 5 o 6 empresas avícolas, hoy hay muchísimas, y hay infinidad de marcas.

Lo que sí difiere del mercado de aquel entonces con el actual, es que había menos competencia. “Cuando empezamos a salir al interior, éramos pocos los que llegábamos, había menos mercadería y menos kilos por cabeza de lo que la población podía consumir, y eso era una clara ventaja en relación a lo que sucede actualmente. Ni siquiera tenías que acercarse,

venían a cargar y vos sólo despachabas. Por otra parte se respetaban los clientes entre colegas, es decir, nosotros le vendíamos a nuestros clientes, los de la competencia eran de la competencia. Hoy tenés camionetas que vienen a Soychú, van a 10 distribuidores que hay alrededor, y después quizás van a otros productores que están cerca”, señala Gustavo. Y agrega, “hoy tenés que estar operando durante una franja horaria extensa y muy alerta viendo que pasa en el mercado, porque es un mercado muy dinámico”.

Al margen de estas consideraciones, el Director de Ventas de Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú, considera que la gran diferencia que marcó un antes y un después en el mercado, en cuanto a la comercialización, “es la cantidad de kilos de pollo que se produce y la cantidad de productores. La oferta es un factor elemental, es el jugador estrella de todo esto, el que hace que nos canibalicemos entre nosotros”, advierte.

En cuanto a las razones que ubican a la producción de Soychú en la preferencia de un importante porcentaje del segmento consumidor, Gustavo considera que se debe al gran esfuerzo y al trabajo de mucha gente, que logró ubicar el pollo de Soychú no sólo en todo el país, sino también en los 5 continentes.

#### ESCUCHAR AL MERCADO

Gustavo señala el gran crecimiento registrado en los últimos 3 años de la producción de pollo trozado”.

Respecto de la mecánica impuesta para conocer lo que el consumidor demanda, Gustavo es preciso y no duda en afirmar que “es necesario escuchar al mercado. Con una dosis de visión y buena información, podés adelantarte a lo que se viene. El segmento hetéreo comprendido entre los 30

a los 45 años va a la practicidad. Por eso es fundamental adaptarse todo el tiempo, tener la versatilidad, la velocidad y la agilidad para saber leer al mercado y para moverte rápido”.

#### PRESENCIA EN TODO EL PAÍS

La venta tiene su propio lenguaje, códigos, e incluso costumbres de acuerdo a cada localidad. Claramente, no es lo mismo la venta de pollo a un hipermercado en Capital Federal que a una carnicería de Quitilipi, en la provincia de Chaco. Varían las cantidades, los precios, los plazos y la forma de pago, entre muchas otras variables.

Para Gustavo Santangelo, la forma de mantener “aceitada” la venta a nivel nacional y llegar sin dificultades a todos los puntos del país, conlleva la necesidad de operar con una buena estructura, con gente capacitada a tal fin. “Los recursos humanos son fundamentales, porque vos puedes tener estructura, pero si no tenés gente idónea te puede jugar en contra, si vos no contás con gente que te sepa leer el mercado o bien, que te transmita mal lo que el mercado quiere, te puede hundir, o te puede hacer mal vender o directamente no vender. Nosotros tenemos un grupo armado, con una buena estructura, que trabaja mucho. Y en esto no estoy yo solo, también está Hernán, uno de mis sobrinos –hijo de Claudio–, que hizo un trabajo excelente reclutando un grupo de gente excepcional. Hoy, los empleados de nuestras sucursales de venta al público tienen una participación de las ganancias y eso los hace defender de otra manera el negocio. Mucho de esto es mérito de Hernán, con un grupo de gente realmente extraordinaria. No creo que haya sido suerte nada más, fue saber elegir a las personas”.

El hecho de que Gustavo siendo uno

de los dueños de la compañía esté gerenciando las ventas, y que los compradores sepan esto, tiene claramente ventajas y desventajas. “Por el hecho de ser dueño, tus clientes saben que tengo la última palabra palabra; en lo que se refiere al área de ventas de la compañía, soy el que define. Esto, en algún momento, te puede jugar en contra en el sentido de no poder usar la excusa de decir «dejame averiguar», pero también tenés la facultad de decir «no quiero, hoy no lo vendo a menos de este precio». Tomás la decisión y también eso se respeta más. Por ahí lo que uno va recolectando es lo que te dicen los clientes, la diferencia que yo veo es lo que dice la gente, no es que lo diga yo, que se puede hablar distinto, que tenés decisión, tenés la agilidad para definir más rápido”.

#### PROYECCIÓN EN EL CONSUMO

Gustavo reconoce que el mercado está cambiando y con él, los hábitos de consumo. Las personas tienden, en la medida de sus posibilidades, a una alimentación más saludable. En ese sentido, el pollo aparece como una opción más que interesante por sus cualidades no sólo nutricionales, sino también saludables, como así también por su bajo precio de venta al público, sobre todo si se lo compara aún con los cortes más económicos de carne tanto vacuna como porcina.

Para el menor de la familia Santangelo la única y gran amenaza reside en que “no sigan lastimando al pollo con que tiene anabólicos, antibióticos y varias cosas más que andan por ahí dando vueltas. Si va a continuar incrementándose el consumo de carne aviar es una gran incertidumbre, porque tampoco pensábamos 10 años atrás que se iba a consumir lo que actualmente se consume. Pero lo cierto es que duplicamos la cantidad de kilos por cabeza a título

de precio. Por eso creo que primero hay que ver si la industria resiste seguir vendiendo a estos valores, y en segundo lugar ver como cambias la mentalidad de la gente de tantos años y que tomen conciencia de que el pollo es la proteína animal más económica del mercado.

#### UN MERCADO MÁS CONCENTRADO

En los últimos años, las empresas que cerraron dentro de la industria avícola fueron adquiridas por otras del mismo sector, con lo cual la producción nunca se contrajo.

“Que yo recuerde, no se desarmó ninguna empresa del sector. No hubo nuevos jugadores en los últimos años. Sí, hay mucho engordador independiente. Cuando el precio de venta no alcanza a cubrir los costos de producción es notoria la desaparición de estos productores, pero apenas el precio vuelve a ser rentable, vuelven. Pero lo que llama la atención es que hoy, que todavía no llegamos a obtener un precio 100% rentable, o dicho de otra forma, no podemos estar arriba de la línea de flotación durante todo el mes, entraron muchos jugadores independientes y le producen mucho daño al mercado, porque no es lo mismo un pollo con IVA que sin IVA, un pollo con agua que sin agua, un cajón de pollo con 18 kilos que uno con 20. Los que quizás más perjudiquen al mercado son los que entran y salen sin estructura, compran el pollo vivo, lo faenan en algún peladero, le ponen la marca y lo venden en un marco de total informalidad”, advierte Gustavo Santangelo.

#### EL ORGULLO DE SER UN SANTANGELO

En un contexto de mercado donde el precio no fuera un condicionante, seguramente la marca, la trayectoria del productor, el volumen y la seriedad de la empresa jugarían un papel

protagónico. Pero también “la palabra es un valor que todavía hoy mantiene vigencia en el mercado avícola.

En ese sentido, Gustavo considera que la confianza sigue siendo un factor decisivo a la hora de la venta.

“El hecho de que nosotros le brindemos a nuestros clientes la misma atención los 365 días del año, que desde hace muchos años sean atendidos por la misma gente y que siempre haya estado presente un Santangelo, son factores que inclinan la balanza a nuestro favor. Además mantenemos una regularidad en la producción y una distribución intacta. Para nosotros Soychú es un sinónimo de Santangelo y estamos orgullosos de eso”, concluye Gustavo Santangelo.

#### UNIDOS POR IDÉNTICOS VALORES

La historia de Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú es también la historia de la Familia Santangelo, y tal como lo expresa Gustavo, los cinco hermanos están orgullosos de ello.

No hay dudas de la importancia de la enseñanza que tanto Don Víctor, como Doña María, se esforzaron por inculcar en cada uno de sus hijos. Claramente, construyeron un núcleo familiar infranqueable, donde el esfuerzo, la honestidad, el sacrificio y la humildad, sobresalen y emergen transcurridos pocos segundos del inicio de una conversación con cualquiera de ellos.

Al final de cuentas, esta historia no sólo habla del éxito de una empresa, certifica también, el éxito de una familia, algo quizás mucho más importante y que seguramente los Santangelo se encargarán de repetir en las futuras generaciones. Una enseñanza de vida que estará siempre presente en Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú.





Edgardo Denoni, Gerente de Producción de Establecimiento Frigorífico de Aves Soychú.

#### EL SEXTO BEATLE

Edgardo Denoni está casado con Mariángeles Santangelo, la hija de Domingo. Y es quien dirige el área de Producción en la Planta de Procesado de Gualaguay de Soychú.

Según él mismo relata, "mi incorporación a la compañía se dio en el marco de una relación en donde se comparten muchas costumbres, formas y estilos de trabajo comunes, y eso fue lo que permitió ensamblar una muy buena sociedad familiar".

En el plano profesional, Edgardo señala que la industria avícola demanda una dedicación total, y que así como existen los aciertos, también tienen lugar las adversidades que deben sortearse. Pero es precisamente por el dinamismo, la amplitud y la

complejidad que conlleva la avicultura, que es necesario desarrollar una estratégica gestión y conducción de la empresa. "Estamos todo el tiempo innovando y desarrollando nuevos productos para estar aggiornados a lo que demanda el mercado, tanto local como internacional. En ese sentido, tenemos una dinámica muy desarrollada, de vasta experiencia", señala Denoni.

El Gerente de Producción de Soychú comenta que de manera casi permanente, la planta es auditada e inspeccionada, no sólo por clientes locales -como supermercados-, sino también por organismos sanitarios y de control -tanto nacionales como internacionales-. "Esto nos obliga a ser una empresa de vanguardia, muy competitiva, encarando todos los pro-

cesos con mucha seriedad y solidez".

Denoni, coincide con los Santangelo en el sentido de que la transformación de la empresa conllevará la formación de cuadros profesionales que tendrá como resultado un máximo grado de eficiencia en el sector productivo.

Por último, Edgardo se emociona al momento de recordar el legado que tanto Domingo como Víctor le dejaron en lo personal. "El legado es el trabajo, el esfuerzo, ser persistente y nunca claudicar, jamás. Me han inculcado también valores como el respeto, la conducta, la honestidad. Valores que ellos tenían, claramente, y que en lo personal, me los han dejado grabados en el corazón. Fueron dos personas que lucharon siempre, eran incansables... Un gran ejemplo." ■

## VACUNACIÓN *IN OVO* CONFIABLE UNA Y OTRA VEZ.

Se requiere experiencia para dominar una actividad con maestría. Con más de 20 años de éxito comercial, el Sistema Inovoject® , un dispositivo Embrex® de Zoetis, ha dominado la ciencia de la administración de vacunas *in ovo*. Para asegurar la administración confiable, segura y eficaz a cada embrión, se han desarrollado cinco factores claves para que la vacunación *in ovo* usando el Sistema Inovoject sea exitosa: adaptabilidad al tamaño de cada huevo individualmente, consistente penetración del cascarón, precisión en el sitio de la inyección; administración de la vacuna con suavidad y efectiva desinfección de las agujas. Resultado: Una administración confiable de la vacuna que es eficiente y eficaz.



EMBREX®  
Inovoject®

zoetis



# Jornadas de Actualización en Gestiones de Inocuidad y Auditorías de Mercados Avícolas

Más de 160 profesionales de las áreas técnicas de las empresas –Producción, Calidad y Comex– y de los profesionales del Servicio Oficial –Supervisores de establecimientos y regionales–, se dieron cita en el la Bolsa de Cereales de Buenos Aires, demostrando el interés y la oportunidad de la agenda propuesta.



Apertura de las Jornadas de Actualización en Gestiones de Inocuidad y Auditorías de Mercados Avícolas 2017, a cargo del Dr. Jorge Dal Bianco (SENASA) y Roberto Domenech (CEPA)

Las Jornadas de Actualización en Gestiones de Inocuidad y Auditorías de Mercados Avícolas 2017, se desarrollaron en el mes de noviembre y fueron inauguradas por el Dr. Jorge Dal Bianco, Director Nacional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (DNICA, SENASA) y del Presidente de Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA), Roberto Domenech, quienes dieron la bienvenida a una nutrida concurrencia representativa del sector avícola exportador a pleno.

Ambos destacaron el trabajo continuo que realizan la industria avícola y el Servicio Oficial, con objetivos y lineamientos que permiten seguir posicionando a Argentina como un país con estándares de excelencia en inocuidad avícola, pre-requisito –junto a la Sanidad–, para mantener los destinos actuales, y seguir accediendo a nuevos mercados.

El Dr Gustavo Soto Kruse, Coordinador de Aves, Ovoproductos, Productos de la Caza y Especies Menores

de la DIPOA, SENASA, tuvo a su cargo la exposición de Inocuidad. Presentó las principales gestiones relativas a auditorías recibidas y a aperturas de mercados, actualizando sobre la evolución, resultados, normativas y proyecciones para cada uno de los destinos analizados, siendo siempre el objetivo la actualización y capitalización de experiencias, dada el alto dinamismo de los estándares internacionales que, como reforzó en varios momentos de la Jornada, tienden a

unificarse, lo que permitiría también –y a futuro–, establecer un estatus mínimo exportador para la adecuación de nuevos establecimientos exportadores.

Los contenidos recorrieron la evolución entre el SENASA y su par de China, CNCA- AQSIQ, que en la última auditoría accedió a la habilitación de establecimientos por muestreo, delegando en SENASA la recomendación y garantía para el registro de nuevas plantas y conservación de registro de los actuales exportadores. Logro histórico e indicador de confianza, que el sector público y privado deberán esmerarse por conservar.

Soto Kruse también reseñó la gestión de apertura de Canadá y la auditoría de México, ambos trabajos que alcanzaron resultados positivos durante octubre, planteando al mismo tiempo nuevos desafíos a las empresas, respecto de su adecuación y concreción de negocios.

El Coordinador de Aves del SENASA, comentó durante su exposición, la proyección de agenda de auditorías 2018, entre las que se destacan Unión Europea, con régimen de prelisting y fiscalización permanente a cargo de SENASA, y la próxima visita del SAG de Chile, prevista a partir de Marzo, para todos los interesados en acceder o renovar su habilitación.

Finalmente, se analizó la implementación del nuevo modelo de Inspección Ante y Post Mortem, de aplicación en todos los establecimientos avícolas del país con registro SENASA, que incorpora conceptos de fiscalización exigidos por mercados internacionales.

En el último tramo de la Jornada, el Dr. Nicolás Winter, Coordinador General de la DNICA, SENASA, presentó los avances en Simplificación, relativos a los procesos que involucran la operato-

ria avícola particularmente, dentro del plan de modernización del organismo, tendiente a la digitalización integral de su gestión administrativa.

Sin duda, el principal avance fue el lanzamiento de la gestión electrónica del Certificado Sanitario de Exportación para los productos de Carne Aviar, para todos los destinos operativos en el mundo, lo que será completado con la gestión de turnos on line y el pago a cuenta de los servicios. Contar con la generación electrónica de este documento, indispensable para la exportación, era una demanda de años del sector, dada las demoras, los inconvenientes y los costos que un error o un extravío, traían aparejados.

También se actualizó sobre la implementación integral del SIGCER, obligatorio desde el 1 de Enero de 2018, cuya implementación requiere el acompañamiento y paciencia de los usuarios, pero aspirando a contar con los beneficios en la gestión en un par de meses.

Otro de los temas de mayor interés presentado por el Dr. Winter, fue el proyecto de habilitación de destinos de menor jerarquía vía on-line, eliminando papeles y demoras, lo que impactaría en agilización y, sin dudas, potenciaría la exportación a más de 70 destinos, que hoy representan el 33% de las toneladas exportadas por la avicultura de nuestro país.

No cabe duda que el camino de modernización de los sistemas de gestión administrativa del SENASA se traducirán en beneficios a futuro para los usuarios del Servicio; pero destacamos, sobre todo, que las demandas de la industria avícola, materia prima para estos cambios, están en proceso, a través de un canal abierto para interactuar diariamente.

## AUDITORÍA DE MÉXICO

El SENASA comunicó oficialmente que el resultado de la última visita de auditoría realizada por el SENASICA, organismo sanitario de México, ha sido positivo para la industria avícola argentino, elevando de 4 a 11 los establecimientos habilitados para ese destino.

Las plantas faenadoras y procesadoras auditadas, están ubicadas en las provincias de Entre Ríos (Crespo, Concepción del Uruguay, Colón, Larroque, San José y Gualaguay), Buenos Aires (Capitán Sarmiento, Domselaar y Batán), y en Córdoba (Río Cuarto).

Los productos aprobados corresponden a la categoría “in natura”, incluyendo pollo entero, trozado –con y sin hueso–, y carne mecánicamente deshuesada.

Argentina integra el reducido grupo de países proveedores de carne aviar a México, a la par de Chile, Brasil y Estados Unidos, diferenciándose por su estatus sanitario y por la baja hidratación del producto, posibilitando a los exportadores argentinos la utilización del cupo libre de arancel de importación, vigente en el destino.

Los analistas internacionales de mercados de carne, e incluso el USDA, ubican a México como el país con mayor crecimiento proyectado en sus importaciones a 2025. Esta oportunidad, las fortalezas de nuestra industria, y la ampliación de establecimientos exportadores autorizados, promoverán la inserción del Pollo Argentino en el mercado mexicano.

Recordemos que Argentina y México están en plena negociación por la profundización del ACE 6, Acuerdo Bilateral de Complementación Económica, siendo los productos de Carne Aviar, uno de los nuevos ítems a incluir, por interés de las contrapartes privadas de ambos países.





Dr. Gustavo Soto Kruse, Coordinador de Aves, Ovoproductos Productos de la Caza y Especies Menores de la DIPOA, SENASA

**Alcanzar un buen resultado de esta negociación, otorgaría horizontes de largo plazo a las exportaciones avícolas, permitiendo consolidar a la Argentina en el destino como un proveedor permanente y complementario.**

#### APERTURA DE CANADA

La industria avícola argentina recibió la comunicación oficial de la apertura del mercado canadiense para la carne aviar argentina.

**La misma se logró como resultado de una larga gestión, atravesando distintas instancias hasta lograr las equivalencias de sanidad e inocuidad requeridas por Canadá, a través de su organismo sanitario, el CFIA, par del SENASA.**

Al tratarse de una apertura, el SENASA fue auditado como sistema por el CFIA en el año 2013. En 2014 el informe final comunicó diferencias en el proceso y clasificación de producto, básicamente, en los establecimientos avícolas, de ambos países. El equipo de inocuidad de SENASA ofreció una misión inversa, a fin de conocer in situ los re-

querimientos y evaluar la posibilidad de los establecimientos argentinos de adecuarse y responder a los mismos. El CFIA aceptó la visita del Servicio en diciembre de 2015, concretándose inmediatamente la misma, en una acción conjunta entre el SENASA y la industria avícola argentina.

**El relevamiento realizado por los auditores de inocuidad argentinos en los frigoríficos canadienses se tradujo en una propuesta de adecuación del SENASA al CFIA, lo que permitió superar las discrepancias.**

Canadá comunicó la aceptación de la propuesta de SENASA a mediados de 2016, lo que significó la homologación de sistemas de inocuidad.

**La etapa final cubrió aspectos administrativos hasta alcanzar la aceptación del modelo de certificado sanitario definitivo. En este último tramo, fue fundamental el seguimiento realizado desde la Embajada Argentina en Canadá, en coordinación permanente con la Secretaría de Mercados del Ministerio de Agroindustria, desde donde se otorgó prioridad**

**política a esta demorada demanda del sector.**

El interés radica básicamente en la posibilidad de acceder a un mercado importador de pechuga y productos procesados, con la ventaja valorada por los importadores, de la libre circulación de producto argentino entre los establecimientos procesadores y exportadores canadienses, dado el reconocimiento de Argentina como país libre de New Castle por parte de los Estados Unidos, cliente y socio del NAFTA de este nuevo mercado.

**Durante la feria ANUGA, en Colonia, Alemania, los exportadores argentinos pudieron dar la buena nueva a sus potenciales clientes canadienses, quienes en numerosas oportunidades ya han visitado Argentina demostrando su real interés en concretar negocios.**

Las plantas avícolas, a partir de esta noticia, podrán adecuar sus líneas de proceso y así iniciar el año 2018, con un nuevo destino en América del Norte para la carne aviar argentina: Canadá. ■



**Protección sólida y segura frente a la enfermedad de Gumboro y Marek**



[www.vaxxitek.com](http://www.vaxxitek.com)



# Se amplió el límite de toneladas para el transporte de cargas

Desde el Ministerio de Agroindustria de la Nación, informaron que a partir del Decreto 27/2018, se estableció una nueva normativa que mejorará la logística y da mayor eficiencia al transporte. De esta manera, se podrá sumar más capacidad de carga por camión.



**L**a nueva actualización del reglamento permite la incorporación de camiones con acoplado de mayor porte. En este caso, dentro de los 18,50 metros reglamentarios, se puede sumar más tonelaje agregando ejes al acoplado, elevando el límite de 45 a 55 toneladas de carga bruta pero manteniendo la distribución de peso por eje igual que en la actualidad. Dentro de la misma lon-

gitud, distribuyendo el peso.

Esta nueva medida permitirá trasladar aproximadamente un 25% más de carga neta por camión, con un impacto directo en la mejora de la logística de transporte de granos y mayor eficiencia. Por otra parte, se exigirá que estos camiones cuenten con frenos ABS, EBS y RSS, aportando a la seguridad vial. Además, se ampliará la altura máxima que hoy era hasta 4,10 mts pasa a 4,30,

uniforme para todo el Mercosur.

**La medida que tiene como objetivo ampliar la capacidad de los vehículos de transporte interjurisdiccional de carga y optimizar las condiciones exigidas para su circulación, tiene como resultando una mejora de la productividad nacional, en los costos y en condiciones de mayor seguridad, sin que ello afecte a la vida útil de la infraestructura vial. ■**

# biotech va

## INNOVADORA

Primera vacuna oral a subunidad

## ESTRATEGICA

Controla enfermedades de origen alimentario

## INTEGRAL

Confiere inmunidad de mucosas y sistémica

## SEGURA

Plataforma biotecnológica GRAS

## ESTABLE

En todas las condiciones ambientales

## INACTIVADA

Sin riesgo de mutación o contaminación



WWW.VETANCO.COM

PRODUCTOS  
SEGUROS PARA  
ALIMENTOS SEGUROS



# Ceva Business Program: otra forma de agregar valor

Durante todo el año 2017, la Unidad de Negocios Avícola de CEVA Salud Animal, realizó en conjunto con la Universidad Di Tella, un programa de capacitación para sus clientes. El programa reunió una nutrida concurrencia y representó una parte activa de la filosofía de la compañía: estar junto a sus clientes más allá de la salud animal.

**E**n el año 2016, la Unidad de Negocios Avícola de Ceva Salud Animal, detectó que existía la posibilidad de ofrecerles capacitación a sus clientes en temas relacionados con el manejo de la nueva generación de millennials que está ingresando al mercado, en la relación con sus empleados, en aspectos relacionados con la negociación, el liderazgo, y la inteligencia emocional,

entre otros. Así fue como decidieron emprender la búsqueda de una institución que, en conjunto con Ceva Salud Animal, pudiera brindar ese soporte a su clientes.

Anahí Schiavinato, Marketing Manager Poultry de Ceva Salud Animal, explica que para tal fin eligieron a la Universidad Torcuato Di Tella, ya que la misma reunía con todos los requisitos exigidos por la compañía, y que en di-

ciembre de 2016 eligieron los temas que, luego de haber sido concensuados con sus clientes, se desarrollaron entre mayo y noviembre de 2017.

“El Ceva Business Program fue el puntapié inicial”, señala Schiavinato, quien destaca que para 2018 la compañía no sólo tiene pensado una actualización en el programa, sino ampliar el espectro de los participantes. “Además de realizar una acción de fidelización con el grupo que participó del Ceva Business Program 2017, durante 2018 apuntaremos a los Directivos de las empresas y también al segmento ubicado debajo de los mandos medios”.

Es importante destacar que todas las iniciativas que Ceva Salud Animal pone en marcha en este tipo de servicios, surge de un feedback permanente entre la Unidad de Negocios Avícola y sus clientes, quienes sugieren, aportan, opinan y, en definitiva, se sienten “parte” de todas estas acciones que la compañía lleva a cabo.

## SERVICIO CON VALOR AGREGADO

Según Anahí Schiavinato, “Ceva Salud Animal tiene una gran diferencia con respecto a sus competidores y es que ofrece muchos servicios que agregan valor. Tenemos el Chick Program, que es una plataforma de seguimiento y procesos de vacunación en planta de incubación; en septiembre lanzamos el EGGS Program, que es el seguimiento de los procesos de vacunación a campo; y el Global Protection Services, que es un programa de diagnóstico y monitoreo de las principales enfermedades infecciosas que afectan a la avicultura. Queremos acompañar al cliente en su totalidad, para que lo que esté haciendo esté bien hecho. Y no lo hacemos como una auditoria externa para encontrar errores, al contrario, todos los servicios que ofrece Ceva, desde el seguimiento hasta la mejora, tienen



*El grupo de participantes del CEVA Business Program, el día de finalización del programa, en la Universidad Torcuato Di Tella*





Anabí Schiavinato, Marketing Manager Poultry de CEVA Salud Animal

que ver con la eficiencia de los procesos. Todo proceso tiene un seguimiento que, por ejemplo, para el caso del C.H.I.C.K. Program, fue el Bureau Veritas quien nos entregó el Reconocimiento de Calidad asegurando que lo que hacemos, lo hacemos bien”.

Ceva está enfocada en brindar servicios de valor agregado, dejando en claro que tienen otro concepto del ne-

gocio. En ese sentido, Schiavinato afirma que “el mercado nos distingue por eso, nosotros queremos estar cerca del cliente en lo que necesite... capacitando a los recursos humanos de sus clientes, estableciendo procesos, aconsejando. Desde ofrecerles un plan de vacunación hasta realizar todo el seguimiento, y contar con la seguridad que ese plan está bien aplicado”.

#### PUERTAS ADENTRO

La sinergia que se puede observar en la Unidad de Negocios Avícola de Ceva Salud Animal, quizás explique todas las acciones que están llevando adelante, donde la iniciativa y la creatividad enfocada en el cliente, destacan la impronta que le imprimen sus integrantes. Es así como viven dentro de un permanente brainstorming abocado a ofrecer nuevos servicios a sus clientes.

En ese sentido, Schiavinato considera que “partimos de la base de un líder –como lo es Martín Díaz–, que permanentemente se retroalimenta de su equipo. El contacto entre los integrantes del equipo es permanente; ya sea personalmente, a través de una conferencia telefónica, WhatsApp, o bien a través de carpetas móviles que compartimos en nubes, donde todos retroalimentamos en base a lo que nos pasa día a día, lo que sabemos del mercado, las noticias que nos llegan, o sobre todo lo que queremos proponer. Ninguna idea es loca para nosotros, todas son bienvenidas y son dignas de analizarse. Así surgió el Ceva Business Program, por ejemplo. Somos un verdadero equipo, con capacidades distintas y estudios diferentes, pero todos perseguimos el mismo objetivo que es buscar agregar valor al servicio que le ofrecemos a nuestros clientes”.

Los resultados –altamente positivos– de la Unidad de Negocios Avícola, no se limitan sólo a nuestro país. El Eggs Program –el programa de seguimiento de vacunación en campo– y la implementación de la Celometría digital computarizada con la incorporación del Cellometer–, son un claro ejemplo de ello; acciones sumamente exitosas desarrolladas a nivel local que, luego de ser presentadas a nivel regional, son aplicadas actualmente a nivel global.

# Sadía

## Presas de Pollo Congeladas individualmente

*¡Nuevas!*



*Sacás solo lo que necesitás*

*No se pegan*

*Con tecnología S-Freeze\**

\*S-Freeze es la marca con la que Sadia denomina el proceso de congelamiento rápido e individual de sus productos bajo lo mas altos estándares de calidad.

**Sadia.** Saber comer.





Los participantes del CEVA Business Program en uno de los encuentros efectuados entre mayo y diciembre de 2017 en la Universidad Torcuato Di Tella

Claro que los resultados de todas estas acciones no sólo impactan positivamente en los clientes, 2017 registró un incremento realmente importante en las ventas de la compañía. En ese sentido, Martín Díaz, Gerente Comercial de la Unidad de Negocios Avícola Ceva Cono Sur, destaca que “Ceva es una compañía multinacional y, obviamente, se mueve por números hacia arriba, eso está claro. Pero no dejamos de destacar todo lo que hacemos en la periferia de la venta en sí del producto. Tratamos que nuestra gente de finanzas, de administración, entienda la importancia de lo que hace Ceva Salud Animal en la calle como valor agregado, para que vean que es todo un equipo empujando una venta, y eso se ve reflejado en los números. Finalizamos el 2017 liderando el mercado de biológicos aviares y,

nuestro objetivo es crecer cada día más junto a nuestros clientes”.

**El objetivo de Ceva Salud Animal Argentina, claramente, no es nada fácil. No sólo porque se trata de un mercado sumamente competitivo, sino porque además, cuando una empresa crece tan rápidamente, como lo hizo Ceva en el último tiempo, luego se hace cada vez más difícil mantener la posición alcanzada. “Creemos que, además de la excelente calidad de nuestros productos y nuestro amplio portfolio, nuestro servicio al cliente es clave, el estar cuando nos necesitan. Por eso apostamos al Ceva Business Program, al GPS, al Cellometer, y en seguir incorporando innovación. Para ello, por supuesto, siempre contamos con el apoyo de la corporación a nivel global”, concluye Martín Díaz.**

#### CIERRE DE ORO: JOAQUIN DE GRAZIA

El cierre del Ceva Business Program tuvo como broche de oro a Joaquín De Grazia, CEO de Granja Tres Arroyos, quien compartió con todos los participantes del programa, su historia, su experiencia y su visión acerca de la avicultura.

“A veces uno piensa, ¿qué más puedo decir?”, inició su exposición De Grazia, dejando en claro una gran dosis de humildad que caracteriza su personalidad, sabiendo de antemano el gran interés que despertó entre los participantes la confirmación de su presencia en el cierre del programa.

En primer lugar, De Grazia hizo un repaso por la historia de la compañía: “Granja Tres Arroyos comenzó en el año ‘65, con un local de venta de aves faenadas al público, que lo atendía mi

# Cátedra

## AVÍCOLA & AGROPECUARIA

62 años –en forma ininterrumpida– informando, orientando y defendiendo los intereses de la industria avícola argentina.

LUNES A VIERNES - DE 8 A 9 HS. - RADIO ARGENTINA (AM 570)



info@catedraavicola.com.ar / www.catedraavicola.com.ar





Joaquín De Grazia, CEO de Granja Tres Arroyos

papá. Los socios de ese emprendimiento eran mi hermano Pierino y Víctor Santangelo. Nosotros fuimos socios de la familia Santangelo hasta 1985, y fue una sociedad de la cual solo tenemos orgullo. Pero los inicios son anteriores a esto, la historia empieza en el año '35 cuando llega mi papá de Italia. Acá tenía a su hermano Joaquín que había llegado en el 1926 y se dedicaba a la venta de pollos. A partir de ese momento la relación de mi familia con la avicultura fue indisoluble hasta el día de hoy. Así que ya van 82 años donde el negocio de la familia De Grazia es la avicultura. En el 1950 mi papá pone una venta de pollos en un mercadito en la calles Trelles y Gaona. Así comenzó la historia", recuerda Joaquín De Grazia.

**Con el objetivo de continuar creciendo dentro de la actividad, Granja Tres Arroyos se planteó una integra-**

**ción vertical, "para eso había que tener un plan de crecimiento, aprovechar integralmente y diversificar los productos, desarrollar mercados de exportación, que para mí fue siempre una pasión y algo que todavía creo que tenemos que explotar muchísimo más", advirtió De Grazia.**

Por ese entonces había productores de aves reproductoras –que eran las cabañas más conocidas del mundo en ese momento– y todos tenían base en Argentina, porque habrán visto que Argentina –con cereales– era un lugar para poder hacer avicultura. Los peladeros compraban el ave viva y vendían pollo entero.

**En la década se comenzó a integrar etapas, con el objetivo de bajar costos, y la industria se fue formando y transformando al punto de que "hoy algunas compañías tienen abuelos, otros**

**no, todos tenemos padres, granja de parrilleros propias o integradas, fábrica de balanceados, planta de faena, subproductos, todos prácticamente hacen algo de soja en sus plantas y terminamos con los productos terminados y la distribución en los diferentes lugares de comercialización. Esto es lo que llamamos una integración vertical, como todos sabemos", señala De Grazia.**

En el año 2003 fue, el Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA) planteó un Plan de Crecimiento partiendo de 17 kilos per cápita y, 10 años más tarde los resultados arrojaban un consumo anual que superaba los 40 kilos por persona.

**"Construimos un sector agroindustrial entre 2003 y 2010, con condiciones de política económica y un mercado interno internacional pu-**

**jante. Entre 2011/2014 soportamos una crisis internacional, y hoy nos encontramos en esta nueva etapa que definimos 2015/2020, donde aparecen más problemas que soluciones. Con el proyecto de crecimiento de 2003/2010 pasamos de 700.000 toneladas a 1.700.000. Pasamos de exportar 40.000 toneladas –exclusivamente de garras– a exportar 300.000. No nos costó nada porque todas las plantas estaban con una capacidad reducida, y utilizamos esa capacidad ociosa. La inversión se hizo más a campo que en las plantas. Hicimos una inversión muy grande, pero en general en todo el sector en granjas, porque había que acompañar este crecimiento. Privilegiamos la escala y no abandonamos la eficiencia. Entre 2011 y 2014 llegamos a 2.600.000 toneladas, ya estábamos con un consumo de 40/42 kilos por persona por año, y comenzaba la crisis en el mercado internacional. Venezuela que era el gran tractor que llevaba todos los pollos que le poníamos –a un precio extraordinario– empieza a caerse, los mercados de carne vacuna y porcina crecen, y nos encontramos que para principios de 2014 era la primera vez que no registrábamos ningún crecimiento, ni en la producción, ni en el consumo", recuerda el empresario.**

Ya enfocado en la actualidad de la industria avícola, Joaquín De Grazia compartió con los participantes del CEVA Business Program su visión respecto del negocio. "Comienza una etapa donde tenemos que seguir trabajando en lograr eficiencia. La competencia del mundo es muy dura, hay demasiados productores de pollo y, en la medida que le saquen petróleo al gas y a las rocas, también se buscará al máximo obtener los resultados... Es lo que definimos como «avicultura de precisión», de la cual todavía en la Ar-

gentina estamos lejos. En Brasil, por ejemplo, los resultados operativos son mucho mejores que los nuestros y realmente tenemos que encontrar entre todos, sobre todo los profesionales que trabajan más cerca de los resultados, por qué no podemos tener una avicultura como la de ellos. Nosotros tenemos una pequeña integración en Uruguay, y los resultados de campo son extraordinariamente diferentes a los resultados de campo de Argentina. ¿Qué es lo que nos está pasando? La respuesta la tenemos que encontrar entre todos y tratar de ir a esa avicultura de precisión. No alcanza con tener maíz y soja, hay que tener otras condiciones y pensar en esto: la avicultura es el producto de moda para poder atacar, no el hambre, sino la necesidad alimenticia de la población mundial".

**En cuanto a la distribución de la producción avícola en Argentina, De Grazia destacó que la provincia de Entre Ríos sigue siendo líder en la producción, seguida muy de cerca por Buenos Aires, e hizo un llamado de atención en referencia a la poca participación de las demás provincias.**

En cuanto al consumo local, De Grazia fue categórico al afirmar: "hoy estamos completamente desilusionados con el consumo actual y tenemos que estar muy atentos de lo que pase desde el punto de vista político y económico, para saber qué capacidad tenemos de crecimiento. Porque la realidad indica que hoy se consumen 120 kilos de carne en total, no hay mucho más margen para consumir carne... entre la de vaca, la de pollo, la de cerdo y algo de cordero, realmente el argentino no puede comer más carne. En 2015 se consumieron 47 kilos por persona por año de carne aviar, y estamos pensando que no vamos a pasar de esta cantidad de kilos, que vamos a tener un crecimiento en relación al crecimiento vegetativo. Por

eso hay que salir, tenemos que ir a ganar mercados... Porque hay mercados de exportación como para ganar y pelear con otros países, haciendo las cosas bien".

**Respecto del aprovechamiento integral de la producción y la diversidad la misma, De Grazia sostuvo que "hoy todas las plantas de faena eficientes, tienen que elaborar sus subproductos porque de un pollo faenado salen numerosos elementos y todos tienen valor. Hoy, en el mercado internacional, la garra vale el doble que el pollo... ¡una tonelada de garra en China vale US\$ 2500 y el pollo vale US\$ 1200! Con las alas pasa lo mismo, las harinas de plumas o las harinas de vísceras, tienen un valor que supera al del pollo. O sea que no hacer integralmente un aprovechamiento de todos los insumos que tiene el pollo, a uno le puede costar muy caro. En nuestro caso, hacemos productos cocidos, carne deshidratada en polvo, carne de gallina hervida, de la cual salen caldos y grasas; la grasa sirve para combustible, nosotros estas grasas las quemamos en las calderas y también hacemos lo mismo con los efluentes cuando los separamos y los transformamos en biocombustibles: de los efluentes sacamos aceite que alimenta la caldera y barros combustibles que los quemamos en una caldera diseñada especialmente. Nos hemos diversificado en cantidad de productos, al igual que otras empresas, como una manera de salirle al cruce al pollo entero, que es un commodity, que es con el que todo el mundo puede competir. Hoy el pollo no se vende por kilo, se vende por cajón, y el cajón puede pesar 20 kilos, 18,5 o 19, puede tener inyección como no, puede tener impuestos, como no. Entonces competir en este sector, es cada día un poco más difícil.**





Joaquín De Grazia, durante el cierre del CEVA Business Program

**Nosotros tratamos de minimizar la participación de nuestra empresa, en el total de la venta que tiene la compañía. Nos metimos en fiambres, un mercado muy duro, tan duro como el del pollo. Hacemos algunos fiambres de pollo que en Argentina recién empiezan a desarrollarse”.**

La exportación fue uno de los temas en los que De Grazia puso más énfasis durante su exposición. “En 1995 nosotros habilitamos nuestra planta «La China», ubicada en Entre Ríos, para exportar a Europa. En ese momento tuvimos que promover el estándar de calidad único, lo cual genera costos en cuanto a asegurar esa calidad, tener controles, trazabilidad y gente que trabaje en el aseguramiento de la calidad. Y hubo que articular entre las autoridades nacionales y el SENASA, programas de sanidad para resistir las audito-

rias que mandan desde los países a los cuales se quiere exportar, para asegurarles que su producto va a estar garantizado. Una vez que logramos esta apertura de mercados dijimos: ¿y ahora qué?. Empezamos a recibir pedidos en plena «convertibilidad», era 1 peso = 1 dólar, pero había que tratar de abrir mercados, porque yo tenía fe en la exportación, y a pesar de lo que pasa hoy no la voy a perder, porque después del «1 a 1» teníamos 20 clientes operativos y cuando explotó el mercado y el dólar se fue a \$4, batimos todos los récords de exportación. Aún hoy mantenemos el 35% de las exportaciones nacionales. Entonces tuvimos que decir que lo que demanda el mundo, se lo demandará a Argentina; esto es sanidad controlada, seguridad, trazabilidad del origen al consumidor, inocuidad, bienestar animal, cumplir con los requerimientos...

Entre 1950 y 1960 Argentina era el principal exportador de Latinoamérica de pollos, le exportábamos a Brasil, le exportábamos a Estados Unidos y a varios países de Centro América, exportábamos pollo entero”.

**En relación a la profesionalización de la actividad, De Grazia remarcó que hay que “consolidar la profesionalización. Esta es una actividad que básicamente está conformada por sociedades de familia con apellidos, las empresas se pueden conocer por nombre o por apellido y realmente tenemos que ir saliendo de esto, tenemos que tener más profesionales que no sean miembros de la familia con capacidad directiva, para que nos den la posibilidad de crecer. Pero para eso, también los dueños tenemos que hacer un aprendizaje, que es lo que muchos tratamos de**

# Nutrisur 1950 2011



Alimentos Balanceados | Acopio de Cereales



Planta de Faena Avícola









#### ESTADOS UNIDOS

##### Demandan a Walmart por mentir a sus clientes

La demanda afirma que Walmart y Cal-Maine -uno de los mayores productores de huevos de EUA -le mintieron a los clientes sobre el tratamiento de las gallinas cuyos huevos se vendieron en Walmart. ¿La supuesta mentira? El envase decía "free-range", pero lo cierto es que no era así.

El trasfondo de esta demanda: la legislación orgánica original tiene décadas de antigüedad, y en los últimos años de la administración Obama, los legisladores intentaron cerrar algunas de sus lagunas. Uno de esos fue "acceso al aire libre". El acceso real al exterior, con tierra y pasto, es costoso de configurar y mantener, por lo que algunos grandes productores de huevos optan por el mínimo que les otorga la certificación para vender huevos con esa preciosa prima orgánica. En muchos casos, eso significa una instalación como una habitación con paredes, un techo y un piso de concreto que tiene un conteo de ventanas filtradas.

**La administración Trump derogó esa legislación, lo que enojó a los productores y activistas orgánicos.**

Walmart anunció previamente que planea vender solo huevos libres de jaulas para el año 2025, pero si esos huevos solo están libres de jaulas en este sentido legal, ¿es eso realmente un gran logro?

**Esta demanda se siente más como una protesta que como un ataque procesable; no está del todo claro que el "acceso al aire libre" de Cal-Maine sea ilegal, a pesar de ser ridículo de acuerdo con el sentido común. Lo que está claro es que los consumidores tienen expectativas de las palabras "orgánico y acceso al aire libre", y esta demanda es un ejemplo de cómo se ponen de pie y lo dicen.**

#### CHILE

##### Exportaciones de carne podrían superar los US\$ 1.000 millones para 2018

Juan Carlos Domínguez, Presidente de la Asociación de Exportadores de Carnes de Chile, prevé que este año se realicen embarques por cerca de 452 mil toneladas en volumen, los que podrían generar ventas récord por más de US\$ 1.000 millones.

En cuanto a variedad de productos, Domínguez estimó que el cerdo mantendrá el liderazgo que tuvo en 2017, ejercicio en que generó ventas por más de US\$ 465 millones, lo que representó un 56% de la participación de mercado en términos de precio. El pollo -que el año pasado significó un 29% de los envíos en dinero- seguirá en segundo lugar. Muy por detrás de estas variedades aparece el pavo, la vaca y otros tipos.

**Domínguez afirmó que los determinantes que están impulsando este incremento son la creciente demanda mundial por alimentos ricos en proteínas y el aumento de la clase media, sobre todo en China.**

El dirigente gremial explicó que el año pasado podría haberse alcanzado el récord de exportaciones que se proyecta para 2018, pero no se logró debido a las contingencias sanitarias que enfrentó la producción de pavos en enero con los brotes de gripe aviar. Agregó que el crecimiento de este año irá de la mano de una recuperación en los embarques de pavo, y un alza en los envíos de cerdo y pollo.

**Respecto de la carne vacuna, que en 2017 representó un 5% de los envíos, Juan Carlos Domínguez manifestó que el desafío principal del sector es cómo aumentar la producción. "Falta una mejor planificación a largo plazo y una norma de tipificación más acorde a los tiempos actuales", señaló el dirigente.**

#### ARGENTINA

##### Desarrollan maquinarias para productores de huevos

Con fondos del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales, aportados por el Banco Interamericano de Desarrollo, se diseñaron y pusieron en marcha dos prototipos automáticos que realizan distintas funciones: recolección del huevo, separación del guano, suministro de alimentación, la construcción de jaulas y bebederos, entre otras.

Un primer prototipo se desarrolló en la provincia de Córdoba haciendo foco en el salto tecnológico para pequeños productores, las posibilidades de fabricación de la industria metalmeccánica local y la comercialización del producto, reporta Más Producción.

**En tanto, en la provincia de Santa Fe, se apoyó la fabricación del prototipo de una maquinaria de mayor escala para productores más capitalizados.**

Cabe destacar que la demanda de estos equipos fue detectada a través de un trabajo conjunto que viene realizando la Unidad para el Cambio Rural, a través del Cluster Industrial Agroalimentario de Córdoba y el Cluster Empresarial de la Maquinaria Agrícola de Santa Fe, espacios de diálogo y elaboración de proyectos entre el sector privado y público.

**En los últimos años la producción de huevos a nivel país creció sostenidamente, como así también el consumo de los argentinos. En tanto, desde la esfera internacional, crecen la demanda y la producción sustentable.**

Con esta iniciativa el Ministerio de Agroindustria fomenta el desarrollo del sector de la maquinaria agrícola, diversificando su actividad, al tiempo que apunta la competitividad de los productores avícolas incorporando tecnologías de punta fabricados en el país.



ROVIMIX® MaxiChick™  
Más y Mejores Pollitos

ROVIMIX® MaxiChick™ es recomendado para toda la fase de reproducción, maximiza los efectos de los nutrientes de la dieta de la gallina reproductora y proporciona:

- ✓ Más huevos incubables
- ✓ Aumento de la fertilidad y supervivencia embrionaria
- ✓ Mejor calidad de los pollitos

DSM Nutritional Products Argentina S. A.  
Lavoisier 3925 - (B1629AQC)  
Tortuguitas - Buenos Aires, Argentina  
Tel.: 03327-448600  
www.dsm.com/animal-nutrition-health

HEALTH · NUTRITION · MATERIALS







#### COLOMBIA

**Ica declara emergencia sanitaria para erradicar el Newcastle**

Luego de la confirmación oficial por parte del Laboratorio Nacional de Diagnóstico Veterinario del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) sobre la presencia de focos de la enfermedad de Newcastle, de alta virulencia en los municipios de Fómeque y Cáqueza en Cundinamarca, el ICA declaró la emergencia sanitaria en este departamento con el fin de establecer medidas sanitarias para prevenir, controlar y erradicar focos de dicha enfermedad.

La enfermedad Newcastle termina afectando a diferentes especies de aves de corral y que por ende impacta negativamente a la producción avícola del país. El ICA aclaró que, aunque el virus hace presencia de forma habitual en algunas zonas del país, en el caso de focos de alta virulencia, se hace necesaria la declaratoria de emergencia para evitar diseminación de la enfermedad a otros municipios y la afectación de la avicultura comercial de la zona.

**La declaratoria de emergencia sanitaria tiene carácter preventivo y transitorio para ejecutar las acciones pertinentes que permitan controlar y erradicar los focos.**

Con la declaración de emergencia sanitaria se podrán aplicar las siguientes medidas: Cuarentena de las zonas intervenidas; Control a la movilización de aves, productos y materiales de riesgo de difusión de la enfermedad en las zonas intervenidas hacia cualquier otra zona del país; y la Vacunación de todas las aves comerciales, de traspatio y de combate.

**La medida podrá ser levantada cuando se compruebe la ausencia de circulación viral de las cepas que dieron origen al brote.**

#### BOLIVIA

**Agropecuarios marchan contra exportación de soja**

Alrededor de 15 mil integrantes de la Cámara Agropecuaria de Cochabamba (CAC) protagonizaron una multitudinaria marcha de protesta en contra de la libre exportación de soja. De concretarse un decreto supremo, la medida afectará a los pequeños productores. El sector teme que se incremente el costo de la carne y leche.

El presidente de la CAC, Jhasmany Medrano, pidió al Gobierno central que cumpla los acuerdos con el sector firmados en 2017, en la cumbre agropecuaria. Según la CAC, la libre exportación atenta contra la economía del departamento. Su sector rechaza un posible decreto supremo de exportación de soja y sus derivados que, sostienen, prepara el Gobierno junto con los productores cruceños del grano.

**Medrano indicó que la medida podría incrementar, hasta en un 15%, el costo de la carne de cerdo, pollo y la leche. "Hemos pedido también mayores mercados para Cochabamba, para las diferentes unidades productivas", manifestó.**

El representante de la Asociación de Avicultores de Cochabamba, Willy Soria, manifestó asimismo la preocupación del sector. Dijo que quienes se verían más afectados serían los pequeños productores. "Automáticamente, se han presentado los problemas. La medida va a servir para liquidar cualquier intento de producción avícola o lechera en Cochabamba. Antes de idearse la norma, las industrias aceiteras proveían soja a Cochabamba tras el depósito bancario de la cantidad solicitada del producto, que era certificada por el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (Senasag).

#### URUGUAY

**2017 cerró con otra baja en exportaciones de pollo**

Desde 2015, la exportación de carne aviar uruguaya sigue en descenso y e 2017 año cayó 27% -entre enero y noviembre- frente a 2016, según mostró un trabajo publicado por la Oficina de Programación y Política Agropecuaria (Opya/MGAP).

Los principales mercados fueron Yemen del Norte, Qatar y Emiratos Árabes, a los que se sumó Irak este año, con un precio promedio de US\$ 1.233 por tonelada.

**Uruguay tiene por delante desafíos importantes para la inserción internacional de la carne de ave, tales como la alta exigencia de los mercados de destino y la relevancia de los aspectos sanitarios.**

La implementación de acciones a nivel de la producción y la industria, que favorezcan el acceso a nuevos y mejores mercados, es un punto clave para aumentar el volumen y el valor de las exportaciones uruguayas.

**Aspectos tales como fortalecimiento y regulación del sector, la implementación del Plan Sanitario Avícola con el buen funcionamiento de las alertas sanitarias, entre otros, son importantes para contribuir a una mejora general de la cadena avícola uruguaya.**

A nivel internacional, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) estimó un crecimiento leve de la producción y el consumo mundial para 2018.

**El comercio mundial crecerá 3%, liderado por la producción y exportación de Brasil y Estados Unidos. China siguió bajando su producción en 2017 y se espera que para 2018, aumente la importación en 7% respecto al año pasado.**

■ **Exposición**

■ **Ronda de Negocios**

■ **Seminario Internacional**

■ **Seminario Tecnológico**

**EXPO CONCEPCIÓN**

**2018**

**INDUSTRIAL, EDUCATIVA  
COMERCIAL y de SERVICIOS**

**En el Puerto 13, 14 y 15 de Abril**





# China amplía el ingreso de carne bovina, caprina y ovina argentina

Según informó la embajada argentina en Beijing, el trabajo conjunto realizado por el Ministerio de Agroindustria, el SENASA, la Cancillería y el IPCVA, con las Autoridades sanitarias del país asiático, llegó a buen puerto. Se prevé un gran crecimiento de las exportaciones.



**E**n el marco del acuerdo bilateral entre Argentina y China para el comercio de carne bovina enfriada y congelada con y sin hueso, y carne ovina y caprina de la Patagonia, el Ministerio de Agroindustria a través del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), Cancillería, y la Embajada Argentina en China, acordaron con la Administración General de Super-

visión de Calidad Inspección y Cuarentena de la República Popular China (AQSIQ), los protocolos donde se establecen los requisitos sanitarios para autorizar la exportación.

"Esto es un ejemplo más de la exitosa política internacional encabezada por el presidente Macri a partir de la cual hemos podido alcanzar más de 100 mercados, entre aperturas y reaperturas potenciando el protagonismo

de nuestro país como supermercado del mundo", sostuvo el Ministro de Agroindustria, Luis Miguel Etchevehere, y agregó: "China es el primer mercado comprador de carne argentina, principalmente congelada y sin hueso. Durante el 2017 el 50% de la exportación de carne tuvo como destino el país asiático. Esto amplía la variedad de productos exportables argentinos".

Los avances se realizaron desde la Embajada Argentina en China a través de una videoconferencia en la que participaron el embajador Diego Guelar, el agregado Agrícola, Hernán Viola, y autoridades y técnicos del AQSIQ, y desde Argentina, el presidente del Senasa, Ricardo Negri, junto al equipo técnico del organismo y de la Secretaria de Mercados Agroindustriales, que hace meses vienen desarrollando las negociaciones.

**Durante el desarrollo, se analizaron cada uno de los 16 artículos de cada protocolo. Se arribó a un punto de acuerdo sobre las garantías sanitarias que ofrece la Argentina, y resta formalizar la firma de los protocolos por parte del representante de China del AQSIQ y del Ministro de Agroindustria de la Nación.**

Por parte del Senasa participaron también, el Director Nacional de Sanidad Animal, Ricardo Maresca, la Directora de Normas Cuarentenarias, Ximena Melón, la Directora de Inocuidad de Productos de Origen Animal, María Luisa Bonhomme y la Coordinadora de Relaciones Internacionales, Ma. Inés Vica.

**Hoy Argentina está entre los 10 primeros exportadores mundiales de carne. En los últimos dos años las exportaciones de carne bovina se incrementaron en 110 mil toneladas (res con hueso), y durante el 2017, las ventas generaron un ingreso total de 405 millones de dólares.**

El crecimiento de las ventas en el exterior se dio en el marco de la implementación de un esquema basado en la eliminación de las restricciones a las exportaciones, la apertura de nuevos mercados y el esfuerzo de toda la cadena hacia la generación de inversiones, así como también, de la agenda de trabajo público-privado, que se evalúa bimestralmente con el Presidente de la Nación, Mauricio Macri, cuando se reúne con la Mesa de las Carnes y que está

centrada en el ordenamiento de la cadena y la ganancia de nuevos mercados.

## EL TRABAJO DEL IPCVA

**Es importante destacar que el IPCVA realiza acciones en forma sostenida en el mercado chino desde 2005, cuando aún no estaba abierto para nuestras carnes.**

En 2011 el Instituto promovió la primera exportación formal hacia ese destino para la realización de la "Semana de la carne argentina" y a lo largo de los años, además de participar en las principales ferias de alimentación de ese país, firmó acuerdos con la China Chamber of Commerce of Import and Export of Foodstuffs, Native Produce and Animal By-Products (Cámara China de Comercio de Importación y Exportación de Productos Alimenticios, Productos Nativos y Subproductos Animales), Huawei Technologies Co., y la mencionada China Meat Association.

**"Nosotros estábamos convencidos de que esta nueva etapa de trabajo armonioso y coordinado entre los privados y el Estado, iba a dar resultados en el corto plazo", señaló Ulises Forte, Presidente del Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA).**

"La presencia del Presidente de la Nación, Mauricio Macri, en nuestro stand de la Sial China el año pasado, acompañado por las autoridades sanitarias y del Ministerio de Agroindustria, nos dio la pauta de que estábamos en el camino correcto para obtener grandes cosas en ese mercado que, aún antes de esta noticia, ya era el principal destino para nuestros cortes", agregó.

**Según Forte, las exportaciones hacia ese destino podrían registrar un gran crecimiento en los próximos meses, consolidado la curva ascendente de las ventas de carne argentina hacia el exterior.**

"Vamos a tener un buen término-

tro en la próxima Sial China que se va a realizar en mayo de este año", agregó. "Es una feria que ya le venía compitiendo en importancia a Anuga o la Sial de París, así que seguramente este año vamos a tener un récord de empresas argentinas ofreciendo sus productos".

**"Está noticia nos lleva a redoblar los esfuerzos en el trabajo de promoción y posicionamiento en este mercado", señaló Forte. "Ahora debemos ir por más: tenemos que lograr el reconocimiento de calidad que tiene nuestra carne en el resto del mundo, porque en China recién nos están conociendo y hay países como Australia que nos llevan décadas de ventaja", concluyó.**

## EL MERCADO CHINO

Según datos del área de estadística del IPCVA, China es actualmente el principal destino en volumen para la carne vacuna argentina. A lo largo de 2017 se exportaron 94.000 toneladas hacia ese destino, por un valor total de 398 millones de dólares.

**Cabe destacar que durante el 2017 China importó, de otros países, carne con hueso por un volumen superior a las 120000 toneladas.**

## EXPORTACIONES EN CRECIMIENTO

A partir de las medidas tomadas por el Gobierno Nacional orientadas a lograr mayor competitividad en las cadenas agroindustriales, como la quita retenciones a la carne, reintegro a las exportaciones, apertura de nuevos mercados y el trabajo público-privado en mesas sectoriales, los indicadores productivos muestran una tendencia positiva con impacto directo en el empleo, economía, comercio e ingreso de divisas al país.

**En 2015 los envíos al exterior de carne vacuna fueron de 198.687 toneladas equivalentes res con hueso, en**



**cambio, el año pasado fueron de 308.638 toneladas, 110 mil toneladas más, lo que marca un aumento del 57% en volumen, y un ingreso de divisas total al país de USD 1.284 millones.**

"Las cifras positivas que estamos viendo en diferentes indicadores agroindustriales, dan cuenta de la capacidad que tenemos como país para crecer si se acompaña al sector con políticas claras y de incentivo", señaló el Ministro de Agroindustria, Luis Miguel Etchevehere, y agregó: "las exportaciones son las puertas al mundo, generando empleo, mayor productividad e inversiones para todos".

**Dentro de los cortes que mayor aumento tuvieron en 2017, se encuentran: el asado 74,5% y cortes del cuarto delantero 63,9%. El principal consumidor de carne congelada sin hueso es China, y la Unión Europea se constituye como nuestro mayor mercado del producto enfriado de alto valor.**

El crecimiento de las exportaciones no fue en desmedro del consumo interno. Durante el 2015, los argentinos consumieron 59,4 kg per cápita, mientras que en 2017 fue de 58,55kg, manteniéndose prácticamente al mismo nivel el consumo de carne por habitante.

**En volumen, China es el principal mercado comprador de carne argentina congelada y sin hueso. Y se espera que con la pronta firma del Protocolo Sanitario para carne enfriada y con hueso, recientemente acordado, se diversifiquen las exportaciones hacia ese país.**

Durante el año 2017 se incrementaron las colocaciones de Cortes Hilton y de la Cuota 481.

#### ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ANGUS

**El acuerdo sanitario alcanzado con China para incluir las carnes enfriadas y con hueso en las exportaciones a ese mercado, significa una**

**gran oportunidad para crecer en la colocación de cortes de calidad.**

Desde la Asociación Argentina de Angus consideran que las carnes certificadas tendrán un lugar preponderante en esa generación de valor, teniendo en cuenta el notorio interés del gigante asiático en este tipo de productos.

**En 2017, la Asociación participó de la feria alimentaria SIAL, realizada en Shanghai, donde comprobó la ávida demanda china por las carnes Angus, marca emblema de calidad en el mundo.**

Ese mismo año, la Asociación también concurrió a la feria de Anuga, en Alemania, donde en el stand del IPCVA estuvieron presentes 26 frigoríficos argentinos, de los cuales once certificaban Angus. Todos comentaron la importante demanda del producto por parte de las empresas chinas.

**Con este impulso, en mayo próximo, Angus viajará nuevamente a la muestra de Shanghai con una expectativa mucho mayor que el anterior, teniendo en cuenta que para ese momento el nuevo protocolo ya estaría vigente.**

Pero si la Argentina quiere aprovechar toda la potencialidad del mercado chino, deberá diferenciarse, fortaleciendo sus aptitudes como productor de carne de calidad, tan reconocido en el resto del mundo.

**Con ese objetivo, convocamos a toda la cadena cárnica a trabajar en el marco de la Mesa de las Carnes para resolver los desafíos que implica este avance en un mercado tan importante: mejorar los niveles de productividad, elevar el peso de faena y afianzar la dinámica exportadora, entre otros. En ese sentido, ya hay sobre la mesa proyectos que ayudarían a fortalecer el aumento de novillos pesados, que esperamos pronto puedan plasmarse en medidas.**

En tanto, para contribuir a este proceso de mejora, la raza Angus cuenta con líneas genéticas a medida de cada planteo gadero, para alcanzar un producto final de la más alta calidad, y el programa de certificación racial de carnes más importante de la Argentina.

**La Asociación Argentina de Angus, celebra el acuerdo alcanzado y felicita al Ministro de Agroindustria, Luis Miguel Etchevehere, y a todo su equipo; al Presidente del Senasa, Ricardo Negri; y a todo el equipo técnico del organismo sanitario.**

#### SEMANA VERDE DE BERLÍN

El Ministro de Agroindustria de la Nación, Luis Miguel Etchevehere, junto a la secretaria de Mercados Agroindustriales, Marisa Bircher, participó en la reunión de Ministros de Agricultura que organiza cada año el Gobierno alemán en el marco de la Semana Verde de Berlín, con el objeto de impulsar la discusión de problemáticas específicas de la agenda internacional en materia agrícola. En esta oportunidad participaron ministros y viceministros de 69 países y representantes de las organizaciones internacionales como la OIE, FAO, IFPRI y la OMC.

**En su calidad de Presidente del Grupo de Agricultura del G20, el Ministro Etchevehere dirigió un grupo de discusión sobre la ganadería y la seguridad alimentaria, que incluyó, entre otros, a los Ministros de Australia, China, Chile, España, Gambia, Ghana, Holanda, Hungría, Japón, Paraguay, Polonia, con el apoyo de funcionarios de Alemania y FAO.**

En el reporte que hizo de las conclusiones del grupo al plenario, Etchevehere destacó "el vínculo indivisible entre seguridad alimentaria y producción pecuaria sostenible para adaptarse a los desafíos de una demanda creciente de alimentos, reconociendo la diver-

sidad de realidades e intereses de países desarrollados y en desarrollo, exportadores e importadores de alimentos". Asimismo, señaló que "la ganadería es un medio muy importante para el desarrollo social y económico no sólo de los productores pecuarios sino también de la población en general" y que es "fundamental la base científica en la toma de decisiones y en la información responsable al público para evitar percepciones erróneas respecto al sector ganadero y alimentos de origen animal".

**Los Ministros adoptaron una "declaración conjunta", en la que además de destacar esos conceptos, se remarca la importancia de la investigación, innovación y adopción de tecnologías de punta, buenas prácticas agrícolas y ganaderas, transferencia de tecnología para aumentar la eficiencia en la producción ganadera. También acordaron que para garantizar la seguridad alimentaria mundial es necesario un sistema multilateral de comercio abierto y basado en reglas, como así también la cooperación internacional y transfronteriza entre los países para erradicar enfermedades animales que afectan la producción y puedan limitar la capacidad exportadora de los países.**

En el marco de este encuentro, Etchevehere tuvo la oportunidad de mantener encuentros bilaterales con los Ministros de Alemania, Australia, Brasil, China, Francia, Holanda, Japón, Nueva Zelanda, Paraguay y el Comisario de Salud y Seguridad Alimentaria de la Unión Europea y la Directora General de la OIE.

**La delegación del Ministerio de Agroindustria estuvo integrada además por el Director Nacional de Relaciones Agroalimentarias Internacionales, Omar Odarda y el Consejero Agroindustrial en la Misión Argentina ante la Unión Europea, Gastón Funes. ■**





# Cuando la información bajista indica que el mercado debe subir

Informe Especial elaborado por Celina Mesquida de RJO 'Brien, en colaboración con Agustín Fernandez Naredo de Adecoagro.



Celina Mesquida de RJO 'Brien

**E**l USDA no mostró muchas sorpresas en su primer reporte del año, al menos para soja y maíz, pero sí mucha información. Sin embargo, nada de todo lo bajista se ha hecho alcista y, por lo tanto, y por el momento, el mercado nos deja en una situación de lateralización garantizada.

En soja, la producción de USA no es más grande y a pesar de que también se incrementó el uso para molienda, el gran recorte en la estimación de las exportaciones, dejó la hoja de balance de

la soja con mayores stocks finales. En línea con el aumento del uso de soja para molienda, el NOPA salió con su dato de diciembre con un valor mayor al esperado y record para el mes de diciembre, apoyando de alguna manera lo informado por el USDA.

**En maíz, el USDA aumentó el rendimiento de este producto llegando al récord del récord y, en consecuencia, aumentó la producción. Si bien hubo cambios mínimos en la demanda, recortando el uso de alimento ba-**

**lanceado y aumentando el uso industrial, los stocks al igual que la soja, aumentaron. El maíz no es un mercado muy estimulante en este momento, los fondos están vendidos en 222 mil contratos, respaldados absolutamente por los casi 2.500 millones de bushels de stocks finales en USA y los 206.5 millones de toneladas de stocks mundiales.**

Estos fondos podrían ayudar a mover el maíz de vez en cuando, pero es muy difícil que el dinero persiga un

lado positivo bajo este escenario. El panorama técnico del maíz continúa mostrando un rango acotado.

**El USDA decidió no cambiar el valor de exportaciones de maíz en el reporte pasado, pero la sensación es que posiblemente lo haga en el futuro, a menos que exista un problema con la producción de maíz de Safrinha. Y ahí es cuando le dejamos el resto a Sudamérica, la incertidumbre sigue intacta, en Argentina parece que los cultivos no se hacen más grandes, pero tampoco se achican más allá de los estimado, en Brasil la situación es muy buena pero aún falta cosechar la soja y sembrar el maíz luego.**

Los stocks trimestrales de todos los productos estuvieron en línea con las expectativas, pero son los stocks trimestrales más grandes de la historia reciente, es interesante destacar que la mayor variabilidad de cantidad de stocks se dio en los campos que es donde aumentó el almacenamiento.

**Ahora bien, la gran sorpresa la tuvimos con trigo, ninguna de las estimaciones previas había calculado que las expectativas de siembra serían mayores a lo previsto. A su vez, el recorte del uso forrajero y de exportaciones, dejan a las existencias de trigo en el terreno de abundancia. Las posiciones de trigo en el mercado de Chicago continúan mostrando grandes carrys que de alguna manera nos habla del gran abastecimiento de este producto.**

El trigo es un producto que necesitará ser tratado domésticamente, la calidad es su gran ventaja y es donde las diferencias los márgenes se podrán adoptar.

## TRIGO EN ARGENTINA

Previo al primer reporte del año del USDA, se operó de manera activa el tri-





go forward de Diciembre-2018 a Febrero-2019, con ideas de USD 170 /ton., lo que implica un precio flat respecto a la posición Febrero-2018.

**Del lado del margen, como productores creemos que son precios interesantes para ir cerrando margen pero, como siempre, la pregunta que nos hacemos es, ¿en qué mercado lo vendemos o que riesgos estamos dispuestos a tomar?**

Comenzando por mercados, cuando vemos la posición CBOT trigo actual y diferido tenemos un carry que no se re-

fleja en los precios locales. Puntualmente, el spread trigo Marzo-2018 contra Marzo-2019 se encuentra en USD 26 /ton, esto es que el trigo Marzo-2019 en Chicago tiene un carry o que el diferido vale más que el cercano, lo cual es una curva normal en mercados con excedentes de oferta.

**Sin embargo, como mencionamos anteriormente, el trigo en Argentina vale lo mismo hoy que mañana. Esto implica que, en términos relativos calculando MAT menos CBOT, tengamos un premio hoy y un descuento**

**mañana. Por lo tanto, si quisiéramos hacer cobertura, ¿en qué mercado venderían?**

Pasando a los riesgos que estamos dispuestos a tomar, claramente son dos mercados distintos y no tienen correlación perfecta por lo que deberíamos tomar un riesgo en bases al vender CBOT y querer arbitrar estás posiciones.

**Resaltamos que no hacemos sugerencias de toma de posiciones, simplemente destacamos estas diferencias. ■**

.....  
*Celina Mesquida, Agustín Fernandez Naredo*



# Mycofix® 5.0



## Protección comprobada

... a través del ciclo completo de producción.

**Mycofix®** es la solución para manejo de riesgo de micotoxinas.

**REGISTRADO EN LA UE\***

\*Biomín® BBSH 797, Mycofix® Secure & FUMzyme®

Distribuidor oficial



[mycofix.biomin.net](http://mycofix.biomin.net)

Naturally ahead

**Biomin®**



GRUPO  
**Motta**<sup>®</sup>

*La seguridad de la experiencia.*

CABAÑA AVÍCOLA

**Feller**<sup>®</sup>

*Nuestra razón, el cliente*

REPRESENTANTE

 **Hy-Line**<sup>®</sup>

*Genetic Excellens<sup>®</sup>*

 **Cobise**

COMPLEJO DE ALTA BIOSEGURIDAD

**BYPROT**  
RENDERING

**Asado**<sup>®</sup>  
FOODSERVICE

**Calisa**  
*El pollo argentino.*



[grupomotta.com](http://grupomotta.com)