

CASO “LOS NIETOS DEL VALLE”: AGRICULTURA REGENERATIVA Y SU IMPACTO COMERCIAL EN UNA PYME HORTÍCOLA*

Sebastián I. Senesi,¹ Fernando A. Mogni, Mariano A. Villani y Hernán Palau

Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Cátedra de Agronegocios, Programa de Agronegocios y Alimentos

¹ E-mail: ssenesi@agro.uba.ar

INTRODUCCIÓN

LOS NIETOS DEL VALLE es una empresa familiar radicada en San Carlos, Valle de Uco en Mendoza, la cual se dedica a la producción de ajo y zapallo. La empresa fue fundada por Raúl, quien compró las primeras fincas a mediados de los años 90 y, hacia fines de la década, comenzó con las primeras siembras de ajo y zapallo. Raúl es el padre de Diego y Hugo quienes trabajan también en la empresa.

Los Nietos del Valle es una empresa mediana para la zona con 45 ha en producción distribuidas en 15 ha de ajo y 30 ha de zapallo, y una planta de empaque. Posee 10 empleados fijos y la plantilla se incrementa en época de cosecha. El volumen de producción de la última campaña fue de 180 t de ajo y 750 t de zapallo. Esta proporción de hectáreas de ajo y de zapallo se ha mantenido desde hace varios años, siempre la misma proporción campaña a campaña con leves variaciones en función de los precios del momento.

La empresa tiene un fuerte liderazgo ejercido por Raúl pero de a poco le va dejando espacio a los hijos. Diego y Hugo tienen características personales complementarias: Diego tiene un perfil emprendedor con una fuerte impronta comercial, mientras que Hugo es un experto técnico en producción que incluso asesora a otras fincas cercanas. Ambos se complementan bien, pero existen tensiones con Raúl, sobre todo a la hora de tomar decisiones que pueden cambiar la forma actual de comercializar y/o producir. Esta situación se da mayormente al momento de planificar las campañas de siembra.

El destino de una parte de la producción es la exportación a Europa (zapallo) y Brasil (ajo). Otra parte de la producción se vende a la industria y al mercado local. Además de su propia producción, la empresa Los Nietos del Valle tiene relación con productores cercanos de ajo y zapallo los cuales suelen venderles parte de lo que producen para que la empresa realice el empaque y la comercialización. La relación con productores de ajo es esporádica, es decir cuando hay precios bajos usualmente se acercan y se agrupan para defender sus producciones con un mayor volumen de producto y así intentar conseguir mejores precios. En estas situaciones es donde cobra especial protagonismo Diego. Por su parte, para el caso de zapallo tienen una relación contractual con dos productores de la zona donde, bajo la supervisión de Hugo, producen con los estándares requeridos por los compradores en los mercados externos.

Los Nietos del Valle cuenta con ventajas competitivas respecto a otras empresas de la zona, manejan un volumen alto por la combinación de su propia producción y por la de terceros. A nivel tecnológico, la empresa se encuentra a la vanguardia e intenta siempre ser “*early adopters*”, fundamentalmente por la impronta de Hugo. Actualmente, Los Nietos del Valle evalúa la posibilidad de certificar como orgánica la producción de zapallo, fundamentalmente por los requerimientos de uno de sus compradores en el exterior.

*Los autores prepararon este caso, que se basa en una simulación de negocios real como material para el debate en clase. No es intención de los autores ilustrar el gerenciamiento eficiente o ineficiente de una situación de negocios. No se permite la reproducción, almacenamiento o transmisión de este caso sin permiso escrito de los titulares de los derechos de autor.

EL CULTIVO DE AJO

El ajo es el condimento natural por excelencia y forma parte de los hábitos alimentarios y terapéuticos de muchas culturas. Los tipos de ajo más difundidos a nivel mundial son: blanco, colorado y rosado. Debido a que puede conservarse desde su cosecha hasta 8 meses sin necesidad de frío, existe oferta en los mercados prácticamente todo el año. La producción mundial de ajo es de aproximadamente 30,7 millones de toneladas, con un área cosechada de 1,6 millones de hectáreas. El rendimiento promedio mundial ronda las 19 t/ha (FAO 2019). Los principales productores mundiales son China, India y Bangladesh, mientras que los principales importadores son Indonesia, Brasil y Malasia.

La Argentina se destaca como tercer exportador de ajo después de China y España. La producción argentina de ajo ronda las 148 mil toneladas anuales, ocupando un área cosechada de 15.787 ha y un rendimiento promedio de 9 t/ha (MINAGRI, 2021). El 70% de la producción de ajo se destina a la exportación en fresco (a granel). El mercado interno consume el 15% de la producción nacional en fresco, otro 10% se destina a semilla y el 5% a procesos industriales como deshidratados, pasta, pelados, trozados, etc. El principal destino de las exportaciones de ajo de Argentina es Brasil (70%), país con el cual existen beneficios arancelarios (arancel cero, MERCOSUR) y bajos costos logísticos por la cercanía.

Sin embargo, diferentes expertos del sector afirman que Brasil se encamina hacia la autosuficiencia; las proyecciones indican que en poco tiempo Brasil no requerirá importar más ajo. Por otra parte, aún no se ha resuelto qué sucederá con la ley antidumping que Brasil impuso contra el ajo chino, algo que debería resolverse antes de 2030. La Asociación Nacional de Productores de Ajo de Brasil (Anapa) debe negociar con el gobierno para que continúe vigente el derecho antidumping, y así que exista un arancel del US\$ 0,78 por kilo de ajo importado de dicho país. Si la medida se mantiene, el potencial de ingreso de ajo chino será menor, y por lo tanto el ajo argentino tendría ventajas comerciales.

Otros países con potencial destino de exportación de ajo argentino serían Estados Unidos (actualmente 10% de las exportaciones argentinas de ajo), México, Canadá (estos tres países forman parte del NAFTA, y aprobaron protocolos de SENASA para el ajo argentino) y Taiwán. Sin embargo, muchos de estos países también son productores de ajo, por lo que la demanda potencial podría deberse a ajo de/mayor calidad, por ajo comercializado a menores precios que en el producto local, o

bien ante situaciones de menor oferta productiva debido a cuestiones climáticas en dichos países. Vale destacar que es muy factible mejorar la calidad del ajo argentino, partiendo de semilla de ajo de buena calidad. Respecto a competir en una estrategia de bajo precio, es factible a través de la incorporación de tecnologías a nivel de siembra, cultivo y cosecha.

Respecto a la producción y comercialización de ajo para semilla, en el periodo 2010-2022 Argentina no ha exportado ni importado este producto, salvo en dos años particulares que hubo exportaciones (*i.e.* en 2011 y 2017) a Australia y Uruguay. En el 2010 se importó una pequeña cantidad desde Francia.

El 95% de la producción de ajo se realiza en la región cuyana (Mendoza y San Juan), seguido en orden de importancia Córdoba, Buenos Aires, Río Negro, Salta, Tucumán, Santa Cruz y Chubut. Según estimaciones realizadas en base a referentes calificados del IDR (Instituto de Desarrollo Rural), la superficie destinada al cultivo de ajo en la provincia de Mendoza para la campaña 2020/21 fue de unas 12.816 ha, con una producción cercana a las 153.792 t. Se observa un aumento de la superficie del 13% y de la producción en un 10% más respecto de la campaña 2019/2020. El rendimiento promedio para 2020/2021 fue de 12 t/ha en condición de cortado y pelado. Los datos para la campaña 2022/23 indican un crecimiento de las exportaciones del 34% en volumen (117.000 t), y para 2025 se pronostica una siembra de casi 15 mil ha de ajo en Mendoza (sobre la base de los datos del IDR).

EL CULTIVO DE ZAPALLO

El zapallo es una hortaliza de alto valor social y económico para la Argentina, la cual se produce en distintas regiones de nuestro país a fin de abastecer el mercado nacional durante todo el año. Además de contar con zonas que permiten producciones tempranas, tardías y de contraestación entre el norte y el sur del país, algunas zonas presentan excelentes condiciones ambientales naturales de temperatura y humedad para la conservación por períodos prolongados. Por otra parte, la tradición que acompaña a los productores de esta hortaliza desde épocas precolombinas ha permitido desarrollar técnicas de cultivo y conservación adaptadas a las características climáticas propias de cada zona. La superficie cultivada con zapallo en la Argentina varía significativamente dados los cambios en los hábitos de producción y consumo, aumentos de los rendimientos por unidad de superficie y la revalorización de la producción

por la difusión de nuevos cultivares de mayor uniformidad y mejores características de frutos.¹

Un destino importante de la producción de zapallo es Europa, sobre todo por los precios de venta que se logran en los meses de mayor demanda (entre enero y marzo de cada año). Aunque es un mercado pequeño comparado con el interno (se exporta aproximadamente el 3% de la producción nacional; unas 20.500 t), las exigencias de calidad e inocuidad del producto son altas, por lo que para lograr abastecer a un cliente europeo se necesita producir el doble o el triple de la superficie, dados los descartes que se darán durante y posterior a la cosecha. A pesar de esto, el mercado europeo deja un margen de ganancia entre 5 y 7 veces superior al mercado interno; cuando se trata de productos orgánicos los precios son aún superiores, tanto en el mercado nacional como en el de exportación.

En los últimos años se ha observado un crecimiento continuo pero leve de exportaciones de zapallo, sostenido por diversas razones como la conveniencia cambiaria de la moneda nacional respecto del dólar o del euro, la posibilidad de producir a contraestación ingresando la mercadería al mercado europeo en los meses de menor producción y la imposibilidad de estos países importadores de adquirir el mismo producto de otras fuentes más cercanas por la creciente demanda de alimentos a nivel mundial. No obstante, es importante destacar que la principal razón del éxito de las exportaciones de zapallo es la excelente calidad e inocuidad de los frutos que se obtienen de la producción nacional. Las experiencias hasta el presente revelan que los frutos frescos llegan a destino en óptimas condiciones comerciales y cumplen ampliamente con las normativas de calidad e inocuidad que exigen los diferentes destinos extranjeros si son cosechados y enviados inmediatamente; es conveniente evitar el envío de frutos que han sido sometidos a períodos de conservación prolongados, ya que suelen presentar problemas de enfermedades de poscosecha, que se incrementan exponencialmente en las condiciones de transporte marítimo, donde los microorganismos encuentran las condiciones óptimas para su desarrollo.²

Otra área de negocio es el zapallo industrializado, principalmente congelado y deshidratado. La provincia

de Mendoza tiene un sector industrial de este producto consolidado, cercano a las 15.000 t por año, y ha desarrollado cultivares específicos para la industria que se destacan por su alto contenido de materia seca, especialmente la variedad llamada Coquena Argentum, desarrollada por el INTA La Consulta. Este desarrollo fue realizado por el INTA desde el año 2012, en conjunto con la firma Iceberg Agrícola SA.

DESAFÍOS PARA EL NEGOCIO DE LOS ALIMENTOS

Tendencias de los consumidores

Según Innova Market Insights, especialistas en tendencias alimentarias durante más de 25 años, las cambiantes demandas de los consumidores se sostienen en demandas éticas, ambientales y de etiqueta limpia. Según el informe del 2021, la principal atención del consumidor se empieza a enfocar en la transparencia de la cadena de suministro: el consumidor busca marcas que puedan generar confianza, proporcionar productos auténticos y creíbles y que generen confianza.

La Encuesta de consumidores de Innova 2020 revela que seis de cada diez consumidores globales están interesados en aprender más sobre el origen de los alimentos. La transparencia domina la demanda de los consumidores. La tendencia del estilo de vida del consumidor hacia una vida más limpia y sana está ampliando y aumentando las expectativas en torno a lo que constituye una etiqueta limpia. Los aspectos incluyen el bienestar humano/animal, la transparencia de la cadena de suministro, la nutrición basada en plantas y el abastecimiento sostenible. Las empresas que adopten y combinen nuevas tecnologías de embalaje, como códigos de barras visibles y tecnología de comunicación de campo cercano, con narraciones creativas (*story telling*) y significativas tendrán éxito.

Otro elemento en torno a los alimentos son los productos basados en plantas (*plant based foods*). Los mismos alcanzan el estatus de fenómeno global y están en constante evolución. Su creciente atractivo general impulsará la expansión a diferentes regiones, categorías de alimentos y nuevos productos, impulsados por preocupaciones de sostenibilidad y bienestar animal. La encuesta a consumidores de Innova 2020 indicó que las cuatro razones principales para considerar alternativas a base de plantas eran la salud, la variedad de la dieta, la sostenibilidad y el sabor.

Por otra parte, según la Encuesta de consumidores de Innova 2020, seis de cada diez consumidores globales

¹ Basado en la entrevista a Pedro Della Gaspera.

² Según la OMS etiqueta limpia se le llama a un producto que debe estar basado en la menor cantidad de ingredientes posible. A su vez, los componentes utilizados deberán ser reconocidos por el consumidor y ser saludables en la consideración de este.

buscan cada vez más productos alimenticios y bebidas que respalden su salud inmunológica, uno de cada tres encuestado destaca que las preocupaciones sobre la salud inmunológica aumentaron en 2020 con respecto a 2019. Los ingredientes que estimulan la inmunidad jugarán un papel importante en el próximo año. Cuatro de cada cinco consumidores creen que la alimentación se mejora a través de la ciencia, siendo la tecnología un punto clave para el desarrollo de nuevos productos. El uso de la tecnología para impulsar la comprensión de los alimentos funcionales es cada vez más prominente. En 2021, los consumidores utilizarán la tecnología para ayudarles en la búsqueda de formulaciones equilibradas y productos mejorados basados en la nutrición. El desarrollo de nuevos productos y las aplicaciones digitales abordarán las demandas de opciones de alimentos y bebidas que contengan un valor nutricional mejorado, así como sostenibilidad o impacto ético.

El 60% de los consumidores desean probar nuevos aromas, sabores, colores y texturas. El atractivo local, el interés en los alimentos tradicionales y regionales y el origen de los productos siguen siendo demandas fundamentales de los consumidores que desean probar los sabores regionales e internacionales. Las marcas aplicarán giros locales a productos familiares para ofrecer una mayor entrega sensorial a través de sabores, texturas y formatos sorprendentes e inesperados.

Comparte Lu Ann Williams, cofundadora de Gloval SVP e Innova Market Insights:

La industria de alimentos y bebidas en constante evolución ha visto un impulso significativo de los consumidores por la transparencia en toda la cadena de suministro, los productos que aumentan la inmunidad, el uso de la tecnología y cuidado de los recursos naturales.

Agricultura regenerativa

La pérdida del suelo fértil y la biodiversidad del mundo, junto con la pérdida de semillas y conocimientos autóctonos, representan una amenaza para la supervivencia futura de la humanidad. Según científicos del suelo, al ritmo actual de uso del suelo (con la consecuente descarbonización, erosión, desertificación y contaminación química), dentro de 50 años no solo serán graves los daños a la salud pública debido a un suministro de alimentos cualitativamente degradados –caracterizado por una nutrición disminuida y pérdida de minerales–, sino que la tierra cultivable para producir alimentos será menor.

La clave de la agricultura regenerativa es que no solo “no daña” la tierra, sino que la mejora, utilizando tecnologías que regeneran y revitalizan el suelo y el medio ambiente. La agricultura regenerativa conduce a un suelo saludable, capaz de producir alimentos ricos en nutrientes y de alta calidad, al mismo tiempo que mejora, en lugar de degradar, la tierra y, en última instancia, conduce a granjas productivas y comunidades y economías saludables. Es un proyecto dinámico y holístico que incorpora prácticas de permacultura y agricultura orgánica, incluida la labranza de conservación, cultivos de cobertura, rotación de cultivos, compostaje, refugios móviles para animales y cultivo de pastos, para aumentar la producción de alimentos, los ingresos de los agricultores y, especialmente, la tierra vegetal.

La agricultura regenerativa surge como una propuesta para armonizar la producción agropecuaria con las dinámicas de la naturaleza. Según sostienen los especialistas, se puede producir, al tiempo que se fomenta la biodiversidad y los procesos naturales, una alianza clave para la sostenibilidad de los sistemas productivos. Según aseguró Rodolfo Gil:³

[...] para entender una tecnología regenerativa es clave interpretar la necesidad de generar un balance o equilibrio entre los procesos de consumición y descomposición y los procesos de construcción o producción. De lo contrario, los sistemas se degradan.

Es que, para el especialista, la capacidad productiva del suelo depende, casi exclusivamente, de la materia orgánica y de la actividad biológica. “Si degradamos estos elementos, la capacidad productiva del suelo se derrumba, es un principio básico” amplía Gil. Hay tres componentes centrales: la productividad, la eficiencia de producción por cada unidad de recurso que uso y, por último, el tiempo que tengo que darles a los procesos para que se expresen.

Principios generales de agricultura regenerativa

- Tener impactos positivos de las prácticas agrícolas sobre la salud del suelo, la calidad del agua y del aire, la captura de carbono y la biodiversidad.
- Permitir que las comunidades locales protejan y mejoren su entorno y bienestar.
- Producir cultivos con suficiente rendimiento y calidad

³ Director académico del programa sistema chacras de AAPRESID y experto en conservación y manejo de suelos del INTA.

nutritiva para satisfacer las necesidades existentes y futuras, y mantener los insumos de recursos lo más bajo posible.

- Optimizar el uso de recursos renovables mientras se minimiza el uso de recursos no renovables.

Desafíos FAO el futuro de la alimentación y la agricultura

Los desafíos para la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura son los siguientes:

1. Mejorar la productividad agrícola de forma sostenible para cubrir la demanda creciente.
2. Garantizar una base sostenible de recursos naturales.
3. Abordar el cambio climático y la intensificación de los desastres naturales.
4. Prevenir las plagas y enfermedades transfronterizas.
5. Erradicar la pobreza extrema y reducir la desigualdad.
6. Erradicar el hambre y todas las formas de malnutrición.
7. Mejorar las oportunidades de generación de ingresos en zonas rurales y abordar las causas raíz de las migraciones.
8. Potenciar la resiliencia ante crisis prolongadas, desastres y conflictos.
9. Transformar los sistemas alimentarios para que sean más eficientes, inclusivos y resilientes.

10. Lograr un sistema de gobierno nacional e internacional coherente y efectivo.

De manera complementaria, en la siguiente imagen se puede observar cuales son los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU.

LOS NIETOS DEL VALLE Y SUS DESAFÍOS

Diego y Hugo los contratan a Uds. para redefinir las estrategias de la empresa, en función de los siguientes interrogantes:

- El consumidor presenta una tendencia de consumo de alimentos saludables, mayor cantidad de vegetales y tiene otras exigencias, ¿debemos cambiar algo en lo que hacemos y los productos que ofrecemos?
- En función de las condiciones de la demanda ¿debe expandir el negocio? ¿Cómo? ¿En la zona o hacia otras zonas? ¿Bajo producción propia o con otros productores con un protocolo de la empresa? ¿Diversificando los cultivos o enfocarse en solo uno? ¿O buscar una estrategia de diferenciación?
- ¿Qué otros competidores tenemos en la zona? ¿Qué estrategias presentan dichas empresas? ¿Cómo son las barreras de ingreso de nuevos competidores? ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores y clientes?
- ¿Qué estrategias deberíamos implementar nosotros? ¿Debemos hacer más fuerte nuestra marca o relanzar una nueva? (tener en cuenta el marketing estratégico y operativo).



BIBLIOGRAFÍA

- Gobierno de Mendoza. (2017). El Valle de Uco tiene la mayor cantidad de hectáreas cultivadas de hortalizas de verano. *Mendoza Prensa Gobierno*. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/el-valle-de-uco-tiene-la-mayor-cantidad-de-hectareas-cultivadas-de-hortalizas-de-verano/>
- GRANOTEC. (2021). *Las 10 principales tendencias en alimentos y bebidas para acelerar la innovación en 2021*. <https://granotec.com.ar/tendencias-bebidas-alimentos/>
- Instituto de Desarrollo Rural [IDR]. (2023). *El cultivo de ajo en Mendoza 2023*. Ministerio de Economía y Energía. Dirección de Agricultura. https://www.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/sites/23/2024/12/Cultivo_Ajo_2023.pdf
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2021). *Informe Ajo 2021*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/produccion-ajo-argentina-ministerio-agricultura_0.pdf
- Pérez Casar, L. (2021). Agricultura regenerativa, aliada para un futuro sostenible. *INTA informa*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria [INTA]. <https://intainforma.inta.gob.ar/agricultura-regenerativa-aliada-para-un-futuro-sostenible/>