

ENTREVISTA A PABLO CAGNOLI

POR LA PROF. SUSANA MÁSPERO Y EL PROF. DANIEL FARRÉ



Pablo Cagnoli

El entrevistado es Pablo Cagnoli, perteneciente a la cuarta generación de la familia, actual presidente de Cagnoli SA, perteneciente al Consejo de Denominación de Origen Salame de Tandil.

1. Observando los números de faena de porcinos (por destino de faena), vemos que ustedes están en el “Top 10 argentino” de los usuarios de faena de la industria porcina¹. ¿Cómo lograron ser líderes en esta industria?

Excelente pregunta, pero para poder explicarte nuestro desarrollo tengo que arrancar desde el inicio de la empresa. Nuestra empresa familiar está cerca de cumplir sus 100 años de historia². Desde que nuestro abuelo Pedro comenzó a elaborar facturas de cerdo aprendidas de su padre, Pietro Cagnoli, un inmigrante italiano, hemos pasado por muchas situaciones particulares. Creo que lo que ha destacado a nuestra empresa fue que nunca perdió el amor por la calidad, el orgullo de hacer algo bueno. A nosotros, la cuarta generación, nos tocó un trabajo muy especial, que fue llevar la producción a otra escala, sin perder el foco en la calidad de los productos. Para eso, el principal trabajo, es encontrar profesionales que aparte de entender la técnica de su especialidad, sea administración, comercialización, ingeniería o cualquier otra, entiendan la visión que el abuelo tenía de los productos y de la calidad. Creo que esa conjunción de conocimientos profesionales y el entendimiento de la familia sobre la producción y los oficios del sector, en un entorno tan fértil como Tandil, nos ha dado una ventaja competitiva, que se traduce en una mejora sustancial de nuestra posición de mercado en los últimos 20 años.

Las decisiones claves en estos años han sido la integración a la producción de carne porcina a través Uniporc, la protección con la denominación de Origen para el Salame de Tandil, la constante inversión en tecnología para asegurar la calidad de los productos y la continua capacitación de nuestro colaborados, factor clave de nuestro desarrollo.

2. Cadena de valor

2.1. Del total de faena de porcinos, ¿qué relevancia tiene la industria de chacinados en el agregado de valor de la cadena mesoeconómica? ¿Qué diferencia de valor existe entre vender carne porcina fresca y vender Chacinados o Salazones? ¿Cuánto valor agregado adiciona?

Más de la mitad de la res de cerdo en Argentina se integra en chacinados³, siendo el principal producto las salazones cocidas⁴.

Los precios comparativos de carnes y fiambres están directamente atados a la calidad y marca del producto, pero como referencia en la medida que la especialidad del producto aumenta su diferencia de valor sobre la carne también.

2.2. Junto a los Rossi y Zubiaurre conformaron en 2006 Uniporc, un Sistema de Producción Asociativo que tiene como objetivo maximizar la eficiencia en la producción de carne de cerdo de manera sostenible en Argentina, con visión holística de Cadena de Valor. ¿Cómo gestionan interdependientemente las

Unidades de Crecimiento y Desarrollo (UCYD), de Cría de Lechones (UCL), de Investigación y Desarrollo (I+D) y de (US)? ¿Cómo interactúan con la red de productores agrícolas en una relación recíproca colaborativa ganar-ganar? ¿Qué significa para usted la obtención del premio GITEP a la eficiencia productiva por cuarto año consecutivo?

La principal interacción es la disponibilidad de pensar el destino final de la cadena de valor de manera conjunta. Este trabajo tiene un impacto directo en la calidad de las carnes, tanto es su coloración, su magro y la calidad de grasas.

Por otro lado, el desarrollo continuo de la producción de capones en nuestra región hace posible el abastecimiento de materias primas de calidad de manera constante.

Las Unidades de Crecimiento y Desarrollo de lechones están ubicadas en campos donde se producen los granos. Con un alto grado de automatización que permite una producción modular y a gran escala.

En la Unidad de Cría de Lechones el nivel de automatización es mínimo y el vínculo de las personas que operan cada sector con los animales es fundamental para maximizar la producción. Concentrar la producción de lechones permite incorporar genética y tecnología de punta para potenciar la producción en el largo plazo.

La Una, Unidad de Investigación y Desarrollo, nutre al sistema de las mejores prácticas, conocimientos existentes e innovaciones en todo lo referente a construcción, alimentación, ambiente, calidad de carne, sanidad y bioseguridad.

Por último, la unidad de Soporte vuelca al Sistema de producción de UNIPORC todo el conocimiento generado. Acompaña a las Unidades de Crecimiento y Desarrollo durante todo el ciclo de inversión, capacitación y producción para minimizar la curva de aprendizaje y mantener al sistema en el máximo nivel de eficiencia.

Por otro lado, que este modelo sea reconocido por el grupo técnico del sector, es un orgullo para todos los que formamos parte de este proyecto. Es una más de las razones que nos alientan a apostar al desarrollo de la cría de cerdo en Argentina y una señal de que estamos transitando el camino correcto.

2.3. Los análisis de costos, ¿se realizan dentro de cada empresa-eslabón y/o en forma integrada, contemplando la cadena completa, Cagnoli-Uniporc-Productores agrícolas?

Los análisis de costo son particulares a cada eslabón. Lo que la red de producción genera es condiciones fluidas y determinadas de trabajo que permiten tener mayor certeza en cada paso y minimizar el impacto de los vaivenes del mercado en los costos. A su vez, diversifica el riesgo al que se expone el productor si basa su desarrollo en un solo eslabón de la cadena. Esta alianza productiva tiene el objetivo de que el

flujo físico de los granos y del cerdo en pie sea estable y aproveche al máximo las capacidades instaladas, más allá de la coyuntura de precios y costos.

2.4. ¿Cómo sienten, los productores de maíz, contar con un negocio contracíclico que además de agregar valor disminuye los riesgos de la volatilidad de precios del grano?

Lo que notamos del productor de maíz, es que encuentra una forma sencilla de avanzar sobre la cadena de valor, que no le insume mayor energía para el desarrollo del negocio y le permite obtener partes de los beneficios de la integración, como disminución de costos de comercialización y fletes, así como también obtener los beneficios de la venta del cerdo en pie, en los casos que el valor del grano baje. A su vez, en etapa de desarrollo en Argentina, se encuentran las acciones de economía circular trabajando los efluentes de la cría en el desarrollo de biofertilizantes. En otros países del mundo, estas acciones son una de las principales razones para el desarrollo de la actividad.

2.5. Argentina forma parte del grupo de líderes (tanto en volumen como en calidad) en producción mundial de granos, las bases de las fórmulas nutricionales para la alimentación porcina. ¿Incide ello en tener menores costos y/o mejor calidad de los insumos?

Sí, claramente tener esta característica como productor de granos y el estándar sanitario son dos valores relevantes para el desarrollo de actividad en Argentina. Pero una necesidad en el mediano plazo es aumentar la escala productiva, que permita ser competitivos a nivel internacional con los precios de la carne de cerdo.

2.6. ¿Cuánto aporta esta industria a la generación de mano de obra (puestos de trabajo directos e indirectos)? ¿Qué porcentaje del total representan en cuanto a costos y valor agregado?

Para tener una idea gráfica se necesitan 200 veces más de recursos humanos para procesar y comercializar una tonelada de embutidos y fiambres que una tonelada de maíz a granel. El impacto del sector en las fuentes de empleo es muy alto, porque el sector de chacinados es mano de obra intensiva.

3. Comercio exterior

3.1. Desde 2011, el Salame de Tandil es el único chacinado con certificación de Denominación de Origen de Argentina, en función de características del clima, suelo, cultura y recetas. ¿Qué pesó más? ¿En qué medida ayudó la D. O. a la diferenciación de Tandil en cuanto a calidad y llegada a distintos mercados?

La clave para obtener la Denominación de Origen para el Salame de Tandil es que todos los factores interactúan de manera armónica para obtener un producto especial, distinto a todos, e inimitable. Todos los factores tienen un peso específico para lograr la especialidad del producto. El sello de calidad no tiene alta relevancia en el mercado nacional, dado que generalmente las D.O funcionan de hecho y luego se ponen en derecho, es decir que lo tandilero ya tenía prestigio antes de la D. O. No obstante el sello protege al consumidor del mal uso del gentilicio y principalmente promueve el comercio exterior de productos identitarios.

3.2. En la gráfica con los últimos datos de exportación del INDEC⁵ se muestra un pico en el año 2020 y una caída brusca posterior. Sin embargo, en información posterior se expone un repunte (sólo en el primer cuatrimestre de 2024 llegaron a 4.921 tn). ¿Cómo debemos entender estas subas y bajas? ¿Cuánto de esto corresponde a carnes frescas y cuánto a chacinados?

Los vaivenes del mercado exportador de carne porcina tienen que ver con coyunturas en los principales compradores. El impacto más importante de los periodos que mencionan tiene que ver con la fiebre porcina en China, que cambió la necesidad de carnes de ese mercado e impactó de manera relevante en el comercio exterior de países con bajo desarrollo del comercio exterior como el nuestro. En general la mayoría del porcentaje de exportación de Argentina es en carnes y menudencia, siendo muy baja la exportación de fiambres.

3.3. El 21% de las importaciones de productos porcinos importados por China son provistos por España. Ante el conflicto comercial desatado entre China y Europa, ¿ve viable aprovechar la situación para aumentar nuestra participación siendo Argentina un país libre de fiebre aftosa y de peste porcina? ¿Las inundaciones en el sur de Brasil generaron una oportunidad comercial adicional?

Sí, vemos viable aumentar nuestra participación en China y estamos preparados para aprovechar toda oportunidad que nos presente el mercado tal como lo hemos hecho en el pasado con la fiebre porcina. Si bien las inundaciones en el sur de Brasil fueron una tragedia el impacto productivo en el cerdo no ha sido tan significativo ya que su producción se encuentra distribuida en una amplia zona y en particular la zona afectada tenía un mayor peso de producción, láctea y avícola.

3.4 ¿Qué porcentaje de la producción de Cagnoli se exporta hoy y cuánto estima que exportará en la próxima década?

Actualmente, el porcentaje de producción que exportamos no es significativo; sin embargo confiamos que exportaremos una parte importante de nuestra producción en los próximos años. Teniendo en cuenta la reconstrucción del Ciclo II porcino⁶, con tecnología de última generación que permitirá operar con los estándares más altos de calidad de carne en el mundo.

4. Contabilidad directiva

4.1. ¿Es útil el aporte de los especialistas de costos en vuestra toma de decisiones? ¿Qué enfoques de gestión y qué técnicas de costeo aportan? ¿Utilizan ABM/ABC (Gestión y Costeo basado en Actividades)?

En nuestra industria es fundamental el aporte de especialistas en contabilidad de costos, teniendo en cuenta la compleja cadena productiva que constituye la producción de un fiambre. Partiendo de una materia como es el cerdo en pie que tiene un método de costeo no tradicional, ya que se desarma en diferentes productos y diferentes costos. Por otra parte, la producción de fiambres posee particularidades de familias productivas que merman, y a su vez existen diferentes líneas productivas con diferentes eslabones y productividades que requieren de estudios de costeo específicos por actividad, por lo cual la Contabilidad de Costos es una herramienta estratégica que toma un rol fundamental en la toma de decisiones de la gestión empresarial.

4.2. ¿Cuáles son las variables críticas del negocio? ¿Utilizan tableros de comando para sustentar la toma de decisiones? ¿Con información histórica y/o con información proyectada? ¿Consideran indicadores no monetarios?

En nuestra industria las variables críticas del negocio se pueden diferenciar en externas: como mantener un posicionamiento de mercado, ya que contamos con una marca de fiambres reconocida de alta calidad, poseer una red de distribución especializada a nivel país, y por otra parte variables internas como son productividad/escala productiva, y control de los principales componentes de costos como son materia prima directa, merma y mano de obra (intensiva).

Consideramos indispensable contar con información tanto histórica como proyectada, teniendo en cuenta que son complementarias y que en escenarios oscilantes es una herramienta indispensable para la toma de decisiones, trabajando tanto con indicadores monetarios como no monetarios, estos últimos por ejemplo indicadores de calidad de productos o nivel de satisfacción de nuestros clientes.

4.3. ¿Qué mide la relación capón/maíz? ¿En qué valor se debiera mover para brindar rentabilidad a la industria?

La relación de capón y maíz se mide principalmente en el criadero. En general, los parámetros que se toman son el valor del kilogramo de cerdo en pie, versus el valor del kilogramo de maíz o de una combinación de granos.

En general se estima que si el valor del cerdo en pie ronda los 8 kilogramos de maíz o los 5 kilogramos de maíz y 2 kilogramos de soja, el negocio de la cría de cerdo se mantiene saludable.

5. Contabilidad medioambiental

5.1. Reforzando la frase *up supra* “de manera sostenible”, si se compara con la producción que tenían hace dos décadas atrás, ¿en dónde nota las diferencias en cuanto a sostenibilidad y gestión medioambiental? ¿Cómo miden y qué acciones a futuro tienen en cuenta para reducir los causantes de daño ambiental de la industria cárnica (descarga de aguas residuales, generación de desechos sólidos, ruido, olores y GEI por transporte de animales con combustibles fósiles)?

Ha cambiado mucho en las últimas décadas. Hemos venido implementando acciones e inversiones apuntadas a la gestión medioambiental en nuestra fábrica, el sector es de bajo impacto en el medio, no obstante, la medición principal es el consumo de recursos como el agua y la energía. Por un lado, el tratamiento de los efluentes líquidos residuales, es decir el tratamiento que se les da hasta hacer que el agua esté apta para volver a la naturaleza. Y por otro lado, se realizó inversión en tecnología para el descongelado de carne, en los sistemas modernos de limpieza y desinfección y deshielo de los evaporadores de las cámaras de congelado orientado directamente a la reducción del consumo de agua.

También ha sido clave la concientización y capacitación de todo el personal para la reducción del consumo de agua. Nos adecuamos a procedimientos de limpieza sostenibles, y en lo que respecta a los sistemas de cocción para lo que es jamones mediante vapor, se reduce mucho el consumo de agua, algo que antiguamente se hacía por inmersión en agua.

En cuanto al uso de productos químicos para limpieza y desinfección, se utilizan productos que no dañan el medio ambiente. Se trabaja continuamente en el control y dosificación para que no impacte en el efluente líquido.

Por último, en lo que respecta a reducción de gasto energético se realiza un manejo eficiente de la iluminación. Hoy en día la estructura edilicia está adaptada para usar luz natural y los secaderos automáticos para salames genera reducción del gasto energético, solo se prenden los equipos cuando es necesario sino se utiliza el secado natural. También se han instalado sensores de movimiento para el apagado automático de las luces y se han instalado sirenas en las puertas de las cámaras para mantenerlas cerradas y de esa forma reducir el uso de energía.

Se ha mejorado en planificación, informatización, eficiencia de las operaciones, todo tiende a reducir las mermas de proceso y los desperdicios. Hay un trabajo permanente en reducir los desperdicios.

Se mide la calidad de efluente gaseoso, la calidad del efluente líquido, la cantidad de kilogramos y desperdicio de merma, se ponen metas de reducción.

En cuanto al futuro proyectamos continuar con la inversión en nuevas tecnologías, en todo lo que fue el proyecto de reconstrucción de nuestra planta (Ciclo II) se realizó con la premisa de reducir el impacto en el medioambiente.

5.2. ¿Cómo son tratados los desechos sólidos y líquidos (purín)? ¿Se logran reciclar el contenido de macronutrientes y micronutrientes del purín?

En cuanto a los desechos sólidos y líquidos en Uniporc, se utilizan las estercoleras como fuente de nitrógeno y fósforo para la fertilización del campo donde se produce el alimento para los cerdos. Esto genera no solo un recupero, sino un caso de economía circular, donde se transforma el desecho de un proceso, en un elemento de valor.

5.3. ¿Cuán relevante es el peso de los costos asociados a cumplir con los requisitos fitosanitarios y medioambientales en el total de los costos?

Las acciones que se realizan en la empresa para reducir el impacto ambiental no solo deben considerarse desde el impacto en el costo, dado que en principio, lo que hay que lograr es que los productos de las empresas que realizan este tipo de acciones tengan más valor en el mercado que los de las empresas que no las realizan. Por eso es necesario que el empresario tome conciencia del valor de la sustentabilidad del sistema productivo para que destine recursos a estos factores y se debe continuar educando al consumidor para que prefiera empresas responsables con el medio ambiente.

6. Integración tecnológica

6.1. Además de destacarse por su Salame DO, el “caso Tandil” también es ejemplo de desarrollos tecnológicos. ¿Cómo impacta la tecnología en su negocio?

Si, claramente Tandil es un ejemplo de desarrollo tecnológico en el sector. Por un lado, el desarrollo tecnológico en la industria cárnica, ha impactado favorablemente respecto del cuidado de los recursos humanos, disminuyendo las tareas que implicaban un mayor esfuerzo físico. Respecto del Ciclo II, cuando iniciamos el proyecto de reconstrucción luego del incendio, teníamos en claro que se iba a llevar adelante con mejores instalaciones y tecnología de punta. El espíritu innovador es parte de nuestro ADN. El nuevo Ciclo II tiene un gran impacto de la tecnología no solo en el negocio con mayor capacidad productiva, sino tecnología que mejora las condiciones de trabajo. Se reduce mucho lo que es esfuerzo físico “tracción a sangre”. Tendremos una capacidad instalada de 120 animales hora y 110 toneladas de capacidad de congelado en el cartón freezer.

A su vez, la incorporación de tecnología en los sistemas de información permite mejorar los procesos de comunicación internos y de toma de decisiones.

7. Para finalizar con la visión de progreso ¿Cuál es el proyecto (o los) principal en los que están abocados para optimizar sus objetivos en Cagnoli y en la Cámara Argentina de la Industria de Chacinados y Afines, donde usted se desempeña como Vicepresidente primero? ¿En qué miden dichos objetivos?

Cagnoli es una organización con mentalidad asociativa, siempre entendemos, como decía el abuelo, que “una golondrina no hace verano”. En este sentido, participar de manera activa en las instituciones que abogan por las problemáticas del sector siempre nos ha parecido relevante. La Argentina tiene a futuro un desafío muy importante en el desarrollo de la carne de cerdo y derivados, es de los únicos países del mundo donde la carne de cerdo no es la de mayor consumo. Tenemos la posibilidad no sólo del desarrollo del mercado interno, sino también de ser un importante productor de este tipo de carnes para el mundo, contamos con todos los recursos. Pero es de suma importancia que este desarrollo se dé en el marco de una estrategia integral, que cuide cada eslabón de la cadena y que cuide el desarrollo del capital humano dentro de ella, apostando a la calidad, la diferenciación y una mejor nutrición de la población argentina. Ese espíritu lo compartimos con los colegas del sector y es lo que trabajamos en las cámaras día a día. La medición de estos objetivos es compleja y no está atada sólo al resultado de corto plazo, hay que tener una visión puesta en el futuro y trabajar no sólo por nosotros, sino por las futuras generaciones.

Notas

1 Tabla 1. Faena de porcinos de los primeros diez usuarios de faena (en miles de cabezas) en el 2023.

Razón Social del Frigorífico	Total	%
TOTAL ARGENTINA	8.086,8	
Primeros diez usuarios de faena	2.206,9	27%
PALADINI S.A.	447,7	5,5%
ALIMENTARIA LA POMPEYA S.A.	310,7	3,8%
CERYVAC SA	221,4	2,7%
CARNES PORCINAS SELECCIONADAS S.A.	210,9	2,6%
RAFAELA ALIMENTOS S.A.	204,0	2,5%
LA PIAMONTESA S.A.	189,3	2,3%
COTO CICSA	166,8	2,1%
CAGNOLI S.A.	154,9	1,9%
CAMPO AUSTRAL SA	152,3	1,9%
INC SOCIEDAD ANONIMA	149,0	1,8%

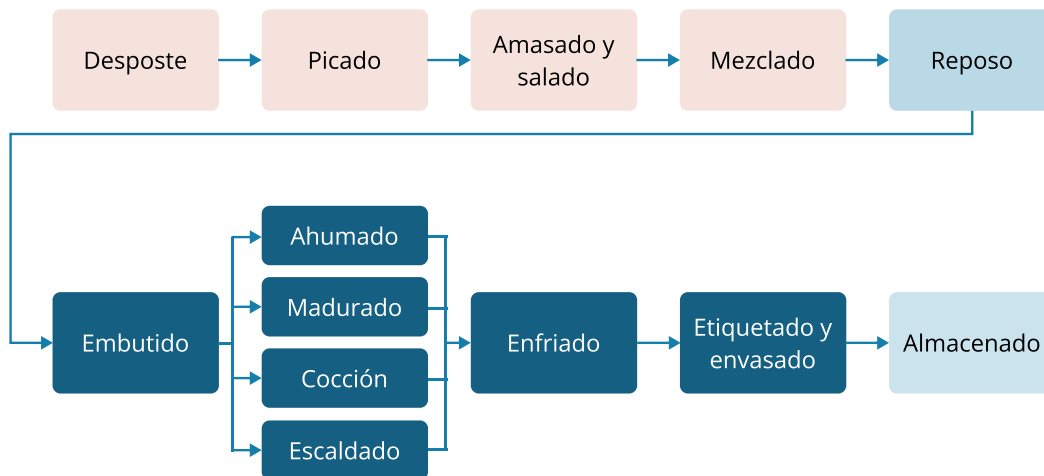
Fuente: elaboración propia basado en datos de la estadística publicada por la Secretaría de Bioeconomía. Nota: las poco más de 8 millones de cabezas significaron 762,2 millones de kilogramos de carne porcina, a 94 kg promedio de res con hueso.

2 **Imagen 1.** Local Cagnoli Tandil.



Fuente: archivo personal.

3 **Imagen 2.** Proceso productivo de embutidos.



Fuente: elaboración propia.

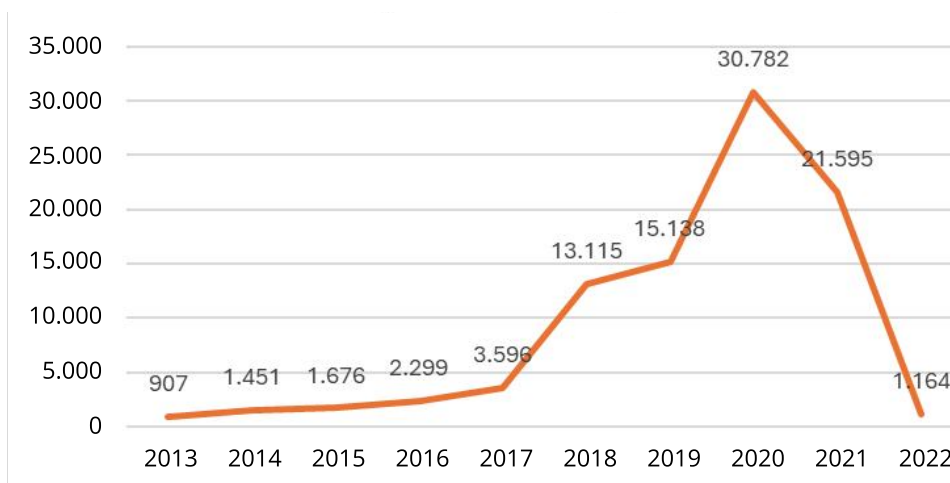
4 Imagen 3. Clasificación de chacinados.

Chacinados					Salazones	
Embutidos			No embutidos			
Frescos	Cocidos	Secos	Frescos	Cocidos	Cocidas	Secas
Chorizo criollo Longaniza Parri- llera Salchicha fresca Butifarra	Salchichón Morcilla Mortadela Salchicha	Salamín Salame Longaniza Sopresatta	Hambur- guesa Empanado	Matambre Arrollado Cima rellena Queso de cerdo Lechón arrollado Pasta de hígado Fantasía Gelatina Pasta de cerdo rellena Fiambre cocido	Jamón cocido Paleta cocida Panceta ahu- mada Lomo de cerdo Pechito ahu- mado Patrón ahu- mado	Jamón crudo Jamón se- rrano Pernil de cerdo Bondiola Panceta Lomo cana- diense Tocino salado

Fuente: elaboración propia.

5 Gráfico 1. Evolución de las exportaciones porcinas en el periodo 2013-2022.

Carne Porcina: exportaciones en toneladas



Fuente: elaboración propia, basado en datos de la estadística publicada por la Secretaría de Bioeconomía.

6 Se entiende por establecimiento frigorífico CICLO II a la planta procesadora de carne que realiza la recepción de medias reses, desposte, charqueo, envasado, almacenado, y expedición de carnes acondicionadas al vacío para exportación o consumo interno.

7 **Tabla 2.** Relación capón general/maíz.

Mes/ Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ene	7.1	8.2	8.7	8.0	7.5	13.8	7.4	7.2	7.8	6.6	7.3	5.7
Feb	8.0	7.7	9.4	8.3	8.3	14.0	6.6	7.8	7.2	6.9	7.7	5.7
Mar	8.6	7.7	9.2	8.6	8.0	14.0	6.7	8.2	6.8	6.7	8.0	5.8
Abr	9.5	7.2	9.1	8.5	7.4	13.3	5.9	8.2	6.5	7.0	7.6	5.5
May	9.3	7.3	9.0	7.8	7.5	13.1	5.2	8.0	5.6	6.5	7.3	5.2
Jun	9.9	7.3	9.4	7.2	8.3	13.4	4.9	8.4	5.6	6.2	6.4	5.7
Jul	9.7	7.7	9.3	7.8	9.3	13.2	5.1	7.9	5.8	7.0	6.2	6.0
Ago	13.3	10.8	9.1	8.6	10.6	13.5	6.2	8.2	5.6	7.3	6.6	6.3
Sep	12.8	11.4	8.4	8.6	11.1	13.2	6.7	8.3	5.7	7.8	6.9	6.5
Oct	12.5	12.6	8.4	8.9	12.8	11.3	6.9	8.4	6.7	7.6	6.6	7.1
Nov	11.3	13.4	8.2	7.7	12.6	10.2	7.1	8.7	6.4	7.1	6.4	7.1
Dic	10.9	14.9	7.6	7.8	12.8	8.0	7.1	8.4	6.4	7.5	6.0	6.7
Total	10.2	9.7	8.8	8.1	9.7	12.6	6.3	8.1	6.4	7.0	6.9	6.1

Fuente: Dirección de Porcinos, Aves y Animales de Granja con datos de DNCCA-Magyp y Precio Pizarra Rosario.