



La acción demostrativa de ex-

periencias empresariales y tecnológicas en predios reales, ha demostrado ser una de las mejores herramientas de transferencia tecnológica.

Las instituciones agropecuarias vinculadas a la promoción empresarial y tecnológica, han trabajado habitualmente con los productores como vehículos facilitadores de la difusión tecnológica. Esto se ha dado principalmente con experiencias puntuales y parciales, aunque en la última década se han implementado varias experiencias, donde la empresa en su conjunto es analizada y constituye el núcleo indivisible de transferencia (Predios Demostrativos del Plan Agropecuario, Predios Pilotos Lecheros de CONAPROLE e INIA, etc.).

De todos modos, suele ocurrir que éstas son desacreditadas por disponer algunas "ventajas" tales como la disponibilidad crediticia, asistencia técnica gratuita y otras relacionadas a la abundante disponibilidad de información (tecnológica, de mercados, etc.), acercada por las instituciones que las promocionan.

Honoris Causa ganadero

"MEJOR EMPRESA AGROPECUARIA"

Ing. Agr. Ernesto Majó, Unidad de Gestión

TAMBIÉN es clara la existencia de empresas que sus vecinos conocen, donde el crecimiento económico es notorio, destacándose por la capacidad de sobrellevar con éxito las difíciles condicionantes generales que las demás empresas "padecen".

Todos estos elementos dieron pie al planteo de un proyecto con el MGAP, donde por un lado se buscaba identificar experiencias exitosas para analizarlas y difundirlas; y por otro, premiar a quienes con su inteligencia y coraje, generan caminos propios de desarrollo empresarial.

¿Qué se hizo?

Se realizó una convocatoria a empresas agropecuarias en cuatro categorías de acuerdo a su rubro de producción principal: Ganaderas, Agrícola-ganaderas, Lecheras y Mixtas (varios rubros). Las mismas debieron presentar registros productivos y económicos suficientes como

para permitir su evaluación. Como resultado de ello, 25 empresas completaron toda la información necesaria y fueron evaluadas por la Unidad de Gestión del Instituto Plan Agropecuario.

Una vez completada la evaluación de registros, el proceso de selección seguido implicó analizar la información de cada empresa en relación a los resultados de las demás de su categoría, seleccionando un conjunto reducido dentro de cada grupo para su análisis más exhaustivo y posterior visita.

¿Quiénes hicieron el trabajo?

Para realizar el estudio de todas las empresas se integró un Tribunal de Evaluación especialmente nombrado para este Concurso, compuesto por:
Asociación Rural del Uruguay:
Ing. Agr. Rafael Gallinal
Federación Rural:

Ing. Agr. Severino Pereira
Cooperativas Agrarias Federadas:
Sr. Miguel A. Fernández
Comisión Nacional de Fomento Rural:
Sr. Félix Gardiol
Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca:
Ing. Agr. Alfonso Graña
Asociación de Ingenieros Agrónomos:
Ing. Agr. Daniel Zorrilla
Sociedad de Medicina Veterinaria:
Dr. Jorge G. Norbis
Junta Directiva Instituto Plan Agropecuario:
Ing. Agr. Eduardo Urioste
Cuerpo Técnico Instituto Plan Agropecuario:
Ing. Agr. Carlos Frick/Hugo Durán

El mismo tuvo la responsabilidad de decidir y elegir entre las distintas propuestas empresariales, trabajando en varias reuniones en Montevideo así como en visitas de campo a cada una de las empresas seleccionadas.

as, donde se refrendó la información de resultados con la realidad productiva, a la vez que se completó la valuación al incluir la visión del empresario sobre su negocio.

En términos generales, el conjunto de empresas presentadas fue suficiente, todas con aspectos destacables presentando a situaciones productivas y empresariales variadas, lo que dificultó aún más la selección.

Como criterios generales utilizados en la determinación de las empresas premiadas en primer lugar en distintas categorías, interesa resaltar que se realizó tomando en cuenta diversos elementos, entre los cuales el desempeño empresarial considerado globalmente fue prioritario. Asimismo, fueron valoradas positivamente la estabilidad de las empresas, la adecuada asignación de recursos dentro de cada categoría, la sustentabilidad de la propuesta productiva y empresarial, implicando esto último la evaluación del desarrollo histórico y su proyección dentro del sector, tendiendo a identificar propuestas empresariales válidas en el largo plazo y no sólo su estado actual. Además, su potencial multiplicador en un esquema de transferencia tecnológica fue otro importante aspecto valorado, ya que, definitivamente, este es el objetivo del concurso.

Algunas claves empresariales identificadas:

* Elevada presencia del empresario en el establecimiento, lo que permite un adecuado control y seguimiento de los diversos procesos involucrados

* Alto nivel de innovación tecnológica como motor que permite aumentar la eficiencia productiva y

eleva los niveles de ingresos económicos

* Excelente manejo de la información valorizada como recurso diferenciador de la empresa actual

* Objetivos claros y de largo plazo, lo que permite seguir un camino paulatino pero constante en pos de los mismos.

Reflexiones finales

La dificultad de elegir una empresa como "mejor", como el nombre del concurso lo sugiere, es grande, ya que difícilmente habrá una empresa mejor o peor que otra en sí misma, sino en relación con las expectativas y necesidades de quienes las conduzcan.

Por otra parte, en una instancia como esta, se corre el riesgo de pretender generar modelos de desarrollo empresarial a partir de experiencias individuales. Estas se construyen a partir de una situación única, con una composición de recursos dada y vinculado estrechamente a las características personales de quienes las conducen, siendo este último un factor cada vez más determinante del éxito o fracaso de un emprendimiento comercial. Es necesario aclarar, por ello, que a las empresas identificadas como ganadoras no se les debe cargar la responsabilidad de ser "modelos", a través de los cuales será posible el desarrollo del sector, sino tan solo como experiencias empresariales, con aciertos y errores, que deben servir como referencias parciales de diversas tecnologías, sistemas de manejo y conducciones empresariales, que en su totalidad logran un resultado exitoso. Probablemente, haya muchas otras experiencias que sirvan a estos efectos, como comúnmente sucede cuando se realizan jornadas en casa de productores

y también dentro de las empresas que no fueron premiadas.

Los Ganadores

I. Empresas Agrícola-ganaderas

Primer Premio:

GARROS S.A.

Segundo Premio:

EL TIMBÓ S.C.

GARROS S.A.

En el paraje Isla Grande, a 12 km de la ciudad de Lascano, se encuentra esta empresa arrocerá, cuyo titular el Ing. Agr. Aníbal García Ricci, prioriza la radicación en el establecimiento y la calidad de las condiciones de trabajo como estrategia de manejo de la empresa.

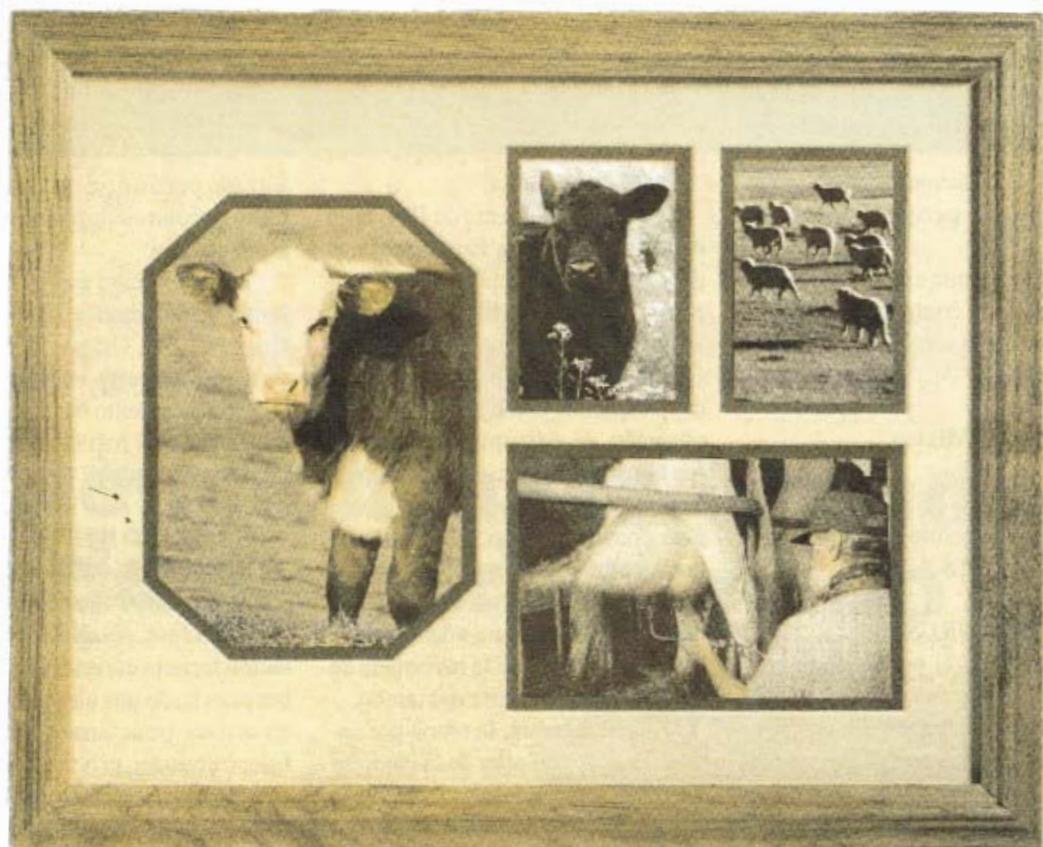
El sistema de producción utilizado comprende una rotación agrícola (arroz), con invernada de terneros sobre pasturas implantadas en el descanso del cultivo. La obtención de excelentes rendimientos de arroz le aseguran un ingreso importante, valorizado aún más a través de su destino para semilla. Además del arroz (que representa la mayor parte de los ingresos) y la carne vacuna, la diversificación productiva se apoya en otros productos tales como semilla de especies forrajeras (gramíneas y leguminosas) y de arroz, todo lo que le da una particular fortaleza.

Los pilares de la empresa son la utilización del conocimiento a través de la capacitación personal y el asesoramiento permanente y puntual en los diversos aspectos del esquema de producción, así como en el intercambio grupal (integra el Grupo Alferez). El nivel tecnológico alcanzado en los distintos rubros lo demuestra.

EL TIMBÓ S.C.

Esta empresa perteneciente a la familia Basso, localizada en el paraje Los Molles, Cerro Largo. Al igual que la anterior, tiene por giro principal la ganadería asociada a la producción de arroz. Se encuentra en pleno proceso de crecimiento y desarrollo, fundamentado en la inversión, a través de crédito, de infraestructura para riego. El proyecto implica la dinamización de toda la em-

La dificultad de elegir una empresa como "mejor", como el nombre del concurso lo sugiere, es grande, ya que difícilmente habrá una empresa mejor o peor que otra en sí misma, sino en relación con las expectativas y necesidades de quienes las conduzcan.



presa mediante la inclusión de pasturas detrás del rastrojo y su utilización con vacunos.

Dispone de un rodeo de cría con buenos indicadores reproductivos, que abastece de terneros el proceso de invernada, pero que sería insuficiente una vez estabilizado el sistema de rotación arroz-pasturas y el mejoramiento de la zona de lomadas.

Es una empresa con un gran potencial productivo y económico que no ha llegado a su estabilización por la propia lógica de desarrollo encarado, pero que una vez alcanzado éste será capaz de demostrar dicho potencial.

2. Empresas Ganaderas

Primer Premio:

JAIME GOMES DE FREITAS

Segundo Premio:

ARIEL SEGREDO

JAIME GOMES DE FREITAS

Esta empresa está localizada en el paraje Sarandí del Río Negro, cer-

cano al pueblo de La Paloma, Durazno. Explota una superficie importante y muestra un conjunto de indicadores muy consistentes, que surgen de un sistema estabilizado y bien estructurado.

La solidez del sistema se apoya en una estructura productiva de ciclo completo vacuno y lanar, muy controlado, que desde hace muchos años logra en forma estable valores reproductivos elevados (p.e. 90% de parición vacuna), manejo de pasturas naturales en base a ajuste estacional de carga, y de disponer de categorías que funcionan como fusible.

La apuesta es a la estabilidad y a la optimización del aprovechamiento de las inversiones, priorizando aquellos aspectos que han permitido a lo largo de los años un crecimiento estable y continuo de la empresa.

Se observa una empresa que funciona adecuadamente, con buenos indicadores reproductivos, que no instrumenta tecnologías novedosas o complejas (reservas, suplementa-

ción, SD), pero que obtiene un resultado empresarial favorable, no viéndose afectado por la actual coyuntura ganadera.

ARIEL SEGREDO

En el Paraje de Tres Islas del departamento de Cerro Largo, se encuentra este establecimiento ganadero dirigido por su principal y señora, quienes desarrollan una empresa ganadera con interesantes características.

Podemos señalar como principales, la utilización de un esquema flexible de invernada vacuna, donde la prioridad está puesta en la producción de forraje, básicamente a través de mejoramientos extensivos, complementada con la utilización estratégica de reservas y concentrados. La eficiencia de aprovechamiento de los mismos se traduce en un bajo costo de producción, que le confiere una particular ventaja a la empresa. Las categorías seleccionadas para transformar el pasto en producto de-

nadas, donde se refrendó la información de resultados con la realidad productiva, a la vez que se completó la evaluación al incluir la visión del empresario sobre su negocio.

En términos generales, el conjunto de empresas presentadas fue suficiente, todas con aspectos destacables y representando a situaciones productivas y empresariales variadas, lo que dificultó aún más la selección.

Como criterios generales utilizados en la determinación de las empresas premiadas en primer lugar en las distintas categorías, interesa remarcar que se realizó tomando en cuenta diversos elementos, entre los cuales el desempeño empresarial considerado globalmente fue priorizado. Asimismo, fueron valoradas positivamente la estabilidad de las mismas, la adecuada asignación de la empresa dentro de cada categoría, la sustentabilidad de la propuesta productiva y empresarial, implicando esto último la evaluación del desarrollo histórico y su proyección dentro del sector, tendiendo a identificar propuestas empresariales válidas en el largo plazo y no sólo su estado actual. Además, su potencial multiplicador en un esquema de transferencia tecnológica fue otro importante aspecto valorado, ya que en definitiva, este es el objetivo del Concurso.

Algunas claves empresariales identificadas:

* Elevada presencia del empresario en el establecimiento, lo que permite un adecuado control y seguimiento de los diversos procesos involucrados

* Alto nivel de innovación tecnológica como motor que permite aumentar la eficiencia productiva y

elevar los niveles de ingresos económicos

* Excelente manejo de la información valorizada como recurso diferenciador de la empresa actual

* Objetivos claros y de largo plazo, lo que permite seguir un camino paulatino pero constante en pos de los mismos.

Reflexiones finales

La dificultad de elegir una empresa como "mejor", como el nombre del concurso lo sugiere, es grande, ya que difícilmente habrá una empresa mejor o peor que otra en sí misma, sino en relación con las expectativas y necesidades de quienes las conduzcan.

Por otra parte, en una instancia como esta, se corre el riesgo de pretender generar modelos de desarrollo empresarial a partir de experiencias individuales. Estas se construyen a partir de una situación única, con una composición de recursos dada y vinculado estrechamente a las características personales de quienes las conducen, siendo este último un factor cada vez más determinante del éxito o fracaso de un emprendimiento comercial. Es necesario aclarar, por ello, que a las empresas identificadas como ganadoras no se les debe cargar la responsabilidad de ser "modelos", a través de los cuales será posible el desarrollo del sector, sino tan solo como experiencias empresariales, con aciertos y errores, que deben servir como referencias parciales de diversas tecnologías, sistemas de manejo y conducciones empresariales, que en su totalidad logran un resultado exitoso. Probablemente, haya muchas otras experiencias que sirvan a estos efectos, como comúnmente sucede cuando se realizan jornadas en casa de producto-

res y también dentro de las empresas que no fueron premiadas.

Los Ganadores

I. Empresas Agrícola-ganaderas

Primer Premio:

GARROS S.A.

Segundo Premio:

EL TIMBÓ S.C.

GARROS S.A.

En el paraje Isla Grande, a 12 km de la ciudad de Lascano, se encuentra esta empresa arrocerera, cuyo titular el Ing. Agr. Aníbal García Ricci, prioriza la radicación en el establecimiento y la calidad de las condiciones de trabajo como estrategia de manejo de la empresa.

El sistema de producción utilizado comprende una rotación agrícola (arroz), con invernada de terneros sobre pasturas implantadas en el descanso del cultivo. La obtención de excelentes rendimientos de arroz le aseguran un ingreso importante, valorizado aún más a través de su destino para semilla. Además del arroz (que representa la mayor parte de los ingresos) y la carne vacuna, la diversificación productiva se apoya en otros productos tales como semilla de especies forrajeras (gramíneas y leguminosas) y de arroz, todo lo que le da una particular fortaleza.

Los pilares de la empresa son la utilización del conocimiento a través de la capacitación personal y el asesoramiento permanente y puntual en los diversos aspectos del esquema de producción, así como en el intercambio grupal (integra el Grupo Alférez). El nivel tecnológico alcanzado en los distintos rubros lo demuestra.

EL TIMBÓ S.C.

Esta empresa perteneciente a la familia Basso, localizada en el paraje Los Molles, Cerro Largo. Al igual que la anterior, tiene por giro principal la ganadería asociada a la producción de arroz. Se encuentra en pleno proceso de crecimiento y desarrollo, fundamentado en la inversión, a través de crédito, de infraestructura para riego. El proyecto implica la dinamización de toda la em-

La dificultad de elegir una empresa como "mejor", como el nombre del concurso lo sugiere, es grande, ya que difícilmente habrá una empresa mejor o peor que otra en sí misma, sino en relación con las expectativas y necesidades de quienes las conduzcan.



pende de la situación de precios existentes y de las perspectivas comerciales.

Hoy se ve una empresa consolidada capaz de competir en el escenario ganadero actual.

3. Empresas Mixtas

Primer Premio:

NIBIO CAIRÚS GAUTHIER

Segundo Premio:

MILLASOL S.A.

NIBIO CAIRUS

Ubicada en el paraje de Bizcocho en el departamento de Soriano, esta familia integrada por dos hermanos y su padre llevan adelante esta explotación que combina tres rubros: lechería, agricultura cerealera e invernada en una superficie media distribuida en varias fracciones, distintas en área, tenencia, ubicación y potencial productivo.

Básicamente las tierras agrícolas son utilizadas en rotaciones que involucran diferente grado de intensificación, siendo la etapa forrajera destinada al ganado de invernada y lechero. Este último rubro es muy relevante para la explotación, siendo creciente su importancia. Como sistema de cultivo utilizan siembra directa, considerando que es la alternativa tecnológica de mayor impacto para la explotación de sus áreas agrícolas y que permite darle proyección de futuro, ante un recurso que progresivamente va mejorando.

Es destacable la integración familiar, que permite fortalecer el desarrollo de la unidad empresarial, incrementando su área y no atomizando en fracciones que terminarían por pulverizar su capacidad de crecimiento. Por otra parte, el respeto con que cuentan en la zona permite y garantiza la continuidad de la explotación de áreas bajo contrato (arrendamientos y pastoreos), siendo el prestigio un capital especialmente valorado.

MILLASOL S.A.

En el departamento de Paysandú en el Paraje Parada Esperanza, nos encontramos con esta particular empresa cuyo titular (Ing. Agr. Gastón Álvarez), lideró el surgimiento de los Campos de Recría bajo sistemas de capitalización, como respuesta a una situación de descapitalización que fue transformada en una buena oportunidad empresarial. Actualmente este constituye uno de los rubros principales de la empresa (la capitalización de hembras de recría de tambos de la cuenca), además de la lechería propia y de la invernada de los terneros y descarte del tambo.

Evidentemente, la recría por capitalización es el pilar de la empresa y el aspecto más destacable de la misma, ya que constituye una modalidad empresarial al servicio de otras empresas, constituyendo un negocio en sí mismo y un dinamizador de otras empresas.

4. Empresas Lecheras

Primer Premio:

VÍCTOR HUGO NEGRÍN

Segundo Premio:

GERHARD WIEBE

VÍCTOR HUGO NEGRÍN

Es una empresa familiar integrada por padre e hijo, quienes conducen, trabajan y viven en el tambo. Es una empresa que a lo largo de los años ha podido consolidar una posición de liderazgo en la localidad de San Pedro, Colonia, partiendo de un área reducida y apoyado en un sistema de producción lechera con alta carga y un buen manejo de las cadenas forrajeras y realizando un uso muy intensivo del suelo, donde los cultivos forrajeros son realizados previendo los requerimientos de consumo animal.

Se apoya en un muy bajo nivel de inversión en mejoras fijas y en la inversión en maquinaria compartida con los vecinos, todo lo cual determina bajo costo anual, que se ve re-

forzado por un nivel general de gastos muy controlado, priorizado en la alimentación.

La integración grupal bajo diferentes modalidades (Cooperativa, Grupo CREA, Grupos de maquinaria), constituye un aspecto saliente de fortalecimiento de la empresa, a través del cual han incorporado capital e información.

GERHARD WIEBE

Esta empresa familiar localizada en la Colonia Delta, del departamento de San José, desarrolla una explotación lechera caracterizada por haber priorizado una elevada inversión en activos (maquinaria, tierra e infraestructura), privilegiado como camino de crecimiento. Este proceso se sustenta en un buen resultado económico originado en una elevada eficiencia en la utilización de la mano de obra, gran capacidad negociadora frente a proveedores e industria, producción propia de insumos (semilla) y la realización dentro de la empresa de numerosas herramientas y mejoras fijas (silos, galpones, herramientas menores), así como la reparación de los equipos en un taller dentro de la empresa. Adicionalmente, el ajuste del presupuesto familiar funciona como motor que se capitaliza en ahorros y reinversión, sosteniendo el crecimiento.

A estos factores, se suma el manejo de endeudamiento de corto plazo y el buen mantenimiento de equipos, lo que ha generado una elevada capitalización, quizás en forma desmedida, como un proceso natural de esta empresa.

Presenta una elevado fraccionamiento del área explotada, que se origina en la adquisición paulatina a lo largo de los años, desde su origen con 30 has como colono. Debido a ello, algunas áreas alejadas del tambo se las ha sistematizado en un esquema forrajero sin el ingreso de animales, bajo siembra directa.