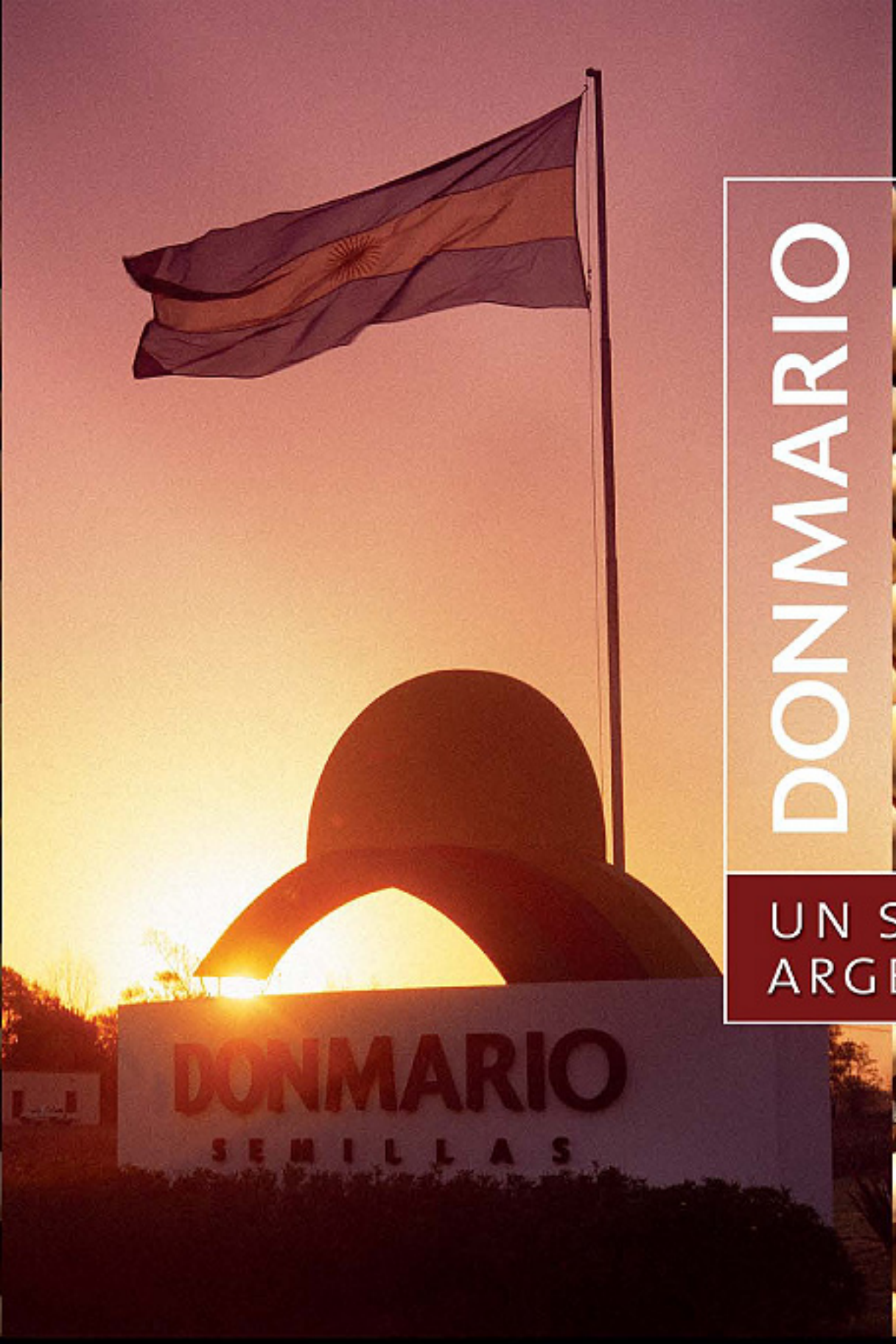


DONMARIO

UN SUEÑO ARGENTINO

DONMARIO.

DON MARIO

UN SUEÑO ARGENTINO

DON MARIO

UN SUEÑO ARGENTINO

1. LABRANDO SUEÑOS 11

Una breve historia de Chacabuco

La campaña y la frontera
El espíritu de una época: Sarmiento, la inmigración y las colonias agrícolas
Una revolución en las pampas
"Cien Chivilcoy para la Nación Argentina"
Guardia Nacional, Las Estacas... Chacabuco
La economía chacabuquense
Un grupo de jóvenes muchachos...

2. LOS ORÍGENES DE DON MARIO 29

El pasado común

El San Juan y el Marín
El fútbol y el rugby
De vacaciones
La Universidad de Buenos Aires
La importancia de llamarse Mario
Los valores inmanentes

Las experiencias predonmarienses

El campo de Tomás de Ruschi en Lobos
Los ensayos para AACREA
El campo de la familia Nadal en Chacabuco
Hacia la concreción de un sueño
La "vaquita" de 15.000 dólares

3. EL CAMINO HACIA EL SEMILLERO 43

La producción de granos

Leonardo Butler y El Ñandú
Una empresa amiga: Molino Chacabuco

Otros compañeros de ruta

La relación con José María Maya
Martín Quiroga
El apoyo de los padres
Agroquímica Las Estacas
Puntos de encuentro: El Gato Verde y el Hotel Avenida

Las primeras variedades

La Mitchell como origen de las primeras variedades propias
Bruce Bailey y el vínculo con Estados Unidos

4. UN NUEVO PARADIGMA 63

Una revolución técnica
Los ciclos cortos de Don Mario: la Mitchell como sustento del primer gran éxito comercial
Don Mario, líder en soja grupo IV
Glencore y Monsanto: los cimientos de un gran crecimiento

5. DON MARIO, LÍDER EN SOJA 75

Don Mario se larga sola
El espíritu original en la gran empresa
Un equipo especial
Don Mario, hacia afuera
Una estructura empresarial sólida
La profesionalización y sus números

Don Mario, Chacabuco y la comunidad
La raigambre chacabuquense
El Jardín "Tambor de Tacuarí"
Una empresa que no pierde de vista su entorno
Solidaridad en Virreyes

La estructura de Don Mario
Un trabajo en equipo
Los productos de Don Mario
La soja, reina de las oleaginosas
El trigo, rey de los cereales
El maíz, protagonista de una tradición milenaria
Los Donmarienses

6. DON MARIO, ARGENTINA Y EL MUNDO 115

El valor de creer en un sueño
Creando una empresa líder
La estrategia comunicacional de Don Mario
Las recompensas de los veinte años
Camino a los cien millones
Maíz y trigo, dos sueños nuevos que ya son realidad
La importancia de la genética y la investigación
En busca de un horizonte regional
El biodiesel, una respuesta al déficit energético

EL SUEÑO REALIZADO 131

CAPÍTULO UNO

LABRANDO SUEÑOS

Una breve historia de Chacabuco

La campaña y la frontera

A comienzos del siglo XVIII, la zona donde hoy se ubica Chacabuco estaba fuera del área controlada por las autoridades españolas y bajo absoluto dominio de los indígenas de la región. La población blanca sólo llegaba hasta Luján y el río Arrecifes, y todo lo que se extendiera más allá de esa "frontera" era considerado "el desierto". El conflicto entre los colonizadores y los habitantes originarios era por lo general abierto y la primera solución que idearon los conquistadores fue la construcción de una línea de fortines a lo largo de aquella "frontera". El objetivo era proteger las primitivas explotaciones agroganaderas de los ataques indígenas, cuyas acciones, por cierto, sólo se orientaban a recuperar lo que consideraban propio. A pesar de todo, las relaciones con los indígenas no siempre fueron violentas y existieron incluso vínculos comerciales y amistosos entre ambos núcleos poblacionales, lo que permitió la existencia de períodos de relativa tranquilidad. Sin embargo, existía un trasfondo de conflicto en la permanente ambición de extensión de la frontera por parte de españoles y criollos sobre territorio indígena. En ese contexto, desde que se concretó la construcción de la línea de fortines a mediados del siglo XVIII la región que luego sería ocupada por el Partido de Chacabuco se encontró bajo la protección del fortín de Salto.

Durante los primeros 75 años del siglo XIX el actual Partido de Chacabuco era considerado territorio fronterizo. Sin embargo, los intentos de avanzar la frontera se multiplicaron y las consecuencias fueron evidentes. Desde 1821, por ejemplo, la Ley de Enfiteusis rivadaviana permitía la cesión de tierras fiscales a cambio de una renta anual, de modo que se entregaron propiedades en la zona en diversos momentos hasta la supresión de la Ley en 1857. Muchas de esas tierras pasaron luego a propiedad de sus denunciantes. En muchos casos los terrenos fueron entregados a familias estrechamente contactadas con los líderes políticos del momento (Dorrego, Guido, Alvear); en otros, sencillamente pasaron a manos privadas sin que se las utilizara productivamente, pero también en numerosas regiones de la pampa bonaerense fue éste el inicio de la producción

agropecuaria. De la mano de la propiedad privada de la tierra crecía también la preocupación por la seguridad, y entre la década de 1820 y la llamada "Conquista del Desierto" (1874-1879) la construcción de fortines continuó: en 1828, por ejemplo, por iniciativa del gobernador Manuel Dorrego, Juan Manuel de Rosas fundó los fuertes de Federación (luego Junín), Cruz de Guerra (luego 25 de Mayo) y Protectora Argentina (luego Bahía Blanca). Puede afirmarse que la estrategia de avance de la "frontera" se basaba en dos pilares fundamentales, el productivo y el militar.

El espíritu de una época: Sarmiento, la inmigración y las colonias agrícolas

Tras los años de la guerra de independencia y la discordia de la guerra civil se arribó finalmente a un consenso: la educación popular, la inmigración, los capitales extranjeros y la liberalización del comercio serían los instrumentos esenciales para encauzar el cambio hacia una sociedad moderna. Para entonces Domingo Faustino Sarmiento pensaba el progreso sociocultural como condición del desarrollo económico y apostaba a la conciliación entre el orden y la libertad, al poder de un mercado nacional estructurado sobre la sólida base de la educación popular y a la colonización de la tierra como motor de la distribución del ingreso y del bienestar. Con la fuerza de la convicción, el autor de Facundo alentaba el cambio del antiguo modelo colonial por otro cuya más depurada expresión encontraba en Estados Unidos. El país del norte contaba con un mercado nacional plenamente integrado y con un poder público de límites precisos. Inspirado en ese modelo que, confiaba, podría repetirse en las orillas del Plata, imaginó un Estado edificado sobre la educación, la inmigración y la colonización. El desafío no era menor, considerando que se desplegaba ante sus ojos un mapa henchido de grandes extensiones territoriales, deshabitadas algunas, en poder de los indios otras.

Quienes se habían decidido a emprender una nueva vida en condiciones culturales distintas, desafiando un suelo nuevo y un clima desconocido, con esperanzas pero sin más sustento que el de su trabajo, serían los principales actores del proceso de transformación socioeconómica que significaba la organización de colonias agrícolas. Sarmiento actuó en consecuencia, defendiendo las políticas inmigratorias que pronto harían de Argentina un mosaico de identidades. Así, mientras para el año 1869 habían ingresado al país 210.000 inmigrantes, en 1895 ya se contaba con 1.007.000. Los recién llegados, que en general escapaban de la pobreza, encontraban en estas tierras la posibilidad no sólo de dedicarse a la construcción o al tendido ferroviario, sino también de trabajar el campo mediante la aparcería o de llegar incluso a convertirse en arrendatarios. Muchos de ellos concretaron sus sueños de propiedad de la tierra mediante la fundación de numerosas colonias agrícolas y la expansión del sector rural en la provincia de Buenos Aires.

Máquina cosechadora de maíz (agn)

Trilladora en pleno funcionamiento (1947) (agn)

Ensayo de una cosechadora de maíz, en la Estación Experimental de Castelar (agn)

Control de cultivos (1934) (AGN)

Un tipo de máquina cosechadora, ideada por el señor Pedro Balbi, de la localidad de Sastre, provincia de Santa Fe (1938) (AGN)

Una revolución en las pampas

Promediando el siglo XIX la Confederación Argentina daba los primeros pasos en el impulso de la expansión agrícola. La idea era diseñar una nueva economía que, basada en la inmigración, transformase la producción rural de base ganadera en otra sustentada por los cereales. El modo, la constitución de colonias agrícolas en las provincias de Entre Ríos, Santa Fe y el sur de Córdoba. La fertilidad de las tierras era promisoria; éstas podían simplemente recibirse, comprarse o arrendarse. Restaba por sumarse al flujo modernizante el fuerte impulso que el ferrocarril le daría a la economía, valorizando la producción al permitir transitar las distancias con mayor facilidad.

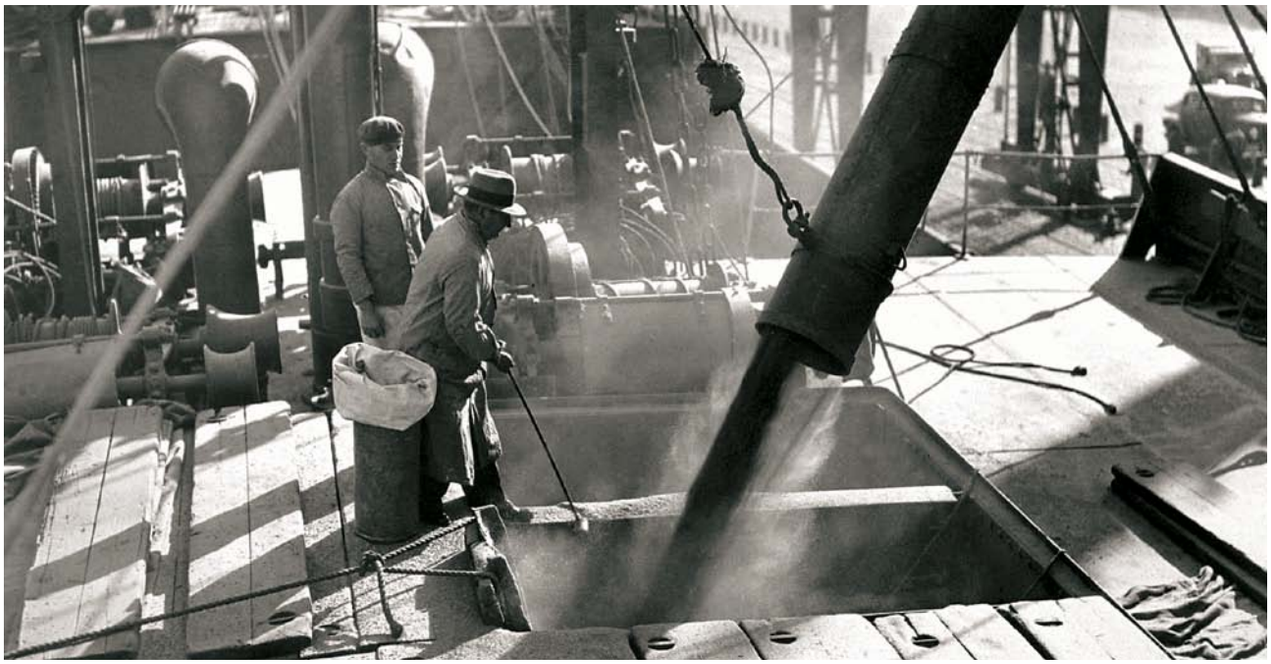
En la provincia de Santa Fe, el proceso de colonización de la tierra tomó diversas formas, desde la fundación de colonias oficiales, pasando por las establecidas por empresarios privados bajo el control gubernamental, hasta las colonias privadas. Hubo también casos en los que el comprador rentó la tierra a un intermediario quien la entregó en arriendo a colonos que vendían la cosecha y alquilaban la maquinaria al intermediario.

La primera colonia en alcanzar el éxito esperado fue fundada por Aarón Castellanos, un empresario que aun ante la más absoluta indiferencia oficial se atrevió a promover su establecimiento atrayendo a las familias europeas hacia las tierras argentinas. Con 840 colonos, en su mayoría de origen suizo, Castellanos lograba fundar en 1856 la colonia Esperanza, en la provincia de Santa Fe. Para 1870 la provincia contaba con 13 colonias y veinte años después ya eran exactamente el doble.

El proceso de colonización que se inició en 1856 experimentó los vaivenes de la política y la economía argentinas. Gracias a los ferrocarriles, la inmigración, la fluidez con los mercados internacionales y el crédito, vivió su edad de oro entre 1880 y 1892. El boom de 1880 se explica también en función de la rapidez de los propietarios locales para adaptarse a las cambiantes condiciones que imperaban en el mercado. Para el caso, el resultado más importante de la expansión agrícola santafecina había sido convertir a la región en una exportadora de cereales. Y las evidencias de lo provechoso de la oportunidad ya eran claras para la

segunda mitad del siglo: entre 1875 y 1895 Argentina abandonó su condición de país importador de trigo para convertirse en el tercer exportador mundial, mientras que entre 1900 y 1912 la producción maicera se triplicó. En números, la dinámica del crecimiento dada por el comercio exterior, las inversiones extranjeras, la inmigración y la expansión territorial implicó por ejemplo que la población aumentase de 1.836.490 habitantes en 1869 a 7.885.237 en 1914, o que la red ferroviaria cubriera unos escasos 39 kilómetros en 1860 y alcanzara los 33.478 kilómetros en 1913.

Estibas de cereal para exportación (1925) (AGN)



Embarque de trigo a granel en el Puerto de la Capital Federal (AGN)

Tierras públicas por pocos centavos (1933) (AGN)

En el Once: descargando un carro con bolsas de trigo (1903) (AGN)

Campo pampeano, circa 1924 (Fotografía: Alfredo Gallino Rivero)

Máquina seleccionadora de semillas (agn)

Mecanización agraria (1952) (agn)

Puerto de Buenos Aires; nótese en el ángulo superior izquierdo el edificio Kavanagh, proyectado en 1934 (agn)

Embarque de cereales (AGN)

Plantas de sorgo. Un técnico realiza un trabajo de cruzamiento de las numerosas variedades existentes, a fin de conseguir que se adapte a nuestra región (1952) (AGN)

Elevadores de granos. Puerto de Buenos Aires (1953) (AGN)

CAPÍTULO CINCO

DON MARIO, LÍDER EN SOJA

"Soy un entusiasta de las semillas Don Mario. Si en una charla me hablan mal de una variedad me vuelvo loco."

Obdulio San Martín

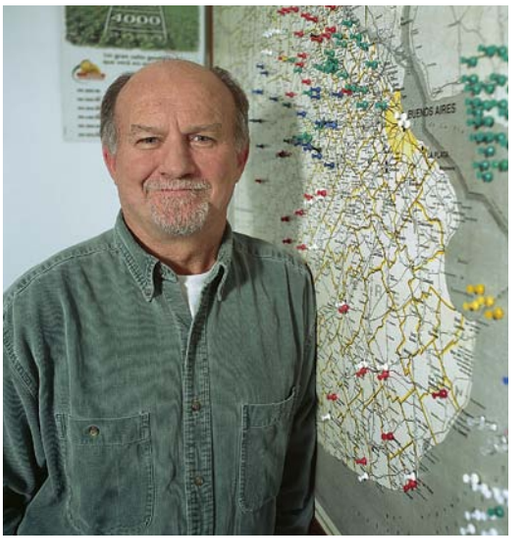
Don Mario se larga sola

El espíritu original en la gran empresa

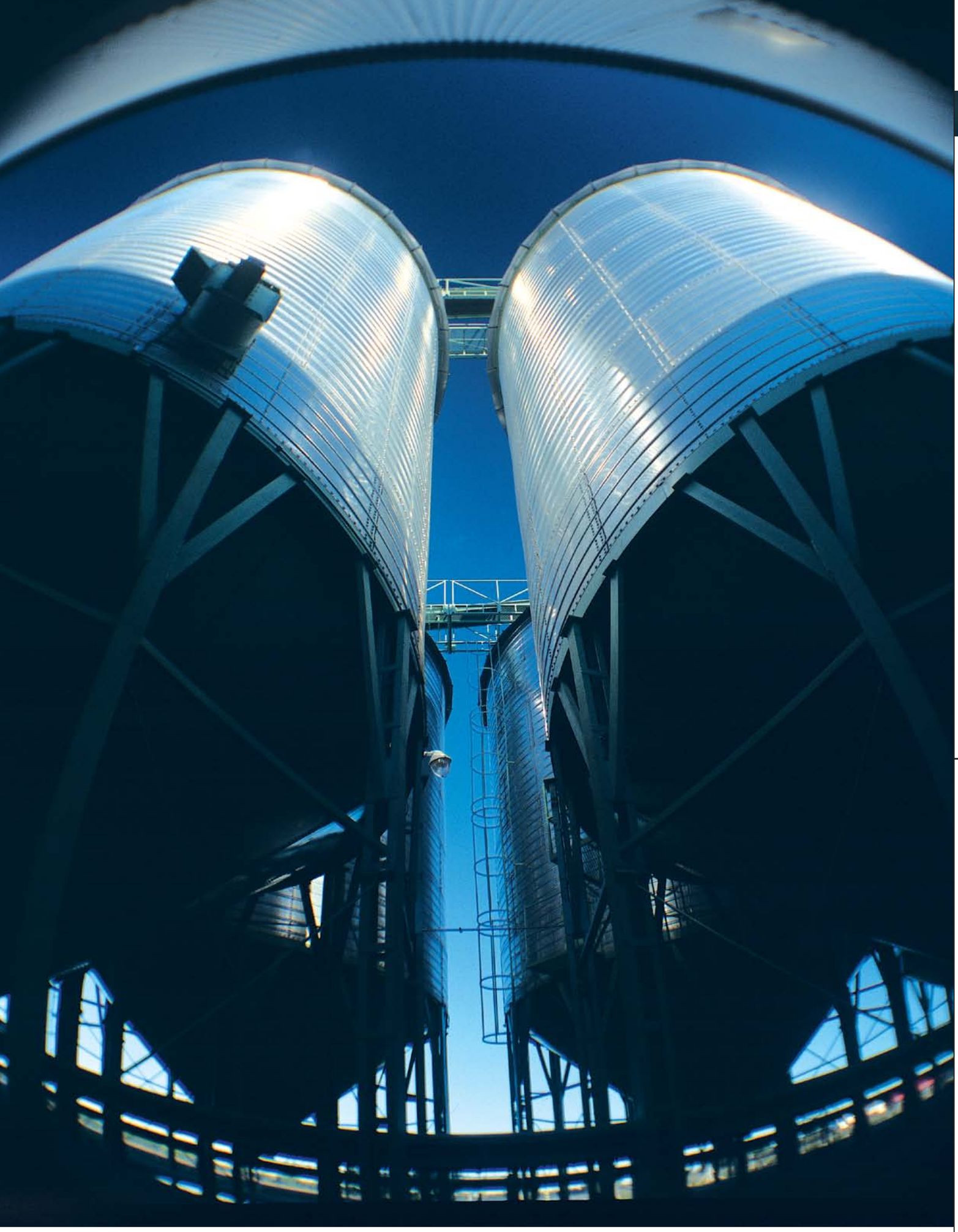
El enorme crecimiento de Don Mario a partir de mediados de la década de 1990 tuvo una consecuencia de gran importancia: la transformación del semillero en una empresa mucho más estructurada y profesional de lo que era en un comienzo. Esto permitió hacer frente a las exigencias de una empresa que ya se había convertido en líder en la producción de semillas de soja. A la vez, esa nueva estructura crecientemente profesional y organizada se convirtió en una de las claves para que esa expansión original se realimentara y se multiplicara, y fue asimismo un sostén fundamental para que Don Mario pudiera hacer frente a los desafíos de la investigación, la administración, la producción y la comercialización por sí misma. Pero antes de describir esta nueva estructura, merece destacarse una cuestión también fundamental para explicar el éxito actual de Don Mario. Se trata de la continuidad en la empresa novedosa y crecientemente profesionalizada de muchos de los ideales y actitudes que caracterizaron a sus miembros en los primeros años de vida de Don Mario.

Un equipo especial

Un aspecto fundamental de esa continuidad se vincula con el carácter y el espíritu del grupo de trabajo que se ha conformado, y que ha permitido generar un excepcional ambiente laboral, que Alejandro Bartolomé define precisamente como un "informalismo profesional". Quienes trabajan en Don Mario, sobre todo en la línea gerencial, se identifican fuertemente con la empresa, tienen mucho más que "la camiseta puesta" –como se dice habitualmente–, son conscientes de lo que significa Don Mario y de los sacrificios que exige la tarea en el semillero; pero también de sus resultados en términos del crecimiento de la empresa y de sus satisfacciones profesionales y personales. En ese sentido, se ha generado una fuerte conciencia de la importancia del trabajo en equipo, en el que cada pieza resulta esencial para el funcionamiento del conjunto, lo que demanda esfuerzo, compromiso y una suerte de espíritu común con el objetivo de progresar por el buen camino. Esa fuerte identidad impone a quienquiera que empiece a trabajar en Don Mario la inserción en esa dinámica conjunta.



Roberto Brinnand



Marcos Quiroga, Manuel Mihura, Roberto Brinnand, Juan Pablo Arabetti, Ignacio Rosasco, Federico Rizzo, Obdulio San Martín y Gerardo Bartolomé

"Gerardo Bartolomé ha sabido armar un excelente grupo de trabajo, enormemente comprometido con el destino de Don Mario"

José María Maya

En Don Mario nadie teme a los horarios extendidos ni al trabajo duro y un gerente es capaz de quedarse cosechando hasta la madrugada o de barrer él mismo un camión para evitar que una carga de semillas se contamine con restos de otra variedad. Así, además de sus aptitudes profesionales los empleados de Don Mario son fervorosos, temperamentales... tienen un entusiasmo por el trabajo agrícola que se asemeja mucho al de los comienzos y que ha potenciado la capacidad del equipo. Tanto Roberto Brinnand como Gerardo Bartolomé consideran que han logrado transmitirles a sus empleados el "amor" que ambos sienten por la empresa.

Claudio Mussio

A menudo, las jornadas laborales se extienden durante 10 ó 12 horas diarias, y serían difíciles de tolerar de no ser porque el valor humano y las ganas de trabajar de todos los empleados de Don Mario se han traducido en lo que Manuel Mihura, gerente de producción de terceros, describe como "algo más que un espíritu de equipo, casi una amistad laboral, que hace que si tenés un problema, personal o laboral, tus compañeros sean capaces de ir a ayudarte un domingo a la mañana". Claudio Mussio, el gerente de la planta de Chacabuco, completa: "Lo rescatable es que en la parte humana somos más que compañeros, somos amigos. Más allá de que tengo ya muchos años en la empresa, y por ello tal vez más afinidad con los directivos, o de que haya ocasionales discusiones y diferencias, hay un fuerte lazo de amistad entre los empleados sin que eso afecte al trabajo o a la jerarquía".

Esta comunidad se explica también en buena parte por las actitudes de la dirigencia de la empresa, que no sólo trabaja codo a codo –con un espíritu de sacrificio análogo– con sus empleados, sino que además

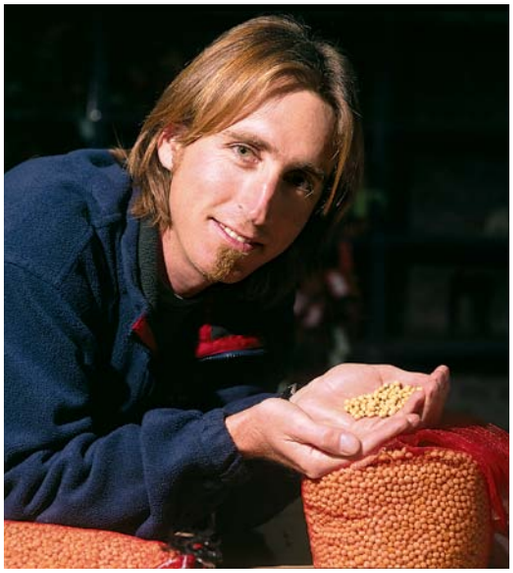
tiene las puertas abiertas a sus inquietudes, se interesa personalmente por la marcha de sus actividades profesionales y reconoce sus éxitos y virtudes. Tanto Gerardo Bartolomé como Roberto Brinnand intervienen con energía y conocen en profundidad los procesos de producción y cosecha, los kilos ingresados en la planta, la clasificación, la calidad, la distribución, la facturación... Prefieren discutir esos temas y obtener los datos que necesitan mediante el trato personal con sus empleados antes que recurrir al software de la empresa. Paralelamente, el hecho de que tanto Bartolomé como Brinnand hayan hecho de todo en la empresa desde los comienzos (y por ello la conocen en profundidad) favorece esta vinculación directa con quienes en la actualidad están a cargo de sus diferentes sectores.

Don Mario, hacia afuera

El clima de trabajo interno tiene su correlato en las relaciones del semillero con los proveedores y sobre todo con los clientes. A pesar del crecimiento y de la creación de gerencias y secciones antes inexistentes, muchas decisiones siguen pasando por Gerardo Bartolomé y, desde que devino vicepresidente, también por Roberto Brinnand. Como ejemplo basta mencionar que todos los pagos de Don Mario deben ser aprobados por su presidente. La contracara de esta centralización es que una gran cantidad de personas y empresas vinculadas comercial y productivamente con Don Mario pueden todavía contactarse directamente con la presidencia, la vicepresidencia o las gerencias.

Juan Pablo Arabetti

Marcos Quiroga



En este punto es fundamental que Don Mario siga siendo el productor directo de sus granos y semillas. Cualquier comprador de semillas Don Mario tiene a su disposición las experiencias y los conocimientos que se desprenden del hecho de que Juan Pablo Arabetti, el gerente de producción, coordine personalmente las actividades en las alrededor de 15.000 hectáreas de diversas regiones en las que la empresa cultiva directamente sus productos. Cuenta también con el respaldo de los miles de ensayos con diferentes variedades que el gerente de investigación, Marcos Quiroga, lleva a cabo en Argentina, Brasil y Uruguay. Lo mismo ocurre cuando Gerardo Bartolomé concreta en persona los acuerdos con los dueños de los campos que Don Mario alquila o con los contratistas que los trabajan.

Obdulio San Martín, el gerente comercial de Don Mario, explica estas características de Don Mario a partir de su experiencia personal. Él mismo, desde que comenzó a trabajar en la empresa a comienzos de la década de 1990, hizo monitoreo, producción, control de calidad y trabajó en las plantas de procesamiento, lo que le dio un gran conocimiento de regiones y procesos. Y aunque no se sentía muy a gusto a la hora de dedicarse a las ventas, Roberto Brinnand lo convenció con el argumento de que "el mejor vendedor es el que mejor conoce el producto". Además de las charlas periódicas que, como otros gerentes de Don Mario, Obdu-

Obdulio San Martín

lio lleva a cabo en diferentes regiones del país, las puertas de su gerencia están siempre abiertas. "Don Mario escucha –afirma–. Yo le dedico a un tipo que tiene un campito de sesenta hectáreas la misma atención que al dueño de uno de mil. La característica principal de Don Mario es que escucha: estoy dos días y medio en las oficinas y dos días y medio afuera, visitando productores y distribuidores."

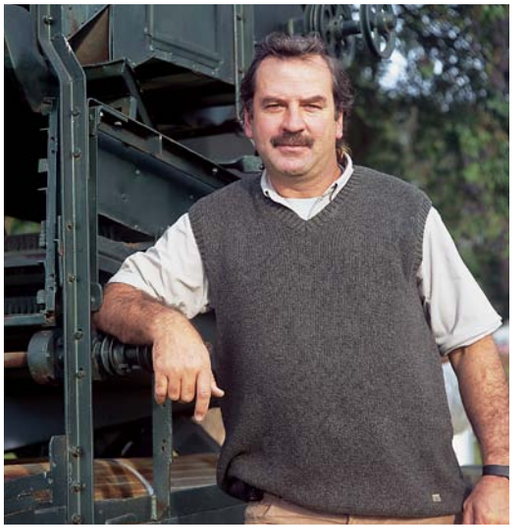
Todos los empleados de Don Mario, fundamentalmente sus gerentes, son muy ansiosos y temperamentales, son fanáticos del trabajo y le ponen mucho de sí. Para Roberto Brinnand es excepcional lograr una identificación con la empresa, y un orgullo haber alcanzado una participación como la que tienen los empleados de Don Mario. Pero el propio crecimiento de la sociedad, que se ha convertido en una número uno, impone aggiornar algunas cuestiones sin perder esos logros. La profesionalidad de los cuadros gerenciales, que son de los mejores, sostiene, permite encarar esta etapa con optimismo y posibilidades de éxito, sobre todo porque está acompañada de una identificación muy íntima con los objetivos de la empresa que los potencian fuertemente. Sobre la base, por supuesto, de un producto altamente competitivo y de un formidable soporte técnico, gran parte de la distinción de Don Mario está dada por su gente.

Una estructura empresarial sólida

El excepcional presente de Don Mario es consecuencia de un proceso de crecimiento que se inició en 1993, y se sustentó en alianzas estratégicas. Esa evolución transformó a la original pequeña empresa en una grande y, para sostenerse en el tiempo, demandó la conformación de una estructura empresarial sólida. Esa estructura permitió, a su tiempo, que cuando las alianzas financieras, productivas y comerciales de Don Mario con otras empresas llegaron a su fin, el semillero estuviera en condiciones de animarse a enfrentar el desafío de ser una empresa líder por sí sola.

Carlos Ferraro

La creación de esa nueva empresa ampliada exigió un doble proceso. Por un lado, el aumento de la escala demandó revertir en parte el carácter personalizado de todas las decisiones y actividades sensibles para el destino de la empresa en Gerardo Bartolomé. Por otro, se encaró un proceso de profesionalización de cada uno de los sectores en los que, progresivamente, fue organizándose Don Mario. Un cambio importante en el primer aspecto fue consecuencia del ingreso de Roberto Brinnand como vicepresidente de la empresa. Desde entonces, Gerardo Bartolomé se dedicó con mayor énfasis a las cuestiones relacionadas con la investigación y la gestión de producción y Brinnand consagró la mayor parte de su tiempo a los desarrollos comerciales. Si bien el presidente y el vicepresidente de Don Mario están en



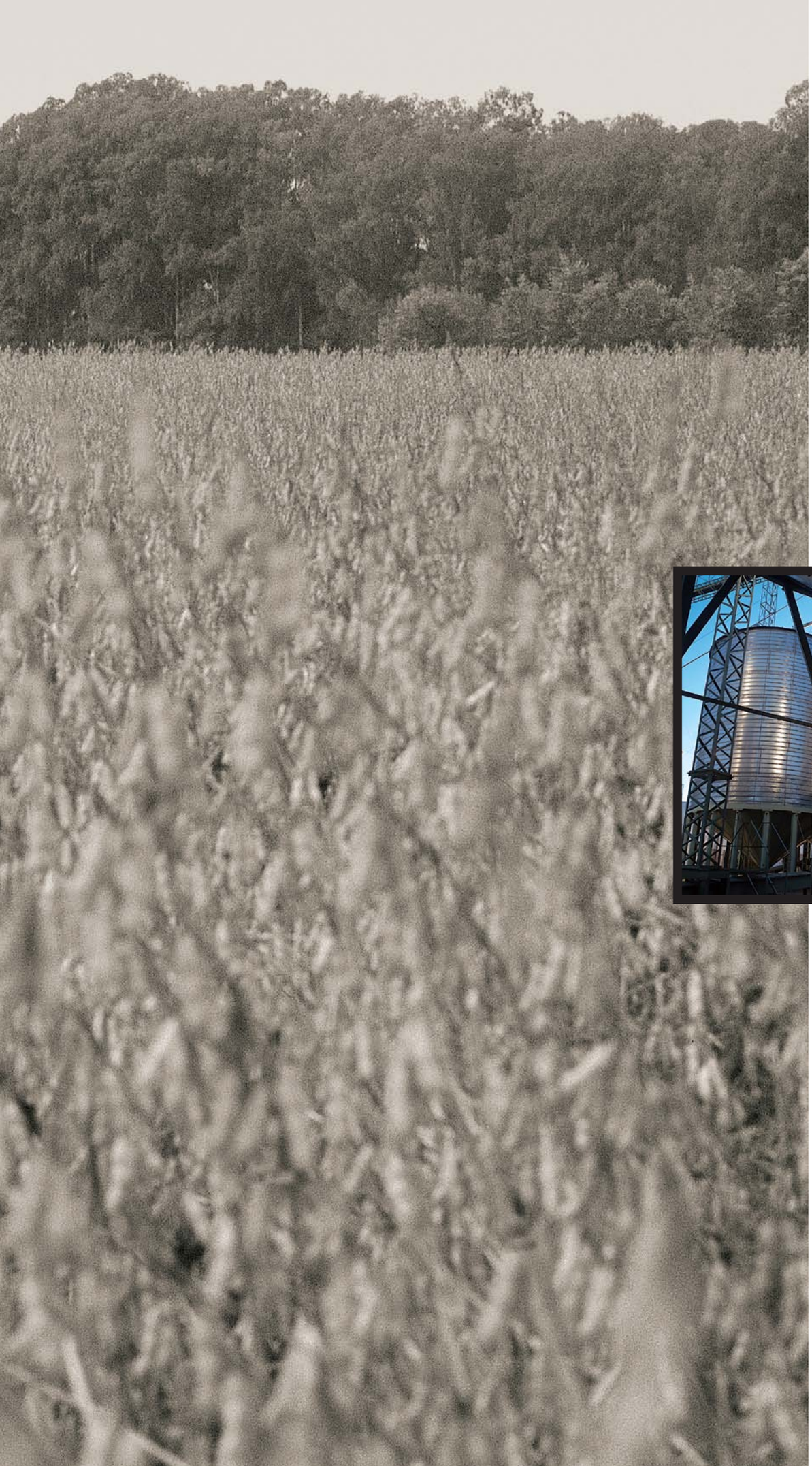
Ignacio Rosasco

Manuel Mihura

permanente contacto y acuerdan muchas de las decisiones estratégicas, esa suerte de división de tareas es crucial para el funcionamiento actual de la empresa.

Tal vez la mejor forma de describir la construcción del estrato gerencial de Don Mario y el proceso de profesionalización de la sociedad sea constatando que, a medida que la empresa fue creciendo fue necesario tomar ciertas decisiones en relación con los recursos humanos para responder a las exigencias de ese crecimiento y posibilitar que se sostuviera en el tiempo. Con Carlos Ferraro en el área administrativa, Marcos Quiroga en la investigación, Ignacio Rosasco en el área de logística, Obdulio San Martín en la gerencia comercial, Manuel Mihura en la producción de terceros, Juan Pablo Arabetti en el área de producción y Federico Rizzo en desarrollo, se cubren todos los aspectos gerenciales de la empresa. Se trata de gente joven, con muchas ganas y excepcionales aptitudes profesionales. Cada uno de ellos, a su vez, ha diseñado un organigrama en su sector para que Don Mario pueda contar con una estructura que le permita garantizar su crecimiento futuro aprovechando las oportunidades de negocios que se le presentan. Las capacidades de los gerentes para alcanzar esos objetivos están orientadas, en palabras de Gerardo Bartolomé, por "el capitán y el subcapitán, que siguen indicando el rumbo y asegurándose de que el Norte y los objetivos estén claros".

Campo de ensayos DM



La profesionalización y sus números

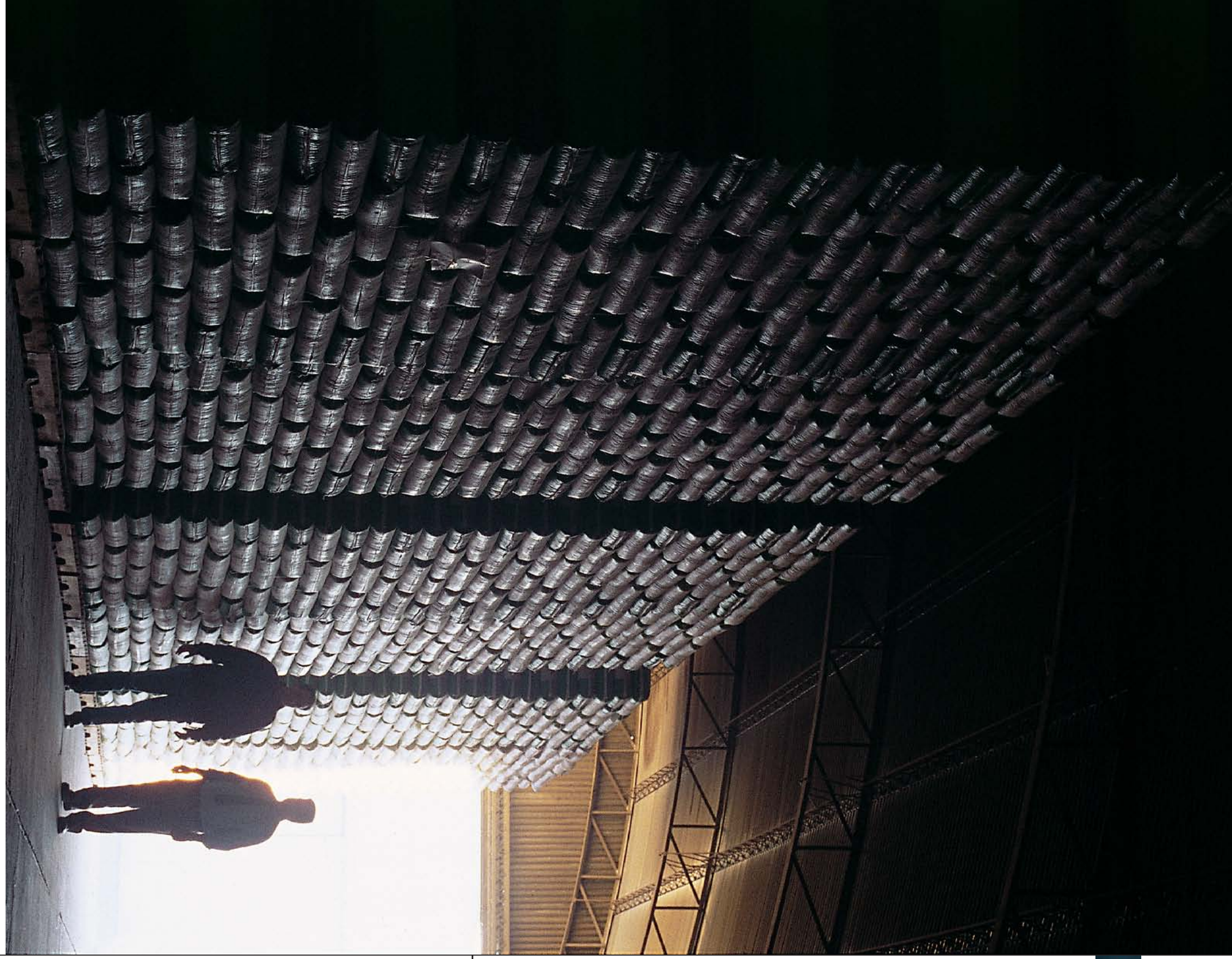
Federico Rizzo

La expansión de Don Mario, por ejemplo, volvió fundamental la constitución de un soporte administrativo para todas las actividades del semillero, un aspecto en cierto modo descuidado en la etapa de gestación de la empresa, pues habían sido privilegiadas las necesidades técnicas y productivas. Pero sin una buena administración el crecimiento es imposible y su importancia es tal que puede compararsela con la de la investigación, la producción o la comercialización. Una decisión política fuerte de Don Mario, entonces, fue la de invertir en software, personal, computadoras, auditores, formación para los recursos humanos que se desempeñaban en el área, etc. A esta necesidad responde la contratación de Carlos Ferraro, en buena medida artífice del óptimo nivel alcanzado actualmente por la administración donmariense.

En 1998 la firma Morgan Benedit hizo un estudio sobre Don Mario y su conclusión fue la necesidad de incorporar un contador. Cuando Ferraro empezó a trabajar en Don Mario, había 8 empleados administrativos y 8 computadoras. Hoy son 21 los empleados en administración y el sector se ha tecnificado tan fuertemente como el resto de la empresa, sobre todo en lo que hace a recursos informáticos, con una gran inversión en hardware y el desarrollo de un sistema de software por la empresa Ingeniería de Sistemas (Ingdesi), gracias a una inversión conjunta de Don Mario y Molino Chacabuco. La innovación más importante en este sentido llegó en 2004, cuando se montó un sistema en internet que permite, en interfase con el de Don Mario, que cada agente de venta transmita su nota de comercialización desde su computadora portátil directamente a la administración de la empresa. Paralelamente, Don Mario contrató al estudio de abogados de Marcelo Loprete como asesoría legal.

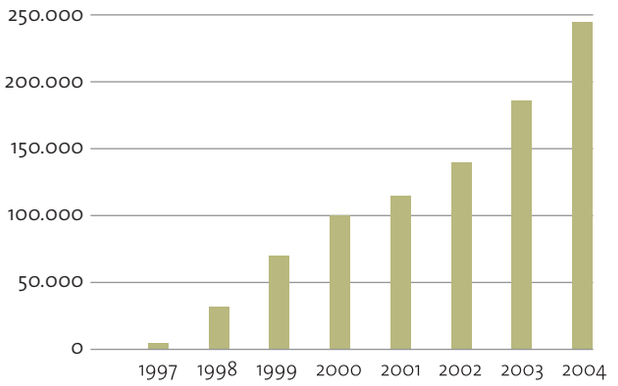
Otro sector que se ha profesionalizado y ha crecido enormemente en el último lustro es el de la investigación y el mejoramiento de la semilla de soja. Marcos Quiroga, el gerente del sector, comenzó a trabajar en Don Mario en 1998 y tuvo entonces su primer contacto con la investigación: su primera tarea fue la de actuar como traductor de Bill Eby, el mejorador de la empresa estadounidense Stine, que estaba realizando tareas de contraestación en Argentina. El aprendizaje de Quiroga con encargados de diversos programas de investigación vegetal que manejaban criterios distintos sobre cómo llevar adelante un programa de mejoramiento resultó una experiencia invalorable, una especie de universidad cotidiana con los mejores genetistas del mundo, con quienes trabaja día a día. En este sentido, la importancia de Eby ("casi una máquina de crear variedades, con una obsesión por el rendimiento en la cabeza, un verdadero modelo para el mejoramiento" en palabras de Gerardo Bartolomé) para la formación de Marcos Quiroga y para Don Mario en general difícilmente pueda exagerarse: fue quien enseñó a Don Mario cómo llevar un programa de mejoramiento desde el punto de vista de la eficacia más que desde el punto de vista académico. El programa que Eby desarrolló para Stine es un espejo en el mejoramiento genético de soja en el que Don Mario busca reflejarse.

Gerardo Bartolomé y Bill Eby en Adel, Iowa (septiembre de 1997)

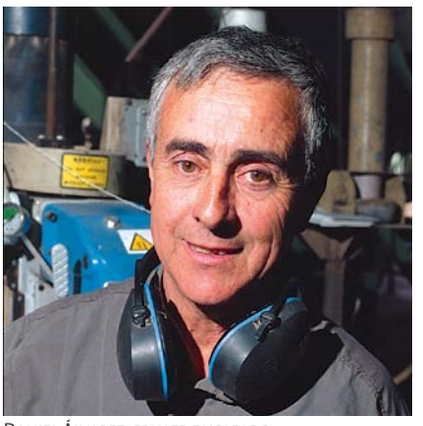


5. Don Mario, líder en soja

Evolución del sembrado de parcelas experimentales



Con esta guía, el programa de investigación de Don Mario se ha desarrollado de una manera impresionante. La evolución desde 1997 hasta la actualidad lo demuestra. En 1997 se sembraron 5.000 parcelas experimentales; en 1998, 32.000; en 1999, 70.000; en 2000, 100.000; en 2001, 115.000; en 2002, 140.000; en 2003, 186.000 (con 128.000 variedades y 830 ensayos); y en 2004 se planificó sembrar incluso un 32 por ciento más. La tarea misma de siembra y cosecha experimental se ha tecnificado notablemente y hay casi un abismo desde los ensayos originales que se hacían a mano y los cultivos actuales con microsembradoras y microcosechadoras experimentales. Esto ha permitido la obtención de semillas de alta calidad y pureza, con un promedio de mejora en el rendimiento de las nuevas variedades de alrededor de un 5 por ciento de un año a otro. Además de las introducciones de variedades desarrolladas en el exterior, Don Mario tiene su propio programa de mejoramiento y en 2003 se han visto sus primeros frutos: fue entonces que comenzó a desarrollarse la primera variedad desarrollada íntegramente por Don Mario, la DM5800. Se trata de una variedad de grupo largo con la que hasta entonces Don Mario no contaba y que es un verdadero orgullo para el semillero. Si bien no tiene la performance contundente de las semillas de grupos más cortos, es un paso fundamental para el desarrollo futuro de Don Mario. Se ha tomado la decisión de darle mucho impulso al programa propio de mejoramiento y se destinan crecientes recursos al sector de investigación: más personal (los empleados del sector se han multiplicado por tres en los últimos 5 años), más vehículos, más maquinaria, más tecnología, más software, una relación más intensa con empresas americanas, etc. No en vano se trata del programa de mejoramiento más fuerte de Argentina, gracias a que cuenta, además del esfuerzo local, con una gran contribución del extranjero.



Daniel Álvarez, primer empleado de Don Mario

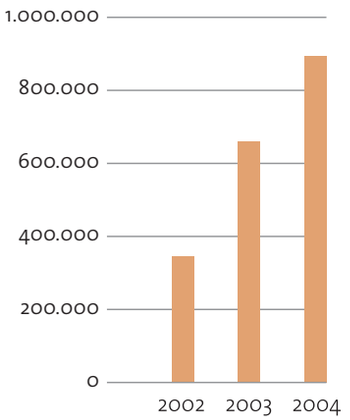
Adrián Martino, primer empleado administrativo de Don Mario

Tal vez el mejor modo de mostrar las consecuencias de la profesionalización de Don Mario y la notable expansión de su estructura comercial (a cargo de Obdulio San Martín), productiva (a cargo de Juan Pablo Arabetti en campos propios y alquilados y de Manuel Mihura en campos de terceros) y logística (dirigida por Ignacio Rosasco, quien también se ocupa de la totalidad del proceso de producción de maíz) sea con cifras. En los últimos seis años, por ejemplo, la cantidad de empleados en el área de ventas pasó de 5 a 15 personas; en tanto que en lo referente a la producción eran originalmente 3 los empleados, mientras que hoy son 7, al tiempo que Mihura coordina un equipo de 25 personas en tiempos de cosecha. A la vez, la expansión del área sembrada y de los rendimientos (en maíz, por ejemplo, en alianza con Golden Harvest, se pasó de sembrar 200 hectáreas en 2000 a 1.000 hectáreas en 2003) hizo imperioso el mejoramiento de la logística de la empresa. De las tres plantas para el procesamiento de soja (propias o alquiladas) con las que contaba Don Mario en 1999 se pasó a una docena. Para todas ellas se escribieron manuales de proceso, que no existían, se aumentaron las exigencias de calidad, se mejoró el equipamiento, etc. En total,

La salida de la convertibilidad

Durante una década, la convertibilidad del peso con el dólar le ofreció a Don Mario algunas oportunidades y le impuso algunas restricciones. A comienzos de 2002 ese régimen monetario, que tiempo atrás había comenzado a mostrar signos de agotamiento, colapsó en medio de un caos político y social de proporciones inéditas en Argentina. La devaluación consecuente logró, pese a no haber sido planificada y a pronósticos de un futuro aun más oscuro, sostenerse en el tiempo y estabilizar una situación económica más esperanzadora. Aunque diversos sectores sociales se vieron perjudicados por el proceso, todas las actividades vinculadas con la exportación (entre ellas la producción agroganadera) se vieron muy favorecidas por la nueva apreciación del dólar frente al peso, en una relación que pasó de 1 a 1 a 1 a 3. Asimismo, la situación de endeudamiento de los productores agropecuarios gozó de un enorme alivio por la pesificación de sus deudas en pesos a una paridad de 1 peso igual a 1 dólar. A pesar de las retenciones impuestas por el Estado a las exportaciones (aproximadamente del 20% del volumen de divisas ingresado como resultado de transacciones económicas con otros países), esta nueva situación de bonanza del campo ha sido aprovechada por Don Mario. Si bien la adquisición de tecnología ya no es tan sencilla como en los años del "1 a 1", la asistencia crediticia que Don Mario prestó a los productores durante el caos de cobranzas desatado por el quiebre de la cadena de pagos tras el fin de la convertibilidad posicionó favorablemente a la empresa entre los productores. Además, evidentemente, el renovado bienestar económico de los clientes de Don Mario ha tenido como consecuencia su propio desarrollo.

Evolución de la venta de bolsas de semillas de soja



Don Mario cuenta con 18 plantas, cada una de las cuales, en promedio, puede procesar y almacenar 5.000 toneladas de semillas. Solamente en la planta de Ruta 7 en Chacabuco, a cargo de Claudio Mussio, trabajan en la administración 5 personas, en los galpones 12, y hay 40 camiones permanentemente disponibles, que en época de cosecha se convierten en entre 80 y 100 que pasan diariamente por la planta. El crecimiento de esta planta es también un signo de la expansión de Don Mario en la última década: en 10 años los seis silos originales se convirtieron en 28, se adquirió una secadora de semillas, se construyeron nuevos galpones, caminos y playas de estacionamiento para los camiones.

El resultado de esta expansión de la estructura donmariense puede certificarse echando una mirada a las ventas. El crecimiento en este campo es espectacular. En 2002 Don Mario vendía 350.000 bolsas de semillas de soja; en 2003, 650.000; y en 2004 se alcanzó la cifra de 900.000 bolsas vendidas en sólo un año. Asimismo, en 2002 se vendían 45.000 bolsas de maíz; en 2003, 85.000; y en 2004; 100.000. También relacionadas con la comercialización están las charlas que los gerentes de Don Mario ofrecen para los productores. Si al comienzo las charlas de Don Mario con los productores juntaban 15 personas, hoy los asistentes raramente bajan de la centena. Adrián Marino recuerda –todavía con sorpresa y agobio– la organización en 2002 de una charla en Pergamino para la que esperaban 300 personas, y cuya infraestructura se vio completamente desbordada por la asistencia de 800 concurrentes.

Jornada a campo

Don Mario, Chacabuco y la comunidad

La raigambre chacabuquense

Desde sus orígenes Don Mario ha estado fuertemente vinculada en lo afectivo e institucional con Chacabuco. Como ya se ha visto, incluso antes de que el semillero se constituyera formalmente como tal, fue en ese Partido, a sólo dos leguas del pueblo, donde tuvieron lugar las primeras experiencias de trabajo agrícola profesional de César Belloso y Gerardo Bartolomé. Esa distancia hay entre el pueblo y el campo de la familia Nadal... Y el semillero inscripto originalmente se llamó así, Dos Leguas.

Con el crecimiento de la empresa, lento al comienzo y espectacular en los últimos tiempos, la raigambre chacabuquense ha adquirido una creciente importancia en la identidad de Don Mario. En ello ha tenido mucho que ver la decisión de adquirir el predio del kilómetro 208 de la Ruta 7, donde se establecieron las oficinas y la principal planta de procesamiento. Hasta 1992 Don Mario funcionaba en una oficina alquilada en el centro de Chacabuco, en San Martín 198. La decisión de construir las nuevas oficinas y la planta se vinculó no sólo con las necesidades productivas del semillero, sino también con la búsqueda de una identidad, un lugar físico con el cual pudiera ser asociado. La construcción comenzó lentamente, pero desde 1988, cuando empezaron las primeras obras, hasta la actualidad la expansión jamás se detuvo.

Del mismo modo, una gran proporción de los empleados de Don Mario son oriundos de Chacabuco. A lo largo de todo el escalafón donmariense hay trabajadores nacidos y criados en ese Partido, algo que ha ocurrido desde que Don Mario necesitó contratar a sus primeros empleados. La empresa ha provisto, además, a estos empleados chacabuquenses de posibilidades de ascenso en su estructura, y esta tendencia parece continuar. Como ejemplo basta nombrar a Obdulio San Martín, quien comenzó monitoreando cultivos en su propio vehículo y hoy, desde la gerencia comercial, es una pieza clave en el funcionamiento del semillero. La expansión de Don Mario ha exigido que la política de recursos humanos de la empresa sufriera algunas modificaciones, por lo que la forma en que se efectúan las contrataciones se ha profesionalizado al mismo ritmo que el resto de las actividades de la empresa. Sin embargo, todos los nuevos empleados, sin excepción, siguen siendo entrevistados por Gerardo Bartolomé antes de incorporarse a la empresa. "Estamos abriéndole las puertas de nuestra casa", explica el presidente. De la misma manera, la identificación de muchos de los nuevos trabajadores con el pueblo de Chacabuco no ha desaparecido.

Adriana Ponce y Silvina Maiale, con los chicos del Jardín

El Jardín "Tambor de Tacuarí"

Asimismo, el vínculo de Don Mario con la comunidad chacabuquense ha encontrado otra forma importante de manifestación en las actividades solidarias emprendidas en los últimos años. Acaso el ejemplo más importante en este ámbito sea el apadrinamiento del Jardín de Infantes Nº 910 "Tambor de Tacuarí". Se trata de una institución ubicada a un par de cientos de metros de la planta de Chacabuco, que desde 1985 es dirigida por Sonia Elguea. El Jardín unitario (con una sala única para niños de 3 a 5 años) funcionaba entonces en el mismo edificio de la escuela primaria de la zona, pero gracias a la cesión de una porción de terreno de 50 metros por 30 por parte de Hugo Echeverría y a un subsidio del Estado provincial se comenzó a construir el actual edificio propio. Sin embargo, la agitación económica y fundamentalmente el proceso hiperinflacionario de fines de la década de 1980 hizo que fuera imposible terminar las obras con los recursos originales. Fue entonces cuando Sonia comenzó un largo periplo en busca de recursos, en el curso del cual finalmente se acercó a Don Mario, que como otras empresas de la zona colaboró para que el nuevo edificio pudiera terminarse. Pero el compromiso del semillero con el Jardín no concluyó entonces, sino que tras los trámites correspondientes Don Mario se convirtió en padrino de la institución escolar. De ese modo, desde agosto de 1996 Don Mario provee muchas de las necesidades del Jardín, algunas mediante un subsidio mensual (que permite entre otras cosas financiar la presencia de un profesor de computación y uno de educación física), a menudo ante requerimientos puntuales, tanto aquellos relacionados con el edificio (materiales de construcción, pintura) como otros vinculados con las necesidades de desarrollo de los niños. En este sentido, los alumnos del Jardín, muchos de los cuales jamás habían salido del pueblo, pudieron visitar el acuario Mundo Marino (San Clemente del Tuyú) acompañados por sus padres en un viaje íntegramente financiado por Don Mario.

Una empresa que no pierde de vista su entorno

A la tarea específica con el Jardín y a la asistencia con material didáctico a diversas instituciones escolares de la zona pueden sumarse otras acciones solidarias de Don Mario en el área de Chacabuco. El Hogar de Ancianos, por ejemplo, tiene un abono por el cual puede comprar los elementos médicos necesarios para diversos tratamientos y Don Mario se hace cargo de su adquisición. Una forma de asistencia diferente se coordinó con el Hospital de Chacabuco en 2002, año en que se celebraron los 20 años de la empresa, cuando para evitar equívocos se consultó al Hospital sobre sus necesidades, se hicieron las compras pertinentes y se entregaron en el centro de salud. Asimismo, el día anterior a la fiesta de los 20 años y a modo de agradecimiento a la comunidad chacabuquense, Don Mario contrató a Luis Landrisina, quien se presentó en el cine local con entrada paga, de modo tal que lo recaudado pudiera destinarse a la iglesia de Chacabuco. Los ancianos del Hogar fueron recogidos por un transporte dispuesto por Don Mario y tuvieron un lugar preferencial en la primera fila.

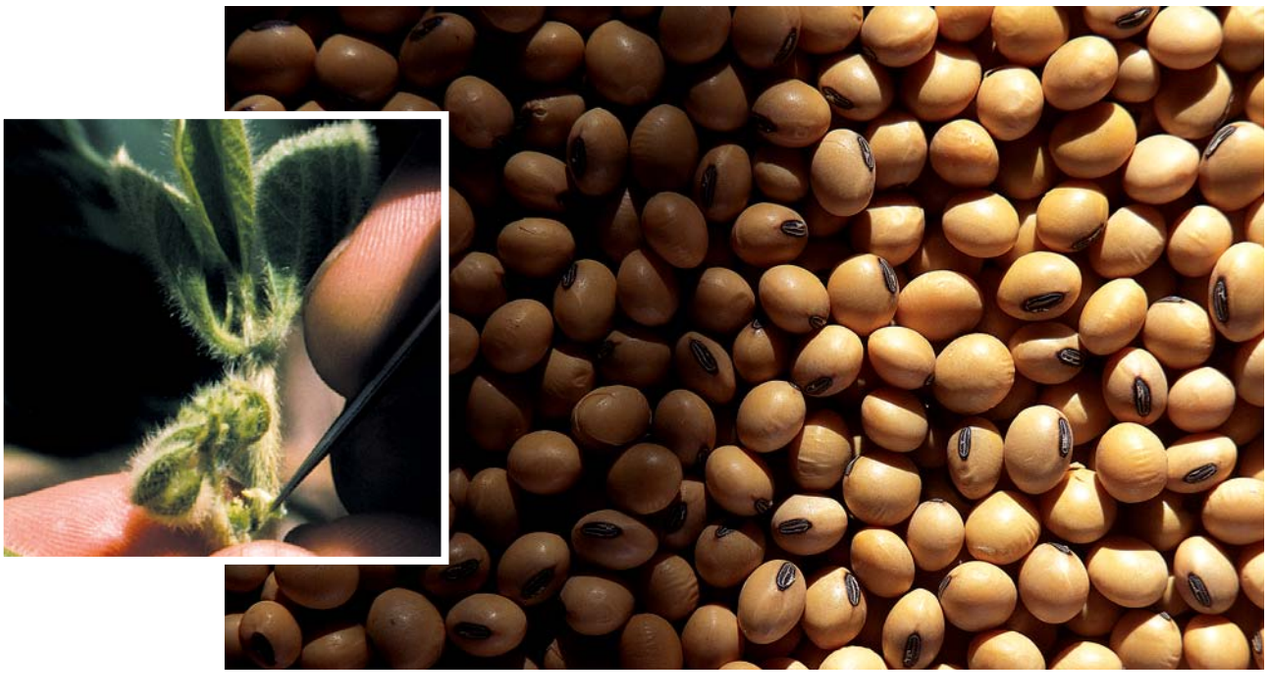
Solidaridad en Virreyes

Don Mario también tiene una activa participación solidaria en el emprendimiento social de uno de sus socios, el padre Juan Pablo Jasminoy, con los habitantes más humildes de la zona de Virreyes, Provincia de Buenos Aires. Una sección importante de esta acción solidaria (llamada El rincón de las delicias) consiste en la producción de alimentos en base a soja, materia prima provista por Don Mario. Muchos de los artífices de El rincón... viajaron a la última Expo Chacra, pues tuvieron un lugar en el stand de la empresa, en el que presentaron sus productos, al tiempo que se les encargó que proveyeran el servicio de catering para los empleados de Don Mario que participaron de la exposición. En el marco de los proyectos organizados por Jasminoy, la sociedad brinda también asistencia al sostenimiento de la parroquia, del Colegio Parroquial Madre Teresa y otros emprendimientos deportivos, educativos y laborales. Diariamente, en diferentes barrios a los que Jasminoy asiste, mil seiscientos niños desayunan, almuerzan y meriendan en comedores parroquiales. Finalmente, Jasminoy ha organizado un equipo de rugby cuyas camisetas llevan los colores de Don Mario y fueron donadas por la empresa.

La estructura de Don Mario

Un trabajo en equipo

En Don Mario todo comienza con un ensayo. Marcos Quiroga, el gerente de investigación, toma una flor de una variedad, le quita el polen, se lo coloca a una flor de otra variedad y obtiene así una tercera variedad. Cada una de esas combinaciones, de las que realiza unas mil cada año,



dan por resultado las cien mil variedades que se someten constantemente a prueba. Quiroga es quien crea las nuevas variedades y quien evalúa las provenientes de treinta lugares de ensayo, distribuidos en 200 kilómetros cuadrados en diferentes zonas de Argentina y Brasil. Las variedades que Don Mario vende en la actualidad son el producto de aquellas 100.000 probadas hace años; y de las 128.000 variedades con las que se realizan ensayos en la actualidad saldrán las ocho o diez que Don Mario lanzará al mercado en el futuro cercano.

Marcos Quiroga tiene 30 años y hace 7 que trabaja en proyectos de mejoramiento de soja. Pero en los inicios cabalgaba unos 20 kilómetros diarios para monitorear los cultivos, almorzaba un asadito al paso que él mismo preparaba, y en los tiempos muertos llegó a leer completa la saga de El Señor de los Anillos, de J.R.R. Tolkien. Entonces todavía tenía escasa idea sobre la diferencia entre un cultivo de producción y uno de investigación. Aun recuerda cuando cosechó húmeda la DM4800, la semilla más sembrada en Argentina que llegó a vender un millón de bolsas, y faltó a la facultad para ir a secarla a Venado Tuerto; o los tiempos en los que investigaban apenas 10 variedades, el surco se hacía con un rastrillo y se

cosechaban las parcelas experimentales con una hoz. Hoy Quiroga es el encargado del mejoramiento y la selección de variedades, tarea en la que ha contado con la colaboración de su hermano Manuel.

A partir de las 100.000 variedades iniciales, Marcos Quiroga obtiene las "líneas de elite" (las 69 variedades más rendidoras). Entonces empieza a jugar su papel Juan Pablo Arabetti, el gerente de producción, quien genera volumen y prueba esas variedades a mayor escala. Arabetti coordina todos los cultivos de Don Mario, que equivalen a 15.000 hectáreas entre campos propios y alquilados, con cuatro personas a su cargo. Trabajaba en Bragado cuando un contratista le comentó que Gerardo Bartolomé estaba buscando gente para su empresa. Se reunieron, charlaron y se incorporó enseguida. Comenzó como encargado de un módulo de producción en Carmen de Areco y, de a poco, llegó a supervisar la producción

completa. Para obtener las diez variedades que se presentan cada año al área comercial, Arabetti debe disponer y controlar el cultivo de cada una de las variedades que le proporciona Marcos Quiroga en tres hectáreas, de las cuales se seleccionarán 17 variedades "fundadoras", cultivadas en entre 50 y 150 hectáreas cada una. Otro eslabón muy importante en el desarrollo de nuevos productos es el del equipo dirigido por Federico Rizzo, cuya función es precisamente vincular la investigación y la venta, procurando fundamentalmente que los vendedores y los productores estén lo mejor informados posible sobre las nuevas variedades y sobre su futura disponibilidad comercial.

El mercado de la soja ha crecido considerablemente en los últimos años y Don Mario ha acompañado esa evolución aumentando la producción de terceros. De modo que, como los campos propios y alquilados no son suficientes para el total de producción requerido para abastecer al semillero, Manuel Mihura coordina todo lo relacionado con la producción de semillas de soja por parte de terceros, desde los contratos hasta la cosecha. Durante la cosecha su equipo controla la calidad de la semilla, y el resto del año se dedica a la preparación y supervisión de los contratos. "En general, cada año un 80 por ciento de

los contratos que se habían concretado el año anterior se repite, en mayor o menor superficie", afirma con la seguridad que ha ido ganando en la empresa. Cuando mira hacia atrás recuerda que durante meses le insistió a Roberto Brinnand para que le consiguiera un trabajo en Don Mario, hasta que recibió como respuesta un "mirá, el que se ocupa del personal es Gerardo Bartolomé". No tardó en hacerle llegar su curriculum vitae por medio de Marcos Quiroga, con quien había estudiado, y se incorporó en 1998, dedicándose al control de la cosecha de trigo. Monitoreó la ya mítica DM4800 y a partir de ahí se relacionó con la producción de semillas, muy vinculado a Obdulio San Martín, quien le iba delegando tareas relacionadas con el área comercial: "Obdulio me fue explicando el trabajo, desde cómo tratar a la gente hasta cómo controlar los lotes. Aprender solo todo eso me habría demandado 20 años, pero con la ayuda de Obdulio, Marcos Quiroga y Gerardo Bartolomé me ha tomado sólo dos". Aunque hoy los recuerde con tanta simpatía como

gratitud, los primeros tiempos no fueron sencillos para Mihura. Hacía sólo tres meses que había comenzado a trabajar en Don Mario cuando lo enviaron a Tandil a dar una charla sobre los productos de la empresa. Aunque apenas los conocía, se dispuso a salir bien temprano para presentarse en horario. Pero llegó tarde y le tocó exponer su tema durante el almuerzo. De modo que entabló su charla con los chacareros sobre las sojas donmarienses con hamburguesa y gaseosa en mano, y su entusiasmo lo llevó a apresurarse tanto que se olvidó de la mitad de lo que tenía para decir. En medio de la disertación se quedó sin letra, se disculpó diciendo que era su primera charla y sintió que hacía el papelón del siglo.

Hoy Mihura encara sin vacilaciones la responsabilidad que significa asesorar a los productores, tomar decisiones de logística y hacerse cargo de los parámetros de calidad desde el campo hasta la planta. "Los clientes están casados con Don Mario, siguen a la empresa en las nuevas variedades y cultivos –explica–. Si Don Mario empieza a producir semillas de trigo, quieren sembrar trigo Don Mario, y lo mismo sucede con el maíz."

Además de la planta de Chacabuco, Don Mario posee las de La Esperanza, FAMET y Manuel Ocampo, a las que se suman las alquiladas en Córdoba, Santa Fe y la Provincia de Buenos Aires (Morse, Salto, Rancagua, Pergamino y Marcos Juárez, entre otras). Ignacio Rosasco, Claudio Mussio y Daniel Álvarez llevan adelante el área de logística. Además de estar a cargo de las plantas (silos, recepción, pesado, empaque de semillas) y de ser el nexo de Don Mario con Estados Unidos en lo que refiere a la semilla envasada, Ignacio Rosasco es responsable de la línea de maíz de la empresa, una tarea que no le es extraña: desde 1989 se ocupó de la producción y el proceso de maíz y girasol en la firma Cargill. En aquellos tiempos, Rosasco le preguntaba irónicamente a Gerardo Bartolomé si tenía algún trabajo para él, y Bartolomé le respondía con un "no, Don Mario es muy chiquita para vos". Cuando Cargill fue vendida a Monsanto, Rosasco tomó la decisión de irse "porque no quería trabajar en una megaempresa". En plena cosecha de 1999 se incor-

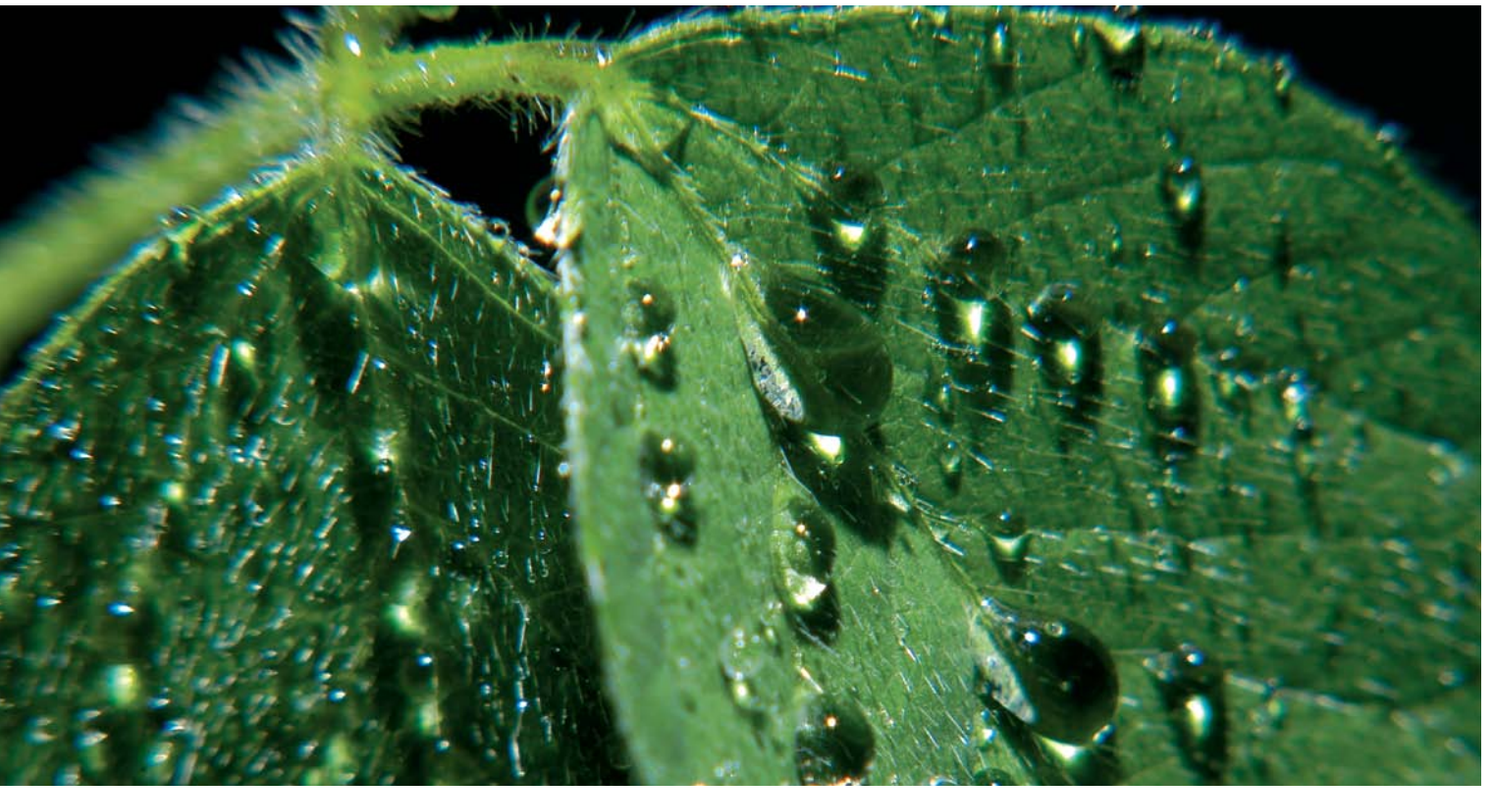
poró al área de procesos de planta de Don Mario. Pasaba así de una gran estructura a una empresa chica. Sin embargo, el continuo crecimiento de Don Mario le permitió formarse más y comprometerse con un equipo en el que las decisiones de cada uno inciden en los otros. "La forma de trabajar de Don Mario se ve en los congresos de soja internacionales, es la única empresa que hace un balance conjunto al final de cada día", sostiene. A la gestión de logística que encarna Rosasco se suman los aportes de Claudio Mussio desde la gerencia de la planta de Chacabuco. Mussio trabaja en Don Mario desde hace 9 años y es el encargado del abastecimiento de insumos para la producción, de la logística de exportación y de la clasificación. Cuando empezó en la empresa, la planta estaba separada de la oficina, de modo que se hacía todo manualmente en la planta y luego se llevaban los datos a la administración. La ampliación de la escala hizo difícil seguir tomando las decisiones operativas de la planta desde la oficina. Es por ello que se trasladó parte del control a la planta misma, pero los equipos informáticos utilizados allí aún no estaban en red con las oficinas, de modo que debían ir y venir con la información guardada en disquetes.

La tarea de Claudio Mussio comienza con la cosecha, cuando hay que administrar el ingreso del cereal a todas las plantas, manejar la logística y el transporte. El proceso establece que cada camión que llega a la planta se ingrese en el sistema de acuerdo al campo del que proviene, el producto y el contratista. Luego se coteja lo que consta en el sistema con lo almacenado, y comienza el tiempo de la clasificación y distribución de las semillas. Allí está entonces Daniel Álvarez, el empleado de planta más antiguo. Su camioneta Ford es una especie de reliquia: la recibió, junto con una clasificadora, cuando entró en la empresa en 1989. Hoy sigue andando con ella como si los años no hubiesen pasado. "Cuando empecé a trabajar en Don Mario la empresa sólo contaba con un galpón de 15 metros por 12 y dos o tres silos de alambre", recuerda este hombre de 58 años sus primeros tiempos en la empresa, a la que llegó a través de José María Maya. Disfrutaba tanto de andar arriba del tractor que terminó la escuela y, con apenas 16 años, se fue con Maya a Chacabuco: "Trabajé como camionero para Maya hasta que llegó un momento, en la época de Alfonsín, en que el negocio del camión no funcionó más. Entonces Gerardo Bartolomé me ofreció ocuparme de unos cerdos que tenían y me dio la camioneta, con motor del '87 recién puesto, para hacer los mandados", relata. Hubo un tiempo en que se ocupó de los ensayos, que por aquellos años se hacían a mano: dividían las parcelas con hilos, ponían las semillas y regaban con regadera. El 15 de febrero de 1989 fue a buscar una clasificadora de semillas a Pergamino y empezaron a atender clientes. Hoy Daniel Álvarez dedica un 70 por ciento de su tiempo al control de calidad de la semilla, tarea en la que se formó con Don Mario. En sus palabras: "Cuando empecé a trabajar en Don Mario no sabía nada de clasificación, me daba incluso un poco de miedo; Gerardo me enseñó la tarea".

Evaluación de rinde de trigo

La íntima relación que une a las áreas de logística y de comercialización permite proyectar lo que se va a necesitar y producir en consecuencia. Actualmente Obdulio San Martín es el gerente comercial, pero desde que ingresó a Don Mario hizo de todo. Empleado emblemático en la empresa, Obdulio trabajaba como tractorista cuando César Belloso, que había sido profesor suyo en una escuela agrotécnica de Chacabuco, le ofreció monitorear los cultivos de soja para el control de plagas. Don Mario recién comenzaba a funcionar como semillero y Obdulio no sólo desconocía las características del cultivo de soja sino que el monitoreo era algo absolutamente ajeno a su rutina. Pero aceptó. Después de haber discutido intensamente con Gerardo Bartolomé el valor de cada kilómetro que Obdulio recorriera trabajando para Don Mario, el verano de 1985 lo encontró yendo de campo en campo, con el DKW de sus padres. Trabajó durante un año en el semillero internacional Pioneer, terminó su carrera de Agronomía en Luján y un día Gerardo Bartolomé le sugirió: "Esto es chiquito, vamos a ver qué hacemos... Si querés quedarte...". Al mismo tiempo, le ofrecían continuar en Pioneer, pero Obdulio se decidió por Don Mario. "Me encantaba lo que hacía, ganaba más o menos bien y me

permitía quedarme en Chacabuco –explica–. Además lo veía a Gerardo, inquieto, y tenía la certeza de que algo iba a hacer. Pero por sobre todas las cosas, era libre, porque el lema de Bartolomé era 'si querés hacer, hacé'. Fue un golpe de suerte." Hoy su trabajo diario consiste en manejar todo lo relacionado con los ocho agentes de venta de la empresa que atienden y coordinan la tarea de los 120 distribuidores de semillas Don Mario.



A su vez, el circuito no podría funcionar sin la cooperación del área administrativa que consolidan a diario, entre otros, Carlos Ferraro y Adrián Marino. Carlos Ferraro, el gerente administrativo, tiene 40 años, hace cinco que trabaja en Don Mario y, no casualmente, es hermano del contador de Molino Chacabuco, la empresa amiga de Don Mario por excelencia. Se ocupa de conducir el área que tiene a su cargo la administración financiera, la parte contable e impositiva y el control de gestión. A la misma sección pertenece Adrián Marino, el primer empleado administrativo de Don Mario. Marino tenía 18 años cuando empezó a trabajar en la empresa y su crecimiento se manifiesta en ese tránsito que lo llevó de atender el teléfono en 1994 a abocarse a la atención administrativa de los proveedores y llegar a ser hoy no sólo una pieza clave en la parte logística que se orienta a consumo sino también el responsable de la organización de canjes. La venta de semilla a cambio de cereal ha crecido significativamente a partir de la devaluación, cuando el cereal pasó a ser la moneda de cambio en el campo, de modo que el sector se encuentra en pleno desarrollo ya que la modalidad promete seguir expandiéndose.

Don Mario SGR

Las Sociedades de Garantías Recíprocas (SGR), creadas en 2002 durante la presidencia de Eduardo Duhalde, por iniciativa del ministro de Economía y Producción de la Nación, Roberto Lavagna, tienen como objetivo principal facilitar el acceso al financiamiento a PyMEs, en ventajosas condiciones similares a las de grandes empresas. Esto se logra gracias a la disponibilidad por parte de la SGR de garantías altamente confiables por su simple ejecutabilidad, las cuales, expresadas mediante avales u otros recursos legales equivalentes, aseguran al acreedor la restitución casi inmediata, en caso de incumplimiento por parte del deudor, del capital y los intereses correspondientes a la operación.

Don Mario SGR fue fundada en diciembre de 2003 y autorizada para funcionar el 1 de marzo de 2004 mediante la Disposición 76 del Ministerio de Economía y Producción, con un importante Fondo de Riesgo aportado por su socio fundador, Don Mario, que constituye el respaldo de las garantías otorgadas a las PyMEs que trabajan con el semillero.

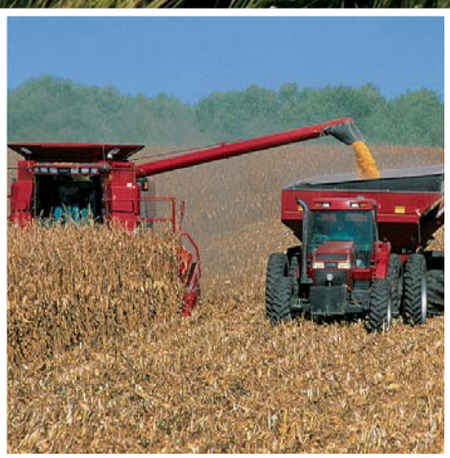
Don Mario SGR tiene como principales objetivos:

- *facilitar el recambio del parque de maquinarias del sector agropecuario vinculado a Don Mario;*
- *incrementar el potencial de la producción agrícola en su área de influencia, mediante la incorporación por parte de las empresas asociadas de nuevas tecnologías que permitan la optimización de los procesos productivo-comerciales;*
- *potenciar la capacidad de negocios en la cadena agroalimentaria en el interior del país, posibilitando el acceso al crédito, con tasas y plazos más beneficiosos para las PyMEs pertenecientes a dicha cadena;*
- *colaborar en el desarrollo de la industria nacional transformadora de la producción primaria, agregando valor.*

A fines de 2004, y a sólo 9 meses de su vida institucional, Don Mario SGR había cuadruplicado su Fondo de Riesgo, con más de 180 PyMEs asociadas y más de 70 garantías otorgadas.

De esta forma Don Mario SGR ha permitido a diversas PyMEs asociadas a su SGR la compra de sembradoras, cosechadoras, tractores y camiones, y la ampliación de plantas clasificadoras y de almacenamiento de granos.

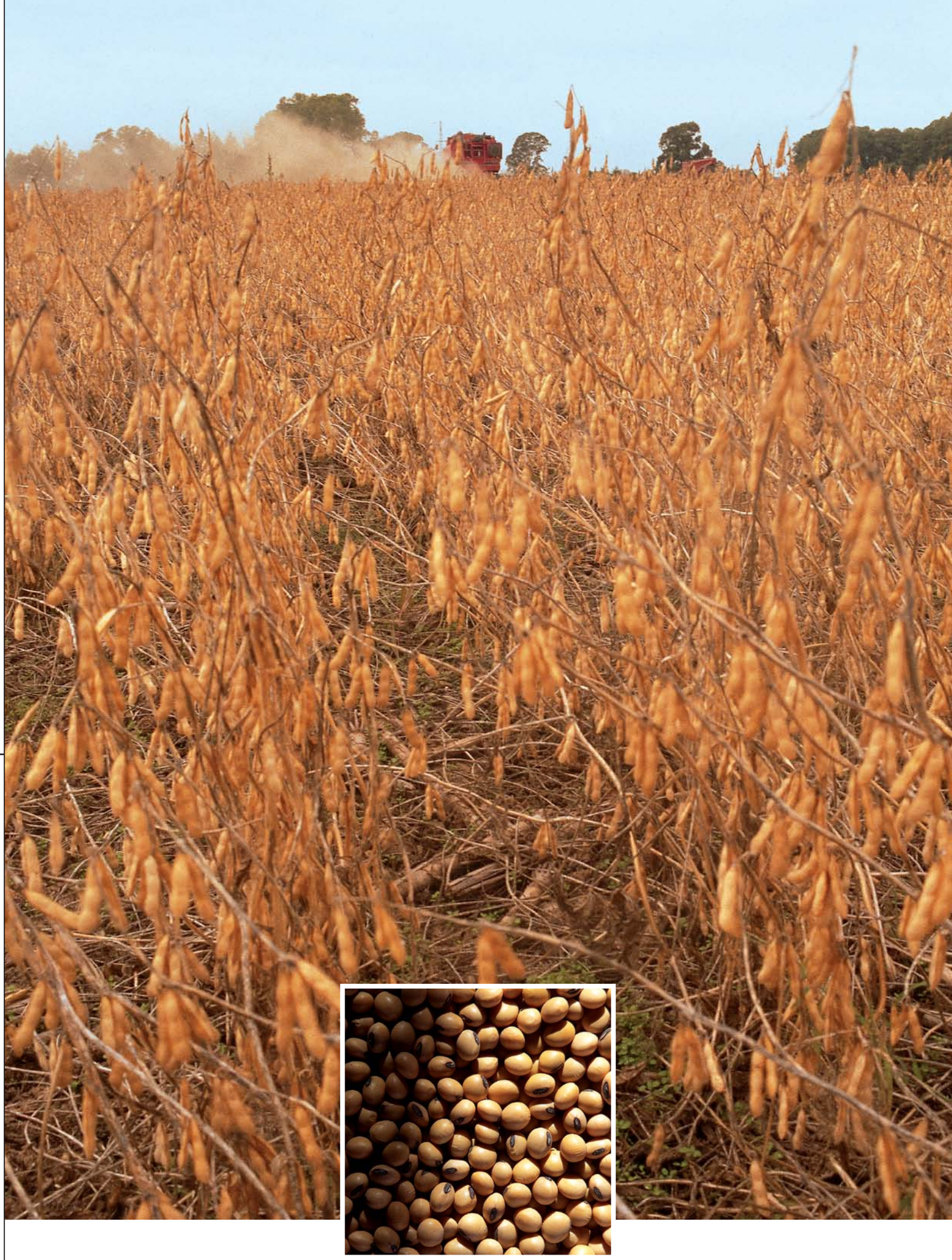
Este importante logro de Don Mario SGR, ha sido posible gracias a la iniciativa de la empresa explorando un marco legal con pocos antecedentes en el país y a la confianza depositada por las PyMEs asociadas, que una vez más apostaron a uno de los valores fundamentales de Don Mario, a saber, la confianza comercial que su sólida estructura y su coherente política y trato franco con los proveedores y clientes inspira.



Los productos de Don Mario

El paisaje de Chacabuco ha estado tradicionalmente caracterizado por los colores del trigo y del maíz. A pesar de la fuerte filiación de Don Mario con la soja y de su protagonismo en la imposición del cultivo en la zona, la sociedad se renueva diversificándose. El agrónomo no tarda en reconocer el verde de la soja, el amarillo del trigo y del girasol y el naranja del maíz que se ensamblan en el logo de la empresa. "No buscamos abrir muchas opciones, sino que las disponibles cumplan lo que los clientes desean", puntualiza Alejandro Bartolomé.

Con un grupo de trabajo compuesto por cuadros gerenciales tan comprometidos como profesionales, Don Mario supo aprovechar al máximo la incorporación de nuevas tecnologías para producir una variada oferta de productos de excelencia y brindar las técnicas de manejo adecuadas para obtener los mejores rendimientos. La política de la sociedad es invertir en investigación y desarrollo para lograr en cada nuevo ciclo una variedad superior. En el camino al lanzamiento de nuevos productos de excelencia, Don Mario le ha dado cada vez mayor énfasis al programa propio de mejoramiento vegetal, y los productores han acompañado al semillero confiando en las nuevas variedades.



La soja, reina de las oleaginosas

El milenario cultivo de la soja –originado en Asia en el siglo XI a.C., donde había llegado a convertirse en una de las cinco semillas sagradas para los emperadores chinos por sus virtudes nutritivas y sus cualidades curativas–, llegó a Estados Unidos en el siglo XIX. Y hubo que esperar cien años más para que empezara a formar parte de la dieta americana. Las primeras experiencias que tuvieron lugar en Argentina a fines del siglo XIX no contaron con el aliento de los productores agrícolas, e incluso hacia mediados del siglo siguiente aún no se conocían aquí las características básicas del cultivo. El prestigio que la soja había ganado en Asia, donde sería incluso un emperador (Sheng Nung) quien se abocara a su estudio, llegando a describir sus propiedades nutricionales y medicinales, no tenía ninguna relación con el impacto que hallaba en nuestras tierras. Desde aquellos tímidos comienzos, la soja ha ganado importancia, se convirtió en uno de los productos con mayor demanda mundial y su cultivo se ha desarrollado de un modo espectacular en las últimas décadas.

Junto con Estados Unidos y Brasil, Argentina lidera actualmente su producción: cuenta con unas 14.000.000 de hectáreas dedicadas al cultivo, es el cuarto productor mundial de grano, el primer exportador mundial de aceite de soja y el segundo de harina de soja. Las razones de semejante despliegue responden a sus ventajas como fuente incomparable de proteínas y a las numerosas aplicaciones industriales que se han desarrollado a partir de la semilla (desinfectantes, aislantes eléctricos, esmaltes, combustibles, sustitutos del caucho y resinas sintéticas, entre tantas otras). La cantidad de proteínas contenidas en un kilo de soja equivale a 2 kilos de carne vacuna, 5 kilos de arroz, 3 kilos de porotos comunes, 5 docenas de huevos u 11 litros de leche. En Japón suele decirse que "el que tiene soja, posee carne, leche y huevo". Una leyenda oriental grafica poéticamente su potencial nutritivo: cuenta que al nacer un niño rey los dioses festejaron enviando cada cual un regalo al recién nacido. Finalmente, la diosa Kannon miró largamente al niño, retiró su collar y, con cada una de sus nueve manos, extendió sobre la cuna nueve perlas doradas. "El cielo el niño ya posee, tantos son sus dones. Resta conquistar la tierra", dijo, y enseguida las perlas doradas se transformaron en semillas de soja, que una vez sembradas se multiplicaron, y una vez cosechadas alimentaron a millones.

La historia de Don Mario está íntimamente relacionada con este cultivo. En 1988, se constituyó en pionera en la difusión del grupo IV con la DM49, su primera variedad inscripta y el símbolo que conjugó relaciones tan significativas como fueron las establecidas con Bruce Bailey y con Martín Quiroga. Luego llegaría "el Ford Falcon", la soja que sembraría el país: la DM48. Con ella, la empresa conseguía, en 1995, una variedad de altísimo rendimiento y versatilidad. Dos años después desarrollaban la DM4700 RR, y al año siguiente la DM3800 RR. Con el nuevo milenio, Don Mario lanzó la DM4800 RR. Fue ésta la variedad que, en el año 2000, le dio al semillero una dimensión nacional por su gran adaptabilidad. En 2003 lograron las variedades DM3700 y DM5800. Esta última fue la expresión de una nueva conquista: el primer fruto del programa de ciclo largo de la empresa, la primera variedad cien por ciento propiedad de Don Mario.

El trigo, rey de los cereales

La recreación del origen del trigo, este ícono de la agricultura del que se encuentran numerosas referencias en la Biblia, ha sido un desafío para muchos pueblos. La mitología fenicia le atribuye su génesis a la diosa Cibeles, mientras que los griegos se lo asignan a Demeter, los egipcios a Isis y los romanos a Ceres (de cuyo nombre procede la palabra "cereal"). Las excavaciones arqueológicas, por su parte, han descubierto rastros de este cereal dorado y prodigioso, que constituye la base de las panificaciones, en la Mesopotamia, unos 7.000 años antes de Cristo.

El cultivo llegó a América de la mano de los españoles, que incluían el pan en su dieta diaria. En 1527 Sebastián Gaboto sembró trigo por primera vez en Argentina. Fue en el fuerte Sancti Spiritu, a orillas del río Carcarañá, en la provincia de Santa Fe. Y aunque esa experiencia fue rápidamente abandonada la siembra continuó desarrollándose en pequeñas parcelas. Más tarde el trigo tendría un sitio privilegiado entre los protagonistas del proceso de colonización agrícola de la región pampeana. A principios del siglo XVII, el Cabildo autorizó la instalación de molinos harineros en las cercanías de Buenos Aires y para 1671 fijó el peso y el precio de venta del pan. La primera exportación de trigo a Europa tuvo lugar en 1876, bajo la presidencia de Nicolás Avellaneda. Para principios del siglo XX el corazón de la zona triguera se encontraba dentro de una amplia franja que se extendía de Santa Fe a Bahía Blanca. Hoy Argentina cuenta con unas 6.000.000 de hectáreas destinadas a su cultivo.

En el año 2000, Don Mario establece una relación con la empresa OR de Passo Fundo, Brasil, con el objetivo de desarrollar una variedad de trigo adaptada a Argentina. Gracias a ese vínculo, Don Mario logra llevar a cabo la primera variedad de trigo. Onix se lanzó al mercado en el año 2004, y a sólo dos meses del comienzo de la venta ya estaba agotada. Su potencial de rendimiento es excelente y tiene gran adaptabilidad en ambientes de altísima productividad.

El maíz, protagonista de una tradición milenaria

Aunque el origen de esta planta espigada ha sido objeto de largos debates, los hallazgos arqueológicos y paleobotánicos demuestran que el maíz actual desciende de una hierba nativa de México. Allí, en el valle de Tehuacán, se cultivaba hace ya más de 4.600 años. De su antepasado silvestre se sabe que tenía espigas de longitud inferior a los dos centímetros. El proceso de selección que tuvo lugar a lo largo de los siglos permitió mejorar su calidad, sustituyendo paulatinamente el maíz silvestre por el domesticado. El protagonismo del maíz en la vida cotidiana de las grandes culturas precolombinas, como la maya y la azteca, se manifestó tanto en la importancia que adquirió el cereal dentro de su alimentación como en la centralidad que alcanzó al interior de sus creencias religiosas y festividades. Tanto es así que el Popol Vuh, la llamada Biblia Maya que combina religión, astrología, historia y mitología, relata la creación del hombre por los dioses y su decisión de hacerlo a partir de maíz. La sorpresa que el cereal les produjo a los españoles recién llegados a América, que veían con asombro cómo los indios comían sus semillas enteras, en forma de harina y que incluso producían con él diferentes bebidas, marcó el inicio de su adopción por parte de los conquistadores, que pronto lo enviaron a Europa.

Actualmente en Argentina se siembran con maíz 2,6 millones de hectáreas y sus virtudes se han explotado mundialmente. Hoy el maíz es la base de una gran variedad de productos alimenticios y la materia prima de una serie de aplicaciones industriales que incluyen desde la fabricación de barnices hasta la producción de cauchos artificiales.

La relación de Don Mario con este cultivo se remonta a mediados de los años '90, cuando Bill Werner, el dueño de Golden Seed Co., le propuso formar un joint venture. En 1996 comenzaron un exhaustivo trabajo conjunto para conocerse y verificar el tipo de genética que podía aportar el programa de Ron Walejko, genetista de Golden Seed Co. Finalmente, decidieron llevar adelante una producción de mil bolsas en Estados Unidos para que, en septiembre de 1997, se pudiera sembrar el H-2750, primer híbrido producto de un trabajo realizado en Argentina en los años '90. Dado el éxito, para fines de 1998 ya habían decidido aumentar la producción. "Así fue que el 1 de abril de 1999 comenzamos con la ardua tarea de hacer conocer unos nuevos productos de maíz que Don Mario vendía con el nombre de Golden Harvest H-2750 –recuerda el ingeniero Fernando Boglietti, quien conoció desde los inicios la relación entre Golden Harvest y Don Mario–. Para esa campaña teníamos una producción de 12 mil bolsas entre cuatro productos, verdaderamente teníamos mucho miedo, y cuando llegó noviembre de 1999 nos parecía toda un epopeya haber logrado el objetivo de venta. Hoy es para nosotros un orgullo pensar que se comenzó con una producción de 3 mil bolsas y a esta fecha, luego de cinco años, hemos vendido más de 100 mil", afirma Boglietti.

Fiel a la decisión de fortalecer su presencia en el mercado de maíz local, Don Mario firmó en 2004 un acuerdo para la adquisición del total accionario de Golden Harvest Argentina, obteniendo así el control total del negocio en el país. Esto implica que actualmente la sociedad controla tanto el programa de investigación de germoplasma como la comercialización de los actuales híbridos en el mercado. "Esta decisión se enmarca y es coherente con nuestra política de ser una empresa argentina con total control de nuestros negocios, sin condicionamientos e intereses externos", afirmó al momento de cerrar el acuerdo Gerardo Bartolomé, presidente de Don Mario.

DONMARIO
SEMILLAS
DM 3700
DONMARIO
SEMILLAS
DM 3700
Pesca y Alimentación.
DONMARIO
SEMILLAS
DM 3700

Don Mario y la propiedad intelectual de las obtenciones vegetales

En Argentina, la Ley 20.247 de 1973 y sus decretos reglamentarios permiten como "excepción del agricultor" que los productores que han sembrado semillas identificadas y fiscalizadas reserven para una nueva siembra una porción de lo producido. Sin embargo, esa legislación prohíbe la compraventa de semillas sin identificar, la difundida práctica de la bolsa blanca que actualmente en Argentina representa un alto porcentaje del mercado de semilla de soja. Ante esta situación, las empresas más comprometidas con la investigación y el desarrollo de semillas crearon en 1988 la Asociación Argentina para la Protección de las Obtenciones Vegetales (ARPOV) con el fin de lograr que la sociedad agrícola y el Estado valoren el esfuerzo invertido en investigación y ensayos y reconozcan su costo económico. Desde ese momento, Don Mario forma parte de la Asociación, presidida desde 2003 por Gerardo Bartolomé. El objetivo de ARPOV es reunir a las empresas dedicadas a la investigación y el mejoramiento vegetal de variedades e híbridos (tanto de maíz, trigo, girasol, sorgos, colza, soja, lino, cebada, etc., como de otras especies como papa, hortalizas y forrajeras) para defender sus derechos como obtentores de variedades. En este sentido, se busca tanto que se abandone la práctica de la bolsa blanca como que se pague un derecho por la utilización de ese tipo de semillas; que se cumpla la Ley 20.247 y que se la actualice para ponerla a tono con la legislación internacional y con la nueva realidad generada por el desarrollo de la biotecnología y la investigación genética.

Uno de los modelos legales en los que se basa ARPOV para el diseño de un marco regulatorio para la producción de semillas en Argentina es la legislación estadounidense. En Estados Unidos existen tres alternativas para proteger las obtenciones vegetales. Una de ellas, la Plant Variety Protection Act, es la que inspira a la Ley de Semillas argentina. La segunda es el contrato privado, que consiste en que el productor de semillas estampe en las bolsas la leyenda "no se puede guardar para resembrar", que es respetada por el agricultor estadounidense. La tercera estrategia, y la más novedosa, es la de las patentes: en Estados Unidos puede patentarse cada variedad obtenida, por cuanto se trata de productos novedosos, originales y únicos, algo que en Argentina aún no está permitido.

Entretanto, en los últimos años, ARPOV ha insistido en el desarrollo de dos sistemas legales de reconocimiento a la propiedad intelectual de las obtenciones vegetales. Uno de ellos, el de regalía global, consiste en el pago de un porcentaje de grano en el momento de la venta, para destinarlo a los obtentores. Otro sistema, el de regalía extendida, demanda un pago por parte del productor sobre la semilla que reserva tras la cosecha para la siembra siguiente. La Ley de Semillas permite guardar semillas para el propio uso, pero no especifica si esto es oneroso o gratuito, de modo tal que, a través de una advertencia pública (comunicada en los medios de difusión, en la bolsa de semillas, en los remitos, en las facturas) de que quien compra una bolsa de semillas está obligado a pagar una regalía cuando se guarda para uso propio, puede exigirse un pago de ese tipo. Actualmente un 30 por ciento de los productores paga esa regalía extendida.

El resultado buscado por ARPOV es la creación de un círculo virtuoso, en el que la creación de un mercado de semillas de calidad en el que se respeten los derechos de propiedad de los cultivares permita al obtentor proteger y amortizar su inversión, de modo tal que se intensifique la investigación en busca de nuevas variedades, lo que, a su tiempo, aseguraría al productor argentino una más amplia oferta de variedades de mayor rendimiento y calidad. Simultáneamente, la eliminación de la bolsa blanca de origen desconocido implicaría un beneficio fiscal para el Estado, pues la semilla ilegal no paga impuestos.

Los Donmarienses

Gerardo Alejandro, Luis Antonio Alfonso, Daniel Alvarez, Néstor Angelini, Mirta Graciela Antongiovanni, Claudia Aprile, Juan Pablo Arabetti, Carlos Arigos, Roberto Artieda, Bruce Bailey, Agustín Balbi, José Luis Balbi, Alejandro Bartolomé, Gerardo Bartolomé, Pablo Nicolás Basualdo, Diana Beatriz Belingueres, Miguel Bellapart, César Belloso, Daniel Roque Berterame, Mauricio Raúl Bisso, Germán Bocardo, Fernando Gustavo Boglietti, Roberto Brinnand, María Belén Callone, Eduardo Caride, Sergio Cataldo, Marina del Valle Centurión, Alejandro Javier Cieri, Darío Ciminelli, María Inés Cortez, Norberto Carlos Cruz, Sofía de la Torre, Paolo De Luca, Malvina María Derosa, Gabriel Díaz, Lucas Daniel Díaz, Pablo Roberto Díaz, Silvina Inés Díaz, Marcos Sebastián Duhalde, Javier Hernán Emanuelle, Roberto Gabriel Espíndola, Luis Alberto Fajes, Roberto Mario Fernández, Juan José Ferrari, Carlos Ferraro, Leonardo Ferraro, Walter Marcelo Ferraro, Santiago Fonseca, Fernando Fontán, Gastón Francisco, Rolando Frayssinet, Eliana Luján Frontera, Julián Galante, Juan Carlos Garate, Guillermo Horacio Gil, María Eugenia González, Daniel González Pippo, Mariano Goria, Alfredo Francisco Graisaro, Gonzalo Guarrochena, Santiago Hermida,

Eduardo Irusta, Juan Pablo Jasminoy, Rodolfo Klenik, Gabor Kovalosky, Juan Pablo Lagrace, Gabriela Larreteguy, Jorge Leyro Díaz, Joaquín Lopetegui, Marcelo Loprete, Celia Beatriz Machado, José Maciel, Roy Manley, Adrián Heriberto Marino, Néstor Darío Marino, Rubén Eduardo Marino, Ignacio Martínez Martínez, Andrés Marrano, Diego Marull, Marcelo Mezquita, Norberto Hugo Migliavacca, Manuel Mihura, Claudio Osvaldo Milione, Juan José Milione, Fernando Minetti, Hernán Mirambel, Claudio Oscar Mussio, Hugo Javier Mussio, Cecilia Nietto, José Román Ordóñez, Carlos Modesto Ortenzi, Ignacio Parodi, Héctor Marcelo Pelourson, Ricardo Jesús Pettinaroli, Justo Alberto Ponce, Ezequiel Pozzo San Martín, Carlos Andrés Pujol, Marcos Quiroga Güiraldes, Iván María Ramallo, Agustín Recalde, Esteban Recondo, Tomás Reynal, Néstor Oscar Rinaldi, Federico Ariel Rizzo, Alberto Roldán, Héctor Adolfo Roldán, Ignacio María Rosasco, Gilberto Rouspil, Roberto Angel Rubino, Daniel Alberto Russo, Fernando Hugo Russo, Ivanna Daniela Sambre, Ana Clara San Martín, Obdulio San Martín, Belisario Sánchez, Martín Sarinelli, Santiago Agustín Schiappacasse, Carlos Soler, Ariel Eladio Soria, Germán Varela, Viviana Marisol Violante.