

**ASOCIARSE ES LA CONSIGNA****Una estrategia para crecer**

Dayqué es un grupo de pequeños productores ganaderos ubicado en pleno basalto, sobre la Ruta 26 en el departamento de Paysandú. Son 7 establecimientos que totalizan un área de aproximadamente 2500 hectáreas. En los últimos años han encarado distintos proyectos asociativos, culminando con el arrendamiento de un predio de 1300 hectáreas. El total de los campos ocupados suma entonces 3800 hectáreas; un sueño que se ha planteado el grupo es alcanzar tal vez las 10000 hectáreas y manejarlas como una única empresa. Dialogamos con Gustavo Boffano el presidente del grupo para enterarnos de sus proyectos.

¿Cómo empezó la historia del grupo?

Fue a partir de un Curso de Capataces organizado por el SUL en el año 1993, al cual nos invitaron y asistimos. A partir de esas jornadas se nos empezó a abrir la mente, comenzamos a ver finuras de lana, características de los carneros, manejo de pasturas.

Precisamente Marcelo Pereira en esa ocasión dio una charla sobre campo natural, y vio en nosotros la posibilidad de que nos juntáramos. Como vecinos que éramos, ya compartíamos las herramientas, había una cierta afinidad entre nosotros, y desde entonces comenzamos a reunirnos periódicamente.

El grupo fue madurando, empezamos por analizar aspectos de producción para después irnos introduciendo en la economía de las empresas, hasta que hace tres años nos decidimos a iniciar un emprendimiento asociativo.

¿Qué aportes recibieron del trabajo en grupo?

Entre otras cosas empezamos a ir a reuniones, a salir de la zona hacia otros lados. Fuimos a Expoactivas, a Argentina a visitar otros emprendimientos, crecimos como personas.

Además, comenzamos a ver que no sabíamos nada sobre lana, nos dimos cuenta de lo mal que estábamos trabajando acá. Realizamos giras para visitar otros productores y, viendo las cosas funcionar, nos convencimos de nuevas realidades.

Nuestro grupo ha aprovechado las oportunidades que se le presentaron. Individualmente no hubiésemos logrado nada, y hoy con la cantidad de campo que tenemos nos sentimos más consolidados.

Además, hemos tenido una conducta y una trayectoria bien derecha, lo cual generó credibilidad, al punto de que hay gente que quiere invertir en el grupo.

¿Cuándo sintió que esto no era una juntada de vecinos y se convertía en algo más sólido?

Sentí eso en el año 97, cuando arrendamos un campo de 2000 hectáreas y nos enfrentamos al compromiso de pagar 3000 dólares por mes. Hicimos un contrato en el Instituto de Colonización, nos firmaron de garantía, y en ese momento tomamos con-

ciencia de que esto era un emprendimiento en serio. Conseguimos pagar todo y a partir de ahí pienso que comenzó la verdadera historia del grupo.

Para quedar bien hay una sola forma de hacer las cosas, hacerlas bien, y en este caso pudimos cumplir con nuestro compromiso y salvar la responsabilidad.

¿Cómo es eso de trabajar para uno, pensar en lo de uno, y al mismo tiempo estar tomando decisiones para el grupo?

Es algo que se va aprendiendo. Al principio es complicado dejar de pensar en tu empresa de 300 hectáreas para comenzar a pensar en una empresa de todos. Pero con los hechos se va adquiriendo confianza, y eso es lo que pasa en Dayqué. Cuando empezamos estábamos para la chiquita, pero hoy la gente toma las decisiones con fundamento. Sin duda que a veces hay disconformidad, pero en el grupo hemos aprendido algo muy importante: a perder algo de cada uno de



nosotros para que en definitiva gane la empresa.

Dentro del grupo hemos visto que hay cosas que el vecino hace mejor que nosotros y las tuvimos que asumir; la manera de ir progresando es que cada uno vaya aportando la mejor idea.

Cuando empezaron con la empresa asociativa, ¿hicieron un presupuesto de lo que necesitaban?

Cuando comenzamos no teníamos una meta, las cosas se fueron dando. Después de que arrendamos el primer campo, al cabo de dos años de trabajo, nos quedamos con un fondo de 7000 dólares. Con ese fondo común empezamos a aprender a trabajar en grupo, cada uno lo quería usar de distinta manera. Marcelo dijo que teníamos que dejarlo como fondo común, y efectivamente el tiempo le dio la razón.

Al concluir aquella primera experiencia surgió la posibilidad de tomar este nuevo campo de 1300 hectáreas en arrendamiento. El grupo estuvo en condicio-

nes de realizar este negocio porque precisamente contaba con esos 7000 dólares en caja. Ese dinero nos dio para la primera renta, el teléfono, compramos caballos. Era un campo pelado, sin nada, y tuvimos que empezar de cero; ese fondo de reserva nos mantuvo preparados.

Para poblar el campo, cada uno puso 20 vacas y 200 ovejas, lo que dio para poblarlo en un 50%, y el resto se hizo tomando pastoreo; ahora estamos en un 70% de dotación propia.

¿Cómo se organizaron?

Se preparó un reglamento interno que establece que no podemos sacar terneros por cinco años y que cada uno tiene que aportar lo que pueda aparte del material para trabajar, como forma de fortalecer la empresa. Esas son ideas, en general los uruguayos queremos que al año el campo ya dé dinero, y en ese sentido cada uno de nosotros se fue convenciendo de que no vale la pena repartir una torta chica entre ocho, más vale repartir una torta grande.

Dayqué no nos ha dado plata en sí, de hecho nos ha dado compromisos, pero hoy hay utilidades que no se ven en dinero...

Sin tener plata, solo con trabajo responsable, hemos conseguido que se acercara gente con la idea de aportar capital y asociarse.

Considerando los problemas de los últimos meses con la sequía y la caída de precios, ¿no consideraron la posibilidad de separarse y continuar cada uno en lo suyo?

No, Dayqué hizo inversiones, una mala palabra hoy en el campo. Hicimos tajamares y corrales, pero cuando cerramos la carpeta, los números no nos dieron mal. Pienso que era el año donde la gente tenía más expectativa, que se venía creciendo, y los hechos dicen que no hemos perdido plata, lo cual, considerando el momento, es un buen indicio. Esperamos que la empresa madure para dar sus frutos.

¿De qué piensan que va a depender la mejora, de los precios, la producción?

Tenemos muchas cosas para corregir, para aumentar la producción, pero también tenemos la tranca de las inversiones necesarias. Es una discusión que siempre tenemos, o gastamos en alambrar o producimos menos, estamos buscando ese equilibrio.

El crédito no lo planteamos porque cada uno de nosotros en

su establecimiento tiene créditos y no queremos trasladar a Dayqué esos problemas financieros.

¿Por qué no han integrado todas sus empresas en una?

Porque hay gente que quiere mantener la independencia. En el grupo hay una extensión total de 2500 hectáreas y esa estancia tiene siete teléfonos, siete cascos, como tres o cuatro contadores, varios vehículos que van seguido hasta Paysandú. Muchos de nosotros ya estamos en forma particular con deudas, por eso la idea que ronda en la cabeza es poder integrarnos en una sola empresa.

Ya han pasado cinco años y están los resultados ahí, pero a pesar de todo la gente no se integra totalmente. Hay una historia atrás y va a costar vencer esas resistencias, pero creo que a la larga Dayqué podrá transformarse en una única empresa con una administración, un solo gerente, que al final del ejercicio reparta las utilidades entre quienes participamos.

¿Esa idea la han conversado con otros productores de la región?

Yo creo que nosotros vamos contra la corriente, porque sucede que pensamos al revés. Llegamos a la conclusión de que no podemos hacer todo bien y nos repartimos las tareas, uno es bueno para trabajar, otro para conversar, otro para llevar las cuentas; entonces hay que buscar especializarse para una mejor complementación.

Mucha gente no cree en las asociaciones porque no es capaz de ceder, es más fácil criticar que tratar de sumar. Hace tiempo ya que personalmente llegué a la conclusión de que la clave es

aportar lo que cada uno puede hacer mejor, es un ida y vuelta, como con los vecinos.

¿Planifican las actividades?

El asesoramiento y la experiencia de estos años nos ha llevado a eso. Recuerdo una anécdota de cuando nos iniciamos haciendo mejoramientos; habíamos previsto comprar 200 vacas para engordar, el Banco nos daba la plata y estaba todo listo, parecía un gran negocio. Entonces llamamos a Marcelo para enterarlo del tema y nos dijo “con el área que tienen mejorada no pueden engordar ni la mitad”. Si él no hubiese estado, hubiéramos comprado las 200 vacas, porque con la inexperiencia uno hace las

En la medida que uno se encierra y no busca soluciones, nadie las va a traer a tu casa. En las actividades se conoce gente, se crean oportunidades...

cuentas en la cocina y todos los números cierran. Por eso es importante planificar con criterio, asesorándose en los temas que no se conocen.

¿En qué ha ayudado el asesoramiento?

No sólo en el tema de manejo, yo como la mayoría de los productores de esta zona tenía toda una tradición de trabajo pero no conocía un montón de técnicas que fui descubriendo con el asesoramiento: la revisión de los carneros, el correcto manejo de la pastura, la alimentación diferencial de categorías de acuerdo al momento del año, entre otras.

Incluso en mi caso me sirvió mucho para mejorar el manejo del endeudamiento.

Llegó un punto en que dentro del grupo se me sugirió que vendiera capital para poder ponerme al día con el banco, porque de otra forma iba a seguir tirando unos años para terminar fundido.

Eso me sirvió para cortar las deudas y dejar mi nombre limpio en los bancos, lo que me permite seguir trabajando.

¿Concurren con frecuencia a giras y reuniones?

En la medida que uno se encierra y no busca soluciones, nadie las va a traer a tu casa. En las actividades se conoce gente, se crean oportunidades, he aprendido que uno tiene que ir a las reuniones. Una traba importante es la parte económica, hoy hablamos de sacar un pasaje y ya es un esfuerzo, pero en definitiva vale la pena, son oportunidades que si se pierden no se recuperan más.

¿Hay oportunidades en la ganadería?

Yo no me animaría a decir que hay muchas oportunidades, pero me parece que el tema pasa por hacer las cosas bien, asesorándose, usando las herramientas disponibles para tomar decisiones. No nos iremos a hacer ricos, pero por lo menos vamos a poder trabajar en lo que nos gusta y en definitiva vivir de esto.

Pero hay oportunidades, hay oportunidades de crédito, de gente que te espera para trabajar. Para mí hay una posibilidad ilimitada de hacer cosas, lo cual también choca cuando otros productores dicen que hay que cerrar e irse.

¿Con qué mecanismos van a ir desarrollando el campo?

Nos entusiasma la idea de incorporar socios. En algún momento se pensó que a nadie le iba a interesar invertir en Dayqué a largo plazo, que a la gente le interesaban los negocios de corto plazo y en el campo eso no se da, pero los hechos fueron demostrando lo contrario.

Hace un tiempo fuimos a una reunión en Sopas (Salto), a contar lo que estaba haciendo Dayqué. Después de unos meses llama una persona que había estado en esa reunión y nos dice que quiere poner ganado en Dayqué como socio y llegamos a un acuerdo con él.

Hace un año vino otro productor y nos ofertó ovejas y capitalizamos la lana y los corderos.

Ahora otro productor está dispuesto a invertir dinero, entonces nos estamos dando cuenta de que a través de ese mecanismo, a medida que la idea va prendiendo, está dando resultados.

Vemos que hay gente interesada, hasta ahora no hemos tenido que salir a buscar socios para poblar, hay gente que cree, que invierte y que está dispuesta a esperar cinco años. El desafío es responder a esa confianza.

¿Tienen claras las metas de más largo plazo?

Siempre les recalco a los compañeros, Dayqué no nos ha dado plata en sí, de hecho nos ha dado compromisos, pero hoy hay utilidades que no se ven en dinero. Hay gente que nos ha invitado a

entrar en un proyecto de Merino fino, hemos comprado carneros financiados, ha surgido la posibilidad de conseguir campo, de que aparezca gente interesada en invertir en proyectos asociativos. Pienso que esas son utilidades que está repartiendo Dayqué que no se ven en plata, pero que se ven en oportunidades.

Hemos ido muy despacio, somos muy medidos o mansos, pero a pesar de todo nos ha ido bien. Quizás si nos hubiésemos medido en emprendimientos más grandes, estaríamos más comprometidos, pero vamos muy despacio. La idea es ir despacio pero seguro.

No pensamos tanto en las utilidades que nos pueda dar esto, sino en una caja de ahorro para nuestros hijos.

Muuuuuuuchos productores ya viven nuevas experiencias.

Con RUMENSIN, de la prestigiosa línea de productos ELANCO, usted puede obtener el mayor beneficio comprobado, con la menor inversión.

Desde su lanzamiento en el mercado americano en 1975, RUMENSIN ha sido usado y aprobado por criadores de todo el mundo. Hoy, más del 90 por ciento de todo el ganado confinado en Estados Unidos, Canadá y Australia consume RUMENSIN. Incremente sus ganancias con una baja inversión, en una excelente relación costo-beneficio. Utilice RUMENSIN en cualquiera de sus dos presentaciones: PREMIX o BOLOS.

- Incrementa el peso casi en un diez por ciento.
- Disminuye la incidencia y severidad del meteorismo.
- Aumenta la producción de leche a lo largo del ciclo de la lactancia.
- Disminuye el tiempo de desarrollo haciendo llegar al animal al peso de monta con mayor rapidez.

ELANCO
PALABRA DE ANIMAL

*Palabra de Elanco,
Duerma tranquilo.*

BOLOS
Rumensin
ABC

Representa:
AGROVET
INTERNACIONAL S.A.
Bvta. Artigas 2047 Tel: 401 3918
Telfax: 469 8234 Montevideo - Uruguay
ó consulte a su asesor de confianza.