



**“La ganadería del futuro:
una visión de los
JÓVENES EMPRESARIOS GANADEROS”**

**J
O
V
E
N
E
S**

GRUPO 3

INDICE

INDICE.....	2
Resumen ejecutivo.....	3
Introducción.....	4
Capítulo 1: Antecedentes.....	5
Capítulo 2: Los Jóvenes Empresarios Ganaderos en el Congreso Ganadero Cooperativo.....	6
Capítulo 3: Metodología de trabajo.....	6
Capítulo 4: Caracterización familiar de los Jóvenes Empresarios Ganaderos.....	7
Capítulo 5: Caracterización de la empresa de los Jóvenes Empresarios Ganaderos.....	9
Capítulo 6: Prospectiva de la ganadería del Uruguay en el año 2015.....	10
Capítulo 7: Conclusiones.....	15
Capítulo 8: Algunas ideas a futuro.....	16
Anexo.....	18
Técnicos que han colaborado:.....	18
Listado de participantes en reuniones preparatorias:.....	18
Pautas de trabajo taller:.....	18

Resumen ejecutivo

Más de cincuenta Jóvenes Empresarios Ganaderos y Técnicos Jóvenes de distintas regiones del país y en distintas reuniones, han aportado ideas, opiniones, testimonios y visiones sobre la ganadería del Uruguay actual y en prospectiva al 2015. Dichas reuniones, se realizaron con el objetivo de constituir espacios preparatorios al Congreso Ganadero Cooperativo (a realizarse en diciembre de 2004 en Montevideo) bajo la organización de Cooperativas Agrarias Federadas.

Los Jóvenes Empresarios Ganaderos opinaron sobre las características de sus familias y sus empresas y realizaron una prospectiva de la ganadería del Uruguay en el año 2015, especificando tendencias en las siguientes dimensiones: nutrición, pasturas, reproducción, instalaciones, manejo, genética, certificación, recursos humanos, financiamiento, comercialización, asociaciones, cooperativas, instituciones de investigación y extensión, servicios, comunicaciones, asesoramiento y oferta de tecnología.

Las empresas en las que participan, en su mayoría son familiares y están incorporados en la actividad del predio, bajo distintas formas de "contrato" (con o sin remuneración).

El vínculo generacional –sobre todo con el padre- es una temática relevante, que aparece con cierta frecuencia en la cotidianidad de estos jóvenes.

Muchos de estos jóvenes encuentran como muy importante el contar con medios de comunicación precisos, no tener acceso a internet por ejemplo, los hace sentir como "alejados del mundo". Dedicar buena parte de su tiempo a la búsqueda de nuevos negocios y al acceso a información.

No se caracterizan por estar próximos a las cooperativas agrarias, aunque conocen cómo funcionan y en algún caso han realizado algún negocio a través de ellas; en muy pocos casos han vivenciado por sí mismos experiencias asociativas.

En cuanto a la prospectiva de la ganadería, es peculiar que no se imaginan grandes rupturas. En general prospectaron ciertas tendencias pero que no escapan demasiado a lo que se vivencia actualmente en la ganadería actual. Es relevante que muchas veces refirieron que podrían existir cambios pero solamente vinculados a la política macro económica y a la lógica regional e internacional de los mercados; en escasas oportunidades sintieron que los cambios podrían también venir de ellos mismos.

... pero estos son solamente los titulares, es conveniente leer todo el documento para una visión más profunda de la opinión de este grupo.

Introducción

El presente documento, refleja las opiniones de treinta Jóvenes Empresarios Ganaderos de distintas zonas del país (con quienes nos reunimos en noviembre de esta año) y de unos quince técnicos (con quienes nos venimos reuniendo –en la mayoría de los casos-, desde mayo de este año), que desempeñan funciones en la órbita de cooperativas agrarias de base y a nivel nacional o muy cercanos a ellas.

Las ideas vertidas no son generalizables y en su gran mayoría son sencillamente tendencias, son como decíamos, la opinión de jóvenes – empresarios y técnicos- de distintas regiones, que aportaron sus opiniones, sus testimonios y su visión de la ganadería para nuestro país de hoy y en prospectiva al 2015.

El documento se divide en ocho capítulos. En el **primero**, se desarrollan los antecedentes a esta propuesta y seguidamente, en un **segundo capítulo**, se enmarca el trabajo con los Jóvenes Empresarios Ganaderos en el Congreso Ganadero Cooperativo a realizarse en diciembre de este año.

El **tercer capítulo** explicita la metodología de trabajo empleada. Los **capítulos cuarto y quinto**, desarrollan por un lado la caracterización familia de este grupo de jóvenes y por otro lado, la caracterización de la empresa que en su gran mayoría, ellos dirigen o gestionan.

El **capítulo sexto**, transcribe los resultados de la prospectiva de la ganadería del Uruguay al 2015, en base al ejercicio aplicado en las reuniones preparatorias.

Finalmente, un **séptimo capítulo** de conclusiones generales donde se rescatan las ideas centrales del documento y un último **capítulo ocho** para expresar algunas ideas para continuar a futuro.

El documento incluye además, un resumen ejecutivo para realizar una rápida lectura sobre las ideas centrales que el documento plantea y un anexo, donde se agrega variada información complementaria de interés para alguno de los lectores.

Capítulo 1: Antecedentes

Cooperativas Agrarias Federadas¹ (CAF en adelante), cuenta con un programa específico de trabajo con jóvenes, que funciona desde 1986 (creado a solo dos años de su fundación en 1984).

Desde entonces, se han realizado distintas actividades en las cooperativas agrarias socias (a nivel nacional), a nivel regional e internacional, buscando iniciar, acompañar y fortalecer la integración de los jóvenes al sistema.

La inquietud por acercar e incorporar “sabia joven” –como un directivo lo enunciara hace ya más de 10 años-, ha sido una constante en el enfoque institucional. Frente a ello, la gran mayoría de las cooperativas agrarias de base –y en especial Central Lanera Uruguay² como entidad de segundo grado- se han sumado con acciones precisas para atender la temática. Como dato preciso, CLU ha identificado que en la mayoría de los casos, el perfil del productor lanero es de una persona de 58 años –como edad promedio-; de los cuales un 40%³ ha pasado por la universidad, propensos a actividades asociativas y a tecnificarse. Son productores que integran a sus hijos en las actividades, pero mantienen las riendas del establecimiento hasta avanzada edad.

En este sentido, durante este año 2004, CAF y CLU han sumado esfuerzos para atender focalizadamente los intereses de este grupo etareo; iniciándose así un proceso de cuestionamientos para trabajar la temática, lo que luego terminaría en esta propuesta de convocar a Jóvenes Empresarios Ganaderos (JEG en adelante), al Congreso Ganadero Cooperativo, fundamentalmente buscando responder a preguntas tales como:

- ¿cómo llegar a los hijos de socios de las cooperativas ganaderas?,
- ¿cómo introducir a los jóvenes en las cooperativas?,
- ¿cómo llegar a ellos, con qué temáticas?,
- ¿cómo trabajar el sector joven – empresario y ganadero desde lo cooperativo?.

¹ CAF es la entidad representativa de cooperativas agropecuarias y sociedades de fomento rural del Uruguay, articulando iniciativas de las mismas en el plano gremial. Ha asumido como misión: “*el fortalecimiento y desarrollo de las Cooperativas Agrarias y sus productores mediante la representación gremial ante el sector público y privado y colaborar en las soluciones de sus problemas de gestión que le permitan ser viables en el nuevo entorno económico.*”

² En adelante CLU, es la central a través de la cual el sistema comercializa e industrializa alrededor del 10% de la producción nacional de lana; lo que incluye la remisión de la producción de unos 2500 productores aproximadamente.

³ Datos provenientes de una consulta realizada por Equipos – Mori en el año 2002.

Capítulo 2: Los Jóvenes Empresarios Ganaderos en el Congreso Ganadero Cooperativo

Con los antecedentes mencionados, CAF y CLU focalizan el trabajo para convocar a este perfil de jóvenes. Para ello, además de que CAF se plantea unos objetivos más generales para el Congreso Ganadero Cooperativo (CGC en adelante), también se explicitan algunos más específicos atendiendo a dicho grupo.

Objetivos generales del Congreso:

- Que se estudien y se acuerden formas y servicios de actuación de las cooperativas en el sector ganadero,
- Que CAF, las entidades asociadas, y sus principales referentes ensanchen su visión en temas ganaderos, creando un espacio ampliado entre las cooperativas y otros actores.

Objetivos internos:

- Que el Congreso genere un espacio para jóvenes de 25 a 35 años con responsabilidades de gestión en la producción ganadera, procurando se integren a las cooperativas,
- Que el Congreso deje un grupo de dirigentes y de técnicos trabajando, procesando conclusiones para que se implementen a futuro (año 2005),
- Lograr una convocatoria muy ampliada.

En cuanto a la categoría JEG, uno de los *productos* a lograr, sería dejar funcionando un grupo de jóvenes empresarios ganaderos que se reúnan, se contacten, intercambien y potencien propuestas sobre negocios e ideas en general para el sector ganadero, cercanos a las cooperativas agrarias de base, a las de segundo grado (CLU por ejemplo) y a CAF.

Capítulo 3: Metodología de trabajo

Para la preparación del CGC, se constituyeron cuatro comisiones de trabajo previas:

- El status sanitario de la ganadería en Uruguay,
- Negocios, servicios y organización de las cooperativas en la ganadería,
- Aumento de la producción ovina,
- Visión de los jóvenes empresarios ganaderos.

Las tres primeras comisiones, han mantenido reuniones quincenales con el objetivo de profundizar en las temáticas y obtener documentos base, como materiales de lectura previos al Congreso y para ser tratados durante el mismo.

Para el caso de los JEG, se realizaron tres reuniones preparatorias⁴ al CGC con dos objetivos:

1. presentar el CGC: objetivos y propuesta; invitar formalmente a los jóvenes a participar,
2. trabajar bajo modalidad taller las características de este grupo y realizar una prospectiva de la ganadería en Uruguay al 2015.

No obstante las tres reuniones se realizaron en localidades diferentes, se repicó la misma reunión ya que se convocaba a jóvenes de distintas zonas para los tres casos. La convocatoria estuvo a cargo de los promotores de CLU y de técnicos de cooperativas que han apoyado este trabajo⁵.

Capítulo 4: Caracterización familiar de los Jóvenes Empresarios Ganaderos

En dichas tres reuniones, el primer trabajo en taller que se realizó, tuvo que ver con definir las características centrales (a modo general) de un joven empresario ganadero. Para ello, según los casos o bien se trabajó en plenario (como en el caso de Salto) o se trabajó en grupos pequeños como forma de potenciar la interacción, en base a una batería de preguntas para obtener la caracterización.

En la reunión de Salto, participaron un total de seis jóvenes empresarios ganaderos de las zonas de Sequeira, Salto, Artigas, Paysandú, Quebracho; en Trinidad fueron quince provenientes de Durazno, Florida, Paso de los Toros, Achar, Tacuarembó, Carmelo, Agraciada y Trinidad; y en Varela, nueve de Treinta y Tres, Minas, Zapicán y Cerro Colorado (Florida).

Se transcribe a continuación el resultado de la caracterización en las tres reuniones:

Salto

- en general residen en el campo y tienen gusto por el campo; resaltan que las generaciones nuevas quieren vivir en el campo
- los fines de semana están en la ciudad, en general permanecen allí hasta el lunes para realizar trámites (banco, oficinas, etc.)
- cuentan con poca infraestructura rural para radicarse en el campo, aunque ahora visualizan que hay tecnología para vivir en el campo (por ejemplo, en la zona se está instalando el ruralcel GSM)

⁴ Las reuniones se realizaron en Salto el día viernes 12 de noviembre, en Trinidad el sábado 13 de noviembre y en Varela el viernes 19 de noviembre.

⁵ En el anexo de este documento, se incluyen los datos de quienes han colaborado en este trabajo previo, así como la lista de participantes en cada una de las reuniones.

- cuentan con medios de transporte propio, comentan que han mejorado los medios de transporte públicos (como los ómnibus), igualmente la distancia se menciona como algo muy sentido (“estamos lejos de todo”⁶)
- en general, viven con familiares (padre, primos, tíos)
- el joven ganadero de esta zona, siente estar aislado (muy asociado a las comunicaciones por el limitado acceso a telefonía e internet)
- influencia de comunicaciones de otros países (es frecuente ver más canales argentinos y brasileros que uruguayos). A modo de anécdota comentaban que el cable “Directv” no tiene canales uruguayos.
- permanecen más bien solteros (pasados los 30 años) aunque otros se casan temprano (20 y pocos años).

Trinidad:

- algunos viven en el campo entre semana, y viajan a la ciudad el fin de semana, otros viven en la ciudad por trabajo y actividades aunque mantienen actividades en el campo
- algunos viven con otros familiares (con el padre, con el resto de la familia), en otros casos el resto de la familia está en la ciudad mencionando (quienes tienen hijos pequeños) que se está en la ciudad por la escuela o porque la señora trabaja en la ciudad
- en cualquier caso, se menciona la dificultad para radicarse en el campo
- parece existir cierta tendencia a que los varones se mantienen solteros y “sin apuro”, mientras que las mujeres que deciden radicarse en el campo, están casadas y tienen hijos pequeños
- tienen medios de traslado propios, aunque en esta zona las distancias son menores (en promedio a 3 km. siempre hay otro establecimiento)
- en cuanto a actividades que los convocan, mencionaron: todo lo que sea con caballos, jornadas de trabajo, charlas sobre producción – manejo – gestión y temas enfocados a lo ganadero, beneficios de la escuela como domas y fútbol; mencionando que a veces sienten que participar en su zona es como algo cerrado.

Varela:

- algunos viven en la ciudad y otros en el campo, no obstante entre un 50 y un 70% de su tiempo, están en el campo; los que viven en el campo viajan todas las semanas a la ciudad
- en su mayoría son independientes aunque algunos dependen de sus padres
- tienen medios de traslado propios
- nuevamente, cierta tendencia a permanecer solteros
- en cuanto a actividades que les convocan, comentaron que: integran grupos sociales, grupos de amigos, grupos y gremiales de productores entre otras agrupaciones, participan de actividades deportivas como fútbol, van a bailes, raids, cine, festival del río y Pilsen Rock, leen libros y revistas informativas.

⁶ Las frases entre comillas, reflejan testimonios textuales de los jóvenes participantes.

Capítulo 5: Caracterización de la empresa de los Jóvenes Empresarios Ganaderos

Otras preguntas, estaban orientadas a caracterizar la empresa de los jóvenes empresarios ganaderos.

Nuevamente se transcriben los resultados de cada una de las reuniones:

Salto

- distribuyen tareas con otros familiares: con problemas y sin problemas
- las relaciones laborales se caracterizan por el patrón (en general es el padre o el tío) y el empleado (el joven); en algunos casos en cuanto al tema dinero han llegado a un acuerdo de que el joven sea remunerado, en otros el joven, dispone de cierto dinero en base a las ganancias de la empresa
- mencionaron como las tareas más comunes en la empresa: casereada, cocinar, tractoreada, alambrar, planificación operativa y financiera, control de cuentas, dosificaciones
- la fijación de objetivos así como metas para la empresa ganadera, es en común
- cuentan con acceso a computadora y algunos a internet
- son jóvenes que en general viven solos en el establecimiento, a veces con algún otro integrante de la familia y la peonada (algunas veces dirigida por el joven)
- diferenciación cultural importante según los roles que se asumen en las tareas del establecimiento ganadero: joven empresario – personal a cargo
- existen algunos negocios entre jóvenes empresarios ganaderos, el relacionamiento con otros productores es común, pero no para generalizar (lo asociativo no es lo más frecuente y cuando existe es relevante la confianza y el tipo de contrato que se establece).

Trinidad:

- en general, caracterizaron la empresa como chica o mediana donde el rol central es del padre: es el que “manda”, es el dueño, es el que ha puesto el dinero; en general mencionan estar hereditariamente en el negocio ganadero
- para llevar adelante la empresa el nivel de estudio del patrón –que generalmente es el padre- influye directamente: “su personalidad y grado de apertura inciden directo en las decisiones a tomar”
- pocos trabajan en forma independiente, la mayoría depende de su padre fundamentalmente (aunque en algún caso de otro familiar), algunos también tienen actividades particulares dentro del establecimiento familiar (por ejemplo, ganado propio)

- empresarialmente en la familia, es difícil hablar del tema dinero, el hijo participa de las tareas pero muchas veces, no recibe remuneración: “a veces los adultos no le dejan lugar a los jóvenes”, “de esto no se habla”, “es difícil que padre e hijo trabajen como equipo”
- a veces cobran sueldo o se toma de la renta (si hay)
- la mayoría se siente involucrado en la toma de decisiones
- algunos tienen actividades extra predio familiar
- en cuanto al tipo específico de empresa mencionaron: trabajan ciclo completo (vacuno- ovino), realizan internada vacuna, trabajan como consignatarios de frigoríficos, la mayoría trabaja a nivel extensivo y una minoría a nivel intensivo, praderas consolidadas para cultivo, mejoramiento de campos, verdesos
- en general trabajan solos aunque hay grupos de productores que a veces se asocian.

Varela:

- en general, el predio globalmente es manejado familiarmente
- los jóvenes tienen “rebusque” dentro del predio
- en su mayoría se dedican a la cría, algo de internada y recria, semilla fina, realizan ciclo completo lanar, cordero pesado
- se asocian en algunas actividades, por ejemplo: capitalización de hembras para recria, capitalización para engorde de macho, asociación de vecinos para engorde de machos, compartir maquinaria
- intentan usar nuevas tecnologías (esquila pre-parto, capas), aunque mezclan algo tradicional y se perciben como receptivos
- en cuanto a fortalezas de la empresa resaltaron: toma de decisiones, planificación, visión emprendedora, estar relacionado, trabajar en grupo, predio acorde al rubro que maneja
- en cuanto a debilidades: planificación, recursos económicos, altos costos, no tener objetivos claros a mediano plazo, muchas fracciones separadas – falta subdivisión, personal (por la dependencia), brecha tecnológica y generacional (padre-hijo)
- comentan haberse involucrado activamente en la realidad del predio entre los 20 – 25 años
- mencionan que participan de la mayor cantidad posible de actividades; mencionando como algunos ejemplos de las que más les convocan: jornadas técnicas del INIA, cursos del SUL, lo referido a sanidad animal, manejo, alimentación y administración (pasturas), gestión y planificación.

Capítulo 6: Prospectiva de la ganadería del Uruguay en el año 2015

En cada reunión –como se comentó–, se realizó un ejercicio de prospectiva situando a los JEG en el Uruguay del 2015, buscando que aportaran su visión de la ganadería en ese momento.

Para ello, se preparó una batería de preguntas sobre unas dieciséis dimensiones⁷. En términos generales, algunas cosas que se compartieron fueron:

- en el 2015, hay gente que va a intensificar y otros que se van a mantener extensivos
- va a existir más diferenciación
- más búsqueda de productos ecológicos
- la suplementación podrá ser una herramienta más que útil, permitirá el aumento de procesos que han estado estancados
- todo además, va a depender de la coyuntura del momento, de la zona, del precio el ganado
- va a seguir existiendo incertidumbre de aftosa y vaca loca, aunque si se sigue vacunando no vamos a tener aftosa
- se va a ser más estricto en la sanidad porque existe y existirá mucha incertidumbre sanitaria; los responsables sanitarios serán el MGAP, las aduanas, los productores, quienes generarán políticas más regionales con exigencias mayores
- habrá mayores inspecciones de plantas de raciones en el campo
- mejoras genéticas (perennidad, productividad)
- especialización de los sistemas que probablemente mejoren los índices
- mayor capacitación del personal y especialización.
- piensan que la ganadería es más estable, por tanto en el 2015 aumentará y disminuirá la agricultura.

Luego, por temáticas, los resultados fueron:

Nutrición:

- tiene un rol fundamental a corto plazo, más hoy con precios altísimos de tierra hay que crecer para adentro, se termino la "ganga" del pastoreo
- es clarito que no se van a generalizar los feed-lots
- se conoce la tecnología pero aún es resistida (muchas veces todavía, se cuerean bichos)
- dentro de las innovaciones, se destaca el enfardado; pero se destaca que el producto genéticamente controlado no es requerido por el mercado, por tanto por ahí no habrá innovaciones (además va contra el Uruguay Natural); en general la oferta de innovaciones será cada vez mayor pero habrá que ser selectivo y adoptar lo que conviene
- hay que tener en cuenta que los mejoramientos aguanten por los costos y la sustentabilidad (no se puede pensar en rotaciones cortas)
- habrá mejor recría de la hembra, en ovinos se continuará dependiendo del mercado

Pasturas:

⁷ En el anexo, se incluyen las preguntas utilizadas.

- habrá innovaciones en la maquinaria
- aumentará el área mejorada (por ejemplo, se verán pasturas genéticamente modificadas)
- la agricultura seguirá siendo integrante de los sistemas y obligará a los sistemas de rotación racionales
- los productores de punta van a ir arrastrando a los de abajo
- los predios que subsistan van a ser los que inviertan en mejoramiento de pasturas, siendo más intensivos en el área con la que cuentan, van a introducir nuevas especies – manejo y aguadas
- la base va a estar en el empresario que maneje el establecimiento, mientras aquel maneje la empresa, la gestione, administre los recursos, vea una empresa y no solamente un predio, sea productor - administrador y comerciante: combine estas tareas

Reproducción:

- es posible que en el 2015 se logre una mejora cualitativa en los % de procreos ovinos y vacunos
- uno de los caminos para alcanzarlo es lograr la estabilidad del mercado y profundizar en una visión empresarial por parte de los nuevos productores
- la clonación en la ganadería del Uruguay del 2015 no tiene futuro

Instalaciones:

- se visualiza diferencia en cuanto a instalaciones entre Nueva Zelanda y Uruguay, la mano de obra es carísima
- se ve como necesario para acortar estas distancias: mejorar las pasturas, hacer un mejor aprovechamiento para hacer mejores instalaciones (aunque probablemente éstas cambien así como los servicios), mejorar los precios, la estabilidad del mercado, mejorar en cuanto a la competitividad del sector
- la banda ancha nos va a acercar al productor Neocelandés
- “hubiéramos hecho la reunión en Nueva Zelanda”

Manejo:

- se va a intensificar para aumentar la eficiencia
- se aplicarán medidas de menor costo

Genética:

- una estrategia de mejoramiento genético que crecerá serán los cruzamientos
- se visualizan oportunidades de emprendimientos asociativos de productores en esta área

Certificación:

- se ve muy vinculada a la seguridad alimentaria (origen, proceso)

Recursos Humanos:

- aumentará y mejorará la preparación aunque habrá menos personal permanente; el personal que sea permanente será muy especializado
- mayores actividades mercerizadas, lo que se visualiza como oportunidad
- nuevas tecnologías
- la familia rural (radicada en el campo) tiende a desaparecer
- aumento de la eficiencia
- las cooperativas y otras organizaciones cumplirán roles de este tipo (de oferta de recursos humanos)

Financiamiento:

- se ve como una oportunidad la financiación con privados, pero el tema son las garantías y el respaldo
- un BROU como "el de antes"
- mucha gente buscará autofinanciarse: es más seguro y más lento
- intereses más bajos ya que habrá menos demanda, así como mayor accesibilidad para tomar y pagar los créditos
- globalización de los servicios por parte de cooperativas y empresas,
- la cooperativa financiará más al sector ganadero (por ejemplo, más experiencias similares a las concretadas a través del PUL)

Comercialización:

- el pago será por calidad y de acuerdo a grandes volúmenes
- mayor seguridad, mayor acceso a información y transparencia en los negocios
- contacto directo, otros lugares de conexión
- existirán otras formas de comercializar que no son los consignatarios (por ejemplo, PROCARNE)
- más servicios ofrecidos de modo más integral y con gente muy capacitada
- trazabilidad
- marca
- certificación

Asociaciones:

- unos visualizan empresas grandes (para ganar más dinero y aumentar la escala) trabajando muchos servicios (las cooperativas tendrán un rol en esto, pero también los privados)
- productores chicos que tratan de asociarse para lograr beneficios, empresas grandes trabajando solas
- la asociación da más volumen, se abren más puertas, se es más eficiente, permitirá ganar mercado con calidad y volumen, asociarse da poder negociador, genera intereses complementarios, disminuye costos y potencia la diferenciación
- asociaciones que ofrecerán servicios especializados y diferenciados
- las "alianzas estratégicas", serán una de las características de las empresas que sean exitosas en el 2015
- otros no visualizan la asociación, comentando que no tienen experiencia propia de asociarse

Cooperativas:

- en el 2015 van a estar provocando y generando propuestas de asociación, habrá cooperativas creando asociaciones
- cooperativas en busca de socios (tendrán muchos socios en el 2015), para la comercialización del servicio, cada vez más profesionales y más empresa, cada vez dará más respaldo al productor
- cooperativas con nuevos servicios (por ejemplo, cuadrillas de gente para determinados trabajos)
- la cooperativa no venderá materias primas, venderá productos elaborados
- cooperativas con mayor competencia con los privados
- la financiación estará en funcionamiento: existirá profesionalismo que controle el financiamiento
- se mantendrá la política del cooperativismo: ayudar a la empresa, sin fines de lucro aunque un mínimo debe tener para poder crecer, que logre ganancias, que no lucre con el productor
- los socios tendrán mayores compromisos con la cooperativa y compartirán más los riesgos, derechos y obligaciones
- cooperativa con crédito más abierto
- contacto y nuevas formas de racionamento (legalización, penalización)
- se asegurará la producción de la cooperativa como forma de servicio, la producción y venta de los productos, mecanismos que le dan tranquilidad a la cooperativa

Instituciones de investigación y extensión:

- habrá instituciones más vinculadas a las cooperativas, que tengan más "los pies sobre la tierra"
- instituciones que tengan mayor diálogo e ida y vuelta entre el productor y la institución
- contarán con tecnologías diferenciales para diferentes escalas
- seguirán innovando

Servicios:

- seguirá siendo necesaria la asistencia técnica; la actualización, la eficiencia, la transparencia y la confianza en ello, seguirán siendo fundamentales
- habrá más contratistas (por ejemplo, en maquinaria)
- se realizarán más servicios a pedido (por ejemplo, análisis de suelo)
- cada productor podrá hacer las ecografías, es un servicio que seguramente ya no se va a contratar
- más servicios de financiamiento
- mayores garantías de compra y cobro

Comunicaciones:

- habrá Internet en el campo (será todo como el "Agente 86", casi con el teléfono en el zapato)

- las comunicaciones serán más económicas no obstante, dependerán – como hasta ahora- de las políticas de Estado
- se usará mejor internet (ahora se usa mal)
- las comunicaciones permitirán ahorrar más tiempo y conocer los distintos puntos de vista sobre distintos temas

Asesoramiento:

- habrá más empresas que ofrezcan asesoramiento, habrá además mayor demanda de asesoramiento, aunque quizás también exista poca oferta de asesores
- habrá mayor comunicación asesor – productor, vínculo más cercano, toma de decisión conjunta
- mayor variedad para comercializar y atender las exigencias del mercado

Oferta de tecnología:

- no va a existir demasiada más oferta para la ganadería, pero sí la gente se va a ir apropiando más
- se visualiza mucho futuro en la biotecnología

Capítulo 7: Conclusiones

Los JEG convocados, se caracterizan por tener entre 25 y 35 años y en su gran mayoría residen en el medio rural, no obstante su vínculo con la ciudad más próxima a sus residencias, es permanente.

Las empresas en las que participan, en su mayoría son familiares y están incorporados en la actividad del predio, bajo distintas formas de “contrato”: algunos con remuneración, otros perciben porcentajes de la renta, aunque otros en esta temática han resaltado una problemática importante. Parecería que a veces el vínculo generacional padres e hijos, se encuentra con dificultades a la hora de resolver las cuestiones económicas en el predio, sobre todo en lo que tiene que ver con la remuneración del joven, con menos intensidad pero existe también cierta dificultad a la hora de aportarle ideas nuevas o más jóvenes a la toma de decisión y gestión-administración general del establecimiento.

Muchos de estos jóvenes encuentran como muy importante el contar con medios de comunicación precisos, no tener acceso a internet por ejemplo, los hace sentir como “alejados del mundo”. Dedicar buena parte de su tiempo a la búsqueda de nuevos negocios y al acceso a información.

No se caracterizan por estar próximos a las cooperativas agrarias, aunque conocen cómo funcionan y en algún caso han realizado algún negocio a través de ellas; en muy pocos casos han vivenciado por sí mismos experiencias asociativas. Es peculiar el hecho de que resaltaron una

problemática generacional en el sentido de que se les dificulta “negociar” con sus adultos dentro del predio, pero por otra parte –y aún cuando muchos de ellos tienen negocios independientes como por ejemplo ganado propio en los predios familiares o en predios externos-, tampoco se vislumbra que encuentren alternativas de negocios con sus pares, es decir con otros jóvenes en situaciones similares a las propias. De todos modos, primaron testimonios que denotan que se “rebuscan” (como algunos técnicos y ellos mismos lo expresaron), en cuanto a las actividades ganaderas que emprenden, lo cual denota dedicación y creatividad en lo que hacen.

En cuanto a la prospectiva de la ganadería, es peculiar que no se imaginan grandes rupturas. En general prospectaron ciertas tendencias pero que no escapan demasiado a lo que se vivencia actualmente en la ganadería actual. Es relevante que muchas veces refirieron que podrían existir cambios pero solamente vinculados a la política macro económica y a la lógica regional e internacional de los mercados; en escasas oportunidades sintieron que los cambios podrían también venir de ellos mismos.

Capítulo 8: Algunas ideas a futuro

Seguramente esta generación dentro de diez años estará aún más involucrada y comprometida con la realidad de sus establecimientos, asumiendo un rol –tal como lo han pronosticado- más empresarial y profesional en empresas que estarán adecuándose a la lógica del mercado.

Según lo anterior, su preparación para enfrentar ese país que se vislumbra, debería constituir una de las metas centrales para el sector cooperativo agrario. Con mayor énfasis aún, si se considera que ellos deberían asumir hoy los roles de dirigencia que estas organizaciones están requiriendo. En este sentido, es central que puedan generarse mecanismos de participación inmediatos, no debe esperarse diez años para que asuman este tipo de responsabilidades, si así fuera continuaríamos enfrentándonos a la misma problemática de hoy, estos jóvenes tendrán 45 años para entonces.

Algunas de las ideas que se han recogido a lo largo de estas actividades, y que tienen que ver con el tratamiento inmediato de esta problemática, son las siguientes:

- continuar con **talleres, capacitación y formación en general que atiendan lo comportamental, el enfoque empresarial y emprendedor** de este perfil de productores parece esencial para generar cambios en lo familiar y en la empresa; de lo contrario esta grupo tenderá

—

- a reproducir las formas de vinculación y toma de decisión que tanto les afecta (por lo menos en algunos casos) por parte de los adultos
- pareciera que las **experiencias de intercambio y visitas in situ** son altamente motivantes para este sector, por lo cual habría que continuar generando espacios de este tipo
 - generar espacios donde se pueda intercambiar, avanzar y profundizar sobre las **oportunidades de negocios y de ofrecer servicios**, que existen para estos ganaderos, también sería otro camino por el cual continuar abanzando, “las cooperativas en general se reúnen para hablar pero también deberían potenciar el espacio para hacer negocios”, “debemos pensar que en lo cooperativo hay más posibilidades, como por ejemplo de formación e información”; las incubadoras de empresas han sido experiencias en general muy exitosas en otros rubros, podrían explorarse alternativas en este sector
 - el **acceso a información** es otro valor agregado que podría darse a este espacio.

Anexo

Técnicos que han colaborado:

Alfonso Pereira	Ignacio Mullin	Federico Riani	Alejandro Núñez
Guillermo Cubas	Fabián Artigue	Juan Paperán	Santiago Arocena
Vittorio Riani	Martín Córdoba	Matías Topolansky	Santiago Viviano
Alejandro Álvarez	Alberto Parodi	Isabel Barros	Rosina Brasesco
Aler Donadío	Mateo Ferriolo	Esteban Carriquiri	Marion Schneider
Diego Saavedra	Patricia Céspedes	Marcelo Ferriolo	Gabriela Quiroga

Listado de participantes en reuniones preparatorias:

Salto	Trinidad	Varela
Pablo Bazzino De Lucía	Roberto Barrero	Pablo Lacuesta de León
Emilio Federico De Brum	Gonzalo Idiarte Batistich	María Angélica Maguna
Alberto Bozzo De Brum	Pablo Perdomo	María Sánchez Cedréz
Mauro Villamar Fagundez	Freddy Araújo	Andrés Otegui Pío
Gonzalo Durán De María	Gabriela Arburúa	Ismael Paradedda
Santiago Arocena	Nicolás Arburúa	Martín Sención
	Daniela Cuello Da Rocha	Carlos Luce
	Gonzalo Pepe Rampoldi	Marcelo Mackinnon
	Américo Irazábal	Esteban Carriquiri
	Martín Goñi	
	Álvaro Díaz	
	Alejandro Solsona	
	Gustavo Ciapollini	
	Pablo Bianchi	
	Jorge Banchemo	

Pautas de trabajo taller:

Caracterización familiar – personal - empresarial:

- ¿cómo es tu vida?, ¿estás la mayor parte del tiempo en el campo, viajas a la ciudad, etc.?
- ¿cómo se compone tu familia?
- ¿ya has formado tu propia familia o permaneces soltero/a?, ¿vives con tus padres o en vivienda propia?
- ¿tienes tus propios medios de traslado?
- ¿cuáles son las actividades sociales, recreativas y culturales de las que generalmente participas?
- ¿a qué tipo de actividades empresariales ganaderas te dedicas?

- ¿lo haces más bien solo/a o te “asocias” con otros?, si te “asocias” con otros ¿para qué lo haces?
- ¿cómo manejas la producción?
- ¿en qué áreas denotas fortalezas, en cuáles debilidades?
- ¿a qué edad te involucraste activamente en la realidad del predio?
- ¿manejas el predio en vinculación con tus padres o más bien lo haces en forma independiente?, ¿manejas tu propia economía o más bien “dependes” de la economía familiar?
- ¿cuáles son las actividades de formación o de actualización en lo ganadero que más te convocan o te motivan?

Prospectiva de la Ganadería al 2015:

Nutrición

- ¿Qué rol va a tener la suplementación en los sistemas de cría (vacuna y ovina) en el futuro?
- ¿Ven como viable la generalización de feed-lots para el engorde de vacunos?
- ¿Por dónde creen que aparecen las innovaciones en lo que refiere a nutrición animal?, Ejemplos: pasturas genéticamente modificadas, suplementos de alto valor nutritivo, modificación de la flora ruminal, aumento de las proteínas protegidas, enfardado y peleteado de pasturas de bajo costo?

Pasturas

- ¿Cómo piensan será la estructura forrajera en los establecimientos ganaderos en el 2015 (según zonas)?
- ¿Por dónde creen que llegarán las innovaciones: pasturas genéticamente modificadas, introducción de nuevas especies, mejoras en la maquinaria de siembra, etc.?

Reproducción

- ¿Es posible lograr una mejora cualitativa en los % de procreos (ovinos y vacunos) en el 2015?
- ¿Cuáles son los caminos para alcanzarlo (si ven un cambio cualitativo)?
- ¿Qué futuro tiene la clonación en la ganadería del Uruguay en el 2015?

Instalaciones

- ¿Existe una diferencia muy grande en lo que refiere a instalaciones entre los establecimientos en Nueva Zelanda y Uruguay?, ¿Cree que en el 2015 esa distancia aumente o disminuya?
- ¿Qué cosas son o ven como necesarias para acortar la distancia y mejorar la calidad y diseño de las instalaciones y herramientas para trabajar con vacunos y ovinos?

Manejo

- ¿Cuales son los principales cambios que cree habrá en el manejo de los rodeos y majadas?

Genética

- ¿Qué estrategias de mejoramiento genético cree que crecerán en el futuro?

- ¿Visualizan oportunidades para emprendimientos asociativos de productores en esa área?

Certificación

- ¿Cuáles serán las características de la certificación en el 2015?

Recursos Humanos

- ¿Qué requerimientos de recursos humanos tendrá la ganadería en el 2015 en cuanto a cantidad y preparación?
- ¿Habrá un aumento de las tareas mercerizadas y una disminución del personal permanente?
- Las cooperativas, ¿se visualizan como proveedoras de servicios para tareas con ganado en el futuro?, ejemplo: con cuadrillas de gente para determinados trabajos?

Financiamiento

- ¿Qué nuevas formas de financiamiento visualizan en el futuro, predominarán en el financiamiento a las empresas ganaderas: a través de proveedores de insumos, terceros asociados con las empresas, cooperativas, consignatarios, bancos, fondos de inversión, otros?

Comercialización

- ¿Qué características deberán tener las empresas que participen en la comercialización de productos ganaderos (carne vacuna y ovina, ganado de reposición, lana) en el 2015?
- ¿Cuáles son los elementos diferenciadores que harán exitosas a las empresas que participen en la comercialización de productos ganaderos?
- ¿Qué otros servicios deberán de prestar esas empresas en el futuro?

Asociaciones

- ¿Cuáles serán las características de las asociaciones de empresarios ganaderos en el 2015?
- ¿Cuáles serán en el 2015 las razones por las cuales los empresarios ganaderos busquen asociarse?
- ¿Qué tipo de servicios, estas asociaciones le prestarán a los empresarios ganaderos?

Cooperativas

- ¿Cuáles son los negocios en los que las cooperativas en el 2015 deberán participar necesariamente?
- ¿Qué cosas dentro de la cadena deberían hacer las cooperativas y cuáles no deberían hacer en los negocios en diez años?

Instituciones de investigación y extensión

Si miramos las actuales organizaciones de investigación y extensión, sus fortalezas y debilidades, ¿cómo deberán ser en el futuro para generar tecnología que mejore la competitividad de los productores ganaderos?

Servicios

- ¿Cuáles servicios relacionados a la producción ganadera serán necesarios?
- ¿Cuáles desaparecerán?

Comunicaciones

–

El uso de las comunicaciones, su incremento, diversificación y abaratamiento: ¿cómo impactará en las empresas ganaderas del futuro?, ¿y en las cooperativas?

Asesoramiento y Oferta de tecnología

- ¿Quiénes ofrecerán tecnología en el futuro: empresas comercializadoras, consultoras especializadas, los proveedores de insumos, profesionales liberales, se venderá en paquetes junto con insumos y opciones comerciales del producto, etc.?