

AUTORES

JULIO J. ELÍAS

ALVARO GARCÍA NEGRO

CARMINE PAOLO DE SALVO

GONZALO MUÑOZ

INNOVADORES

CASOS Y
PROTAGONISTAS
DEL AGRO
DE URUGUAY



Autores

Julio J. Elías (UCEMA)

Alvaro García Negro (BID)

Carmine Paolo De Salvo (BID)

Gonzalo Muñoz (BID)

Publicado en 2026

Diseño y maquetación: Elena Sampedro | elena@lacasagrafica.com

Créditos de las imágenes: iStockphoto, Freepik, Banco Interamericano de Desarrollo.

Imagen de portada: <https://bodegabouza.com/bodega-las-espinas>

www.iadb.org

Copyright © 2026 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una Licencia Internacional Pública de Atribución/Reconocimiento 4.0 de Creative Commons CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.es>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

Todas las disputas que surjan en relación con esta licencia y que no puedan resolverse de manera amistosa se resolverán de acuerdo con el siguiente procedimiento. Mediante una notificación de mediación comunicada por medios razonables por usted o el licenciante a la otra parte, la disputa será sometida a mediación no vinculante de conformidad con el Reglamento de Mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, su Directorio Ejecutivo ni de los países que representan.



Agradecimientos

Agradecemos muy especialmente, por habernos otorgado entrevistas y colaborado con el estudio, a **Lucía Basso, Eduardo Boido, Gabriela Bordabehere, Domenico Bruzzone y Maria Vittoria Saccarello, Fernando Deicas, Marcos Guigou, Miguel Jiménez de Aréchaga, Darío Jorcín, Martin Klaasen, Virginia Moreira y Héctor Stagnari, Sebastián Olaso Aguirre, Marcelo Ortega, José Pedro Sánchez, Ignacio Tedesco y Hans Vinding-Diers.**

También agradecemos a **Emiliano López Barrera** por sus valiosos comentarios, y a **Miguel Sierra** y el equipo del **Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria de Uruguay (INIA)** por sus aportes.

Resumen ejecutivo

Durante las últimas décadas, el sector agropecuario uruguayo ha experimentado una **profunda transformación**, impulsada por innovaciones orientadas tanto al aumento de la productividad como a una estrategia de diferenciación basada en la calidad y la sostenibilidad. Esta evolución ha sido liderada por **productores y emprendedores visionarios en los sectores agrícola-ganadero, vitivinícola, olivícola y forestal**. A través del análisis de 15 casos destacados, este documento analiza la innovación en el agro uruguayo combinando dos perspectivas económicas complementarias: una centrada en los incentivos del mercado y otra en los perfiles de los propios innovadores. La selección de estos casos se realizó con un enfoque exploratorio, priorizando la diversidad sectorial y la relevancia de sus procesos de innovación, a partir de recomendaciones de expertos y actores clave del sector.

Los innovadores estudiados han introducido tecnologías como la trazabilidad en carne vacuna, la producción de carne carbono neutral, la viticultura de precisión, la producción sostenible de aceites de oliva, y la agricultura regenerativa. Estas innovaciones han permitido mejorar la competitividad del país, **integrando identidad cultural, sostenibilidad y calidad**.

El estudio también destaca el papel del capital humano, la colaboración público-privada y las comunidades de conocimiento como factores clave en el desarrollo del sector. A partir de estos hallazgos, se identifican lecciones para el diseño de políticas públicas orientadas a fortalecer la innovación, la diferenciación y el posicionamiento global del agro uruguayo.

ÍNDICE

Prólogo 4

1. Introducción 8

2. Evolución reciente del sector agropecuario uruguayo y su inserción en el mercado mundial 13

// 2.1. SECTOR AGRÍCOLA-GANADERO 15 // 2.2. SECTOR VITIVINÍCOLA 16

// 2.3. SECTOR OLIVÍCOLA 18 // 2.4. SECTOR FORESTAL 19

3. Marco conceptual de los procesos de innovación y creatividad aplicada a los procesos productivos 23

// 3.1. INCENTIVOS A LA INNOVACIÓN 23 // 3.2. INNOVADORES CONCEPTUALES Y EXPERIMENTALES 24

4. Estrategias de diferenciación 34

// 4.1. LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y LA IDENTIDAD LOCAL 34

// 4.2. COMUNIDADES DE CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN DE LA INNOVACIÓN 35

5. Innovadores: trayectorias y aprendizajes 40

// SECTOR AGRÍCOLA-GANADERO 41

Gabriela Bordabehere · Estancia La Soledad 42

Marcos Guigou · Agronegocios del Plata 46

Miguel Jiménez de Aréchaga · Quesos Aretxaga 49

Darío Jorcín · Cabaña La Muesca 53

Martin Klaassen · Establecimiento Las Palmas 57

Sebastián Olaso Aguirre · Mosaica 61

Ignacio Tedesco · Establecimiento Santa Leopoldina 64

// SECTOR VITIVINÍCOLA 68

Eduardo Boido · Bodega Bouza 69

Fernando Deicas · Bodega Familia Deicas 73

Virginia Moreira y Héctor Stagnari · Bodega H. Stagnari 77

Hans Vinding-Diers · Bodega Oceánica José Ignacio 81

// SECTOR OLIVÍCOLA 84

Marcelo Ortega · Olivos de las Ánimas 85

Maria Vittoria Saccarello y Domenico Bruzzone · Pique Roto 89

José Pedro Sánchez · Aceites Colinas de Garzón 93

// SECTOR FORESTAL 97

Lucía Basso · Plantesia 98

6. Conclusiones 104

Referencias 107

PRÓLOGO

Uruguay ha demostrado, una y otra vez, que el desarrollo productivo se construye con visión de largo plazo, reglas claras y vocación por competir en mercados exigentes. En el corazón de esa historia está su sector agroalimentario, abierto al mundo y capaz de transformar desafíos en oportunidades mediante innovación, calidad y sostenibilidad.

Este documento, *Innovadores. Casos y protagonistas del agro de Uruguay*, recoge, a través de experiencias reales, las trayectorias de emprendedores, productores agropecuarios y equipos que se animaron a hacer algo distinto: incorporar tecnología, rediseñar prácticas, crear nuevos productos, abrir mercados, certificar, medir, aprender y volver a intentar. Más que una colección de historias, este trabajo ofrece una ventana a cómo se construye la innovación en el agro: con creatividad, disciplina, conocimiento, cooperación

y una fuerte orientación a resultados. En varios relatos se repiten elementos comunes que vale la pena subrayar: la inversión en capital humano, la cultura de aprendizaje continuo, la capacidad de construir redes y alianzas, y la búsqueda deliberada de diferenciación —por calidad, identidad, trazabilidad o desempeño ambiental— como vía para capturar mayor valor en los mercados.

Este trabajo también pone en evidencia que la innovación rara vez ocurre en soledad; surge cuando se conectan

de manera constructiva productores, empresas, centros de investigación, universidades, servicios de extensión, agencias públicas y financiamiento.

Uruguay cuenta con capacidades institucionales sólidas y una tradición de colaboración público-privada que constituye un activo diferencial. Profundizar esa articulación —y ampliarla hacia nuevas herramientas digitales, mercados de carbono, bioeconomía y soluciones de precisión— será clave para sostener el ritmo de transformación del agro en los próximos años.

Desde el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y en particular desde el Sector de Productividad, Comercio e Integración, trabajamos para que más países de América Latina y el Caribe puedan acelerar su transformación productiva con inclusión y sostenibilidad. La región enfrenta una ecuación compleja: crecer, generar empleos de calidad y mejorar la competitividad, al tiempo que responde a riesgos climáticos, presiones ambientales y nuevas exigencias de trazabilidad y estándares internacionales. En ese contexto, el agro ocupa un rol estratégico, no

solo por su peso económico, sino por su potencial para impulsar la adopción de tecnologías, la gestión sostenible de recursos y una inserción inteligente en las cadenas globales de valor.

Quiero agradecer a todas las personas que compartieron su tiempo y su experiencia para hacer posible este documento, así como al equipo que lo elaboró. Su valor radica en que combina análisis con historias; evidencia con práctica; y visión con ejemplos concretos que inspiren. Esperamos que estas páginas no solo reconozcan el esfuerzo de quienes innovan, sino que también sirvan como insumo para el diálogo de políticas, la cooperación técnica, la inversión y el diseño de iniciativas que multipliquen la innovación productiva en Uruguay y en toda América Latina y el Caribe.

En el BID seguiremos acompañando esta agenda con la convicción de que un agro más productivo, sostenible e integrado a los mercados es una de las rutas más directas hacia el desarrollo de largo plazo. Y que las mejores transformaciones comienzan siempre con personas que se atreven a imaginar y construir algo nuevo.

Fabrizio Operti

Gerente

Sector de Productividad, Comercio e Innovación

Banco Interamericano de Desarrollo



“Una gran Escuela de Arte debería surgir aquí (en Uruguay) (...). He dicho Escuela del Sur porque en realidad nuestro norte es el sur (...). Por eso ahora ponemos el mapa al revés, y entonces ya tenemos justa idea de nuestra posición, y no como quieren en el resto del mundo”.

Joaquín Torres García

ARTISTA URUGUAYO (1935)

1 | INTRODUCCIÓN

El sector agropecuario uruguayo ha desempeñado históricamente un papel clave en el desarrollo del país y es un pilar fundamental de su economía. Representa entre el 6% y el 7% del PIB y, si se considera el conglomerado agroindustrial, su aporte asciende a entre el 14% y el 16%¹. En 2023 empleó a aproximadamente 217.000 personas, alrededor del 13% de la población ocupada, incluyendo tanto al sector agropecuario como a las actividades agroindustriales vinculadas (Uruguay XXI 2024b). La innovación y la creatividad son motores esenciales para impulsar el crecimiento y la competitividad del sector, un principio fundamental en la teoría del crecimiento económico (Romer, 1990). Este estudio analiza el proceso de innovación en el sector agropecuario uruguayo mediante el estudio de casos bajo el lente de la economía de la creatividad. A partir de este enfoque, se derivan lecciones y estrategias orientadas a fortalecer tanto las políticas públicas de promoción como la gestión de la innovación en el sector.

En particular, este análisis estudia 15 casos de **17 grandes innovadores del sector agropecuario de Uruguay**: explora el proceso que los llevó a innovar, a desarrollar con éxito sus emprendimientos y a generar un impacto económico y social positivo. Para ello, se utiliza el enfoque económico de la creatividad siguiendo el modelo de dos trabajos previos en los que se aplicó este enfoque para estudiar la innovación en el sector vitivinícola argentino

(Elías *et al.* 2020) y en el sector gastronómico de Perú (Elías *et al.* 2022).

La economía de la creatividad permite organizar el problema, identificar los principales factores y extraer lecciones de política pública. El análisis se completa con la combinación de dos perspectivas sobre la innovación: la de Paul Romer, Premio Nobel de Economía 2018, y la de David Galenson, historiador económico de la Universidad de Chicago. Ambas integran tanto los incentivos económicos como las dinámicas individuales de los innovadores. Romer (1990, 2018) destaca el papel de los incentivos y las inversiones en innovación en la búsqueda de beneficios, lo que impulsa la diferenciación en el mercado. En contraste, Galenson (2006) pone el foco en las trayectorias personales de los innovadores, y los clasifica en conceptuales y experimentales. Del estudio de casos, que pone a los propios innovadores en el centro del análisis, resalta cómo generan descubrimientos, cómo los artistas crean obras maestras y cómo los empresarios desarrollan nuevas tecnologías.

A partir de estos enfoques, se llevó adelante un proceso sistematizado de entrevistas semiestructuradas a innovadores de los sectores agrícola-ganadero, vitivinícola, olivícola y forestal de Uruguay, con el objetivo de analizar el proceso de innovación y transformación de sus emprendimientos. Las entrevistas incluían un conjunto de preguntas comunes, adaptadas

1. Estimaciones de los autores basadas en datos BCU 2016-2025.

<https://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Paginas/Series-Estadisticas-del-PIB-por-industrias.aspx>

a cada caso y sector, que eran enviadas previamente a los participantes. Estas se centraban en la caracterización de los innovadores, aunque también se mantuvo flexibilidad para incorporar otras que surgieran durante el desarrollo de la entrevista. Esta estrategia metodológica permitió captar matices en las motivaciones, trayectorias personales y mecanismos de innovación, así como evaluar el papel de la identidad cultural y la búsqueda de calidad como mecanismos de diferenciación del producto y como motores para innovar.

Uno de los principales hallazgos es que un determinante clave en el proceso de transformación fueron los empresarios que tomaron el riesgo de innovar en sectores que por muchos años habían hecho lo mismo. Estos pioneros generaron cambios significativos en la manera de producir y, en algunos casos, lograron sobresalir en los mercados de exportación, demostrando una nueva forma de competir a nivel internacional: la fuerte diferenciación de sus productos.

La búsqueda de diferenciación a través de la calidad es uno de los motores de la innovación y de la creatividad, que a su vez impulsan la reconversión de sectores productivos. Los dos estudios previos mencionados (Elías *et al.* 2020, 2022) muestran cómo, en el caso de la revolución gastronómica peruana y en el sector vitivinícola argentino, la innovación en productos y procesos fue esencial para el éxito en mercados internacionales altamente competitivos y dinámicos.

En el sector agropecuario uruguayo, se han implementado innovaciones clave centradas en la mejora de la calidad para posicionar los productos en mercados internacionales de alto valor. Por ejemplo, la trazabilidad en la producción de carne vacuna garantiza transparencia y confianza, mientras que la carne

carbono neutral añade valor de sostenibilidad que responde a las demandas globales. En la industria de lanas finas, por ejemplo, la adopción de prácticas de agricultura regenerativa, enfocadas en la salud del suelo, la biodiversidad y el bienestar animal, no solo ha generado un impacto ambiental positivo, sino que también ha captado un notable reconocimiento internacional, abriendo puertas a colaboraciones con marcas de lujo globales y validando su valor como estrategia competitiva. En la producción de aceite de oliva extra virgen, la cosecha y el almacenamiento por separado de cada variedad permitieron un control preciso sobre el perfil de sabor, dando lugar a la creación intencionada de blends complejos y equilibrados que definen un producto de alta calidad. De manera similar, en el ámbito vitivinícola, bodegas pioneras invirtieron en innovación técnica y un profundo conocimiento del *terroir* para elevar los estándares. Este enfoque fue clave para transformar la cepa Tannat, adaptándola al suelo uruguayo para crear vinos más elegantes que su contraparte europea, consolidándola como un símbolo de identidad nacional y elevando el prestigio del vino uruguayo en el mundo.

También jugaron un rol central en el desarrollo y la difusión de estas innovaciones las comunidades de conocimiento, redes de colaboración entre productores y expertos que facilitan un flujo constante de información y un aprendizaje colectivo, lo cual incrementa la resiliencia y competitividad del sector. En esta línea, Bloom, Van Reenen y Williams (2019) destacan la importancia de fortalecer el capital humano como una estrategia clave a largo plazo, y respaldan la idea de que un entorno institucional que promueva la formación y el trabajo en red resulta fundamental para sostener procesos de innovación en sectores como el agropecuario uruguayo.

Un aspecto relevante para comprender por qué algunas de estas innovaciones pudieron desarrollarse en Uruguay es el rol del ecosistema institucional que actúa como habilitador de la I+D aplicada y como soporte para la adopción tecnológica. Instituciones como el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) y la Universidad de la República han colaborado en transformar iniciativas individuales en innovaciones con impacto sectorial. Como mostramos en este estudio, el INIA ha generado conocimiento crítico mediante investigación agropecuaria avanzada y actividades de extensión que llegan efectivamente a los productores, como el trabajo conjunto con olivicultores para resolver problemas específicos del clima húmedo, desarrollar estrategias contra la antracnosis y la instalación de un banco activo de germoplasma de olivos en INIA Las Brujas.

Los innovadores analizados en este documento fueron seleccionados mediante un enfoque exploratorio, con el objetivo de captar una muestra de la diversidad del agro uruguayo. En lugar de aplicar criterios formales de inclusión, la selección priorizó la diversidad sectorial (cubriendo los ámbitos agrícola-ganadero, vitivinícola, olivícola y forestal) y la relevancia percibida de los procesos de innovación. Para identificarlos, se recurrió a recomendaciones de referentes institucionales, como técnicos del INIA y del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), búsquedas en medios de comunicación y sugerencias de actores del sector. A continuación, se presentan los innovadores seleccionados ordenados por sector agropecuario, a quienes se analiza de forma individual en la sección 5:

SECTOR AGRÍCOLA-GANADERO

Gabriela Bordabehere • Estancia La Soledad

Marcos Guigou • Agronegocios del Plata

Miguel Jiménez de Aréchaga • Quesos Aretxaga

Darío Jorcín • Cabaña La Muesca

Martin Klaassen • Establecimiento Las Palmas

Sebastián Olaso Aguirre • Mosaica

Ignacio Tedesco • Establecimiento Santa Leopoldina

SECTOR VITIVINÍCOLA

Eduardo Boido • Bodega Bouza

Fernando Deicas • Bodega Familia Deicas

Virginia Moreira y Héctor Stagnari • Bodega H. Stagnari

Hans Vinding-Diers • Bodega Oceánica José Ignacio

SECTOR OLIVÍCOLA

Marcelo Ortega • Olivos de las Ánimas

Maria Vittoria Saccarello y Domenico Bruzzone • Pique Roto

José Pedro Sánchez • Aceites Colinas de Garzón

SECTOR FORESTAL

Lucía Basso • Plantesia

Luego de esta introducción, la sección 2 presenta un análisis de la evolución del sector agropecuario uruguayo. En la sección 3 se desarrolla el marco analítico de la economía de la creatividad que se utiliza para el estudio de los procesos de innovación y creatividad, ilustrado con el caso del arte. En la sección 4 se analiza la estrategia de diferenciación basada en la calidad y en una identidad cultural fuertemente arraigada en la vida del campo. Esta sección explora cómo dichos elementos se están utilizando como una ventaja competitiva, sentando las bases para comprender los casos de éxito que se presentan posteriormente. La sección 5 utiliza el enfoque de la economía de la creatividad para analizar a los principales innovadores del sector agropecuario, mencionados previamente. Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones de política pública.



“Cuando creíamos
que teníamos
todas las respuestas,
de pronto
cambiaron
todas las preguntas”.

Mario Benedetti

ESCRITOR URUGUAYO (S.F.)

2 | EVOLUCIÓN RECIENTE DEL SECTOR AGROPECUARIO URUGUAYO Y SU INSERCIÓN EN EL MERCADO MUNDIAL

El sector agropecuario de Uruguay es un pilar fundamental de su economía, representando entre el 6% y el 7% del PIB (14-16% al incluir la agroindustria), según datos del Banco Central del Uruguay (BCU). En los últimos años, ha demostrado una **notable capacidad de adaptación y crecimiento**, reflejada en un aumento de las exportaciones del 35% en 2024 respecto a 2023 (Uruguay XXI, 2024a) y en la adopción de **tecnologías avanzadas** como la trazabilidad y la agricultura de precisión para competir en mercados de alto valor (Szephegyi et al., BID, 2025). Con más del 90% de su superficie apta para la actividad, Uruguay se consolida así como un proveedor mundial confiable de alimentos y productos agrícolas.

En 2024, Uruguay profundizó su apertura económica a través de acuerdos internacionales y reformas regionales. Tras 25 años de negociaciones se concretó la firma del Acuerdo de Asociación Mercosur-Unión Europea, y se avanzó en negociaciones con Emiratos Árabes Unidos y otros países. Además, se abrieron nuevos mercados para productos como lácteos a El Salvador, carne con hueso a Israel y mondongo a China (Uruguay XXI 2024a).

Los principales productos exportados en 2024 fueron celulosa, carne bovina, soja, lácteos y concentrado de bebidas. Con un aumento del 35% con respecto a 2023, por primera vez la celulosa encabezó el ranking de los productos exportados (Uruguay XXI 2024a).

En Uruguay la inversión en innovación es baja en comparación con los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (representa el 0,5% del PIB frente al 3,0% en el caso de la OCDE) y la intensidad del gasto en I+D agropecuario² es menor respecto a otros países de la región (Uruguay 1.24%; Argentina 1.29%, Chile 1.65%, Brasil 1.82%)³. Sin embargo, el sector agropecuario ha logrado posicionarse como un líder en la adopción de tecnologías que mejoran la productividad y promueven la sostenibilidad (Szephegyi et al, BID, 2025), lo que permite al país competir en mercados globales de alto valor.

En esta sección se analiza la evolución reciente de los sectores agrícola-ganadero, vitivinícola,

2. La intensidad del gasto en I+D agropecuario, representa el gasto en I+D como porcentaje del PIB agropecuario.

3. Indicadores ASTI 2024.

olivícola y forestal, ámbitos donde han surgido las principales innovaciones analizadas (ver tabla 1) y a los que pertenecen los casos de

estudio seleccionados. La **tabla 1** detalla las principales innovaciones llevadas a cabo en estos sectores.

TABLA 1. PRINCIPALES INNOVACIONES EN SECTORES SELECCIONADOS DEL AGRO URUGUAYO

	INNOVACIÓN	TIPO DE INNOVACIÓN
SECTOR AGRÍCOLA-GANADERO	Producción del cordero pesado tipo SUL	Producto / Mercado
	Adopción de prácticas de agricultura regenerativa y sostenibilidad en lana	Proceso / Modelo de Negocio
	Sistemas de trazabilidad	Tecnológica / Marco Regulatorio
	Sistema de “cama caliente” para vacas lecheras	Tecnológica / Proceso
	Biodigestión y generación de energía con residuos ovinos	Tecnológica / Modelo de Negocio
	Producción de carne certificada como carbono neutral	Producto / Modelo de Negocio
	Producción ovina intensiva con ordeñadora circular y caravanas electrónicas	Tecnológica / Proceso
	Adopción de Siembra directa	Tecnológica / Proceso
	Maíz tardío y modelos de fertilización que optimizan el uso de nutrientes	Tecnológica / Proceso
	Cultivos de servicios (no son de renta, se siembran para proporcionar beneficios al suelo, aportan beneficios al sistema agrícola)	Proceso / Modelo de Negocio
	Sistema de compartimento sanitario ovino para la exportación de carne con hueso	Regulatoria / Bioseguridad
Adopción de tecnologías de monitoreo y medición en producción	Tecnológica / Proceso	
SECTOR VITIVINÍCOLA	Introducción de nuevos varietales, como el albariño	Producto / Mercado
	Desarrollo de vinos atlánticos y exploración de <i>terroirs</i> diversos	Producto / Mercado
	Implementación de la viticultura de precisión	Tecnológica / Proceso
	Producción sostenible y empaques ecológicos	Proceso / Modelo de Negocio
SECTOR OLIVÍCOLA	Desarrollo de blends de alta gama a partir de monovarietales	Proceso / Producto
	Tecnologías de riego por goteo para mejorar la productividad y la calidad	Tecnológica / Proceso
	Creación de la Mesa del Olivo, coordinada por el MGAP donde se congregan diversas instituciones vinculadas al sector	Organizacional / Política Sectorial
	Control de la enfermedad antracnosis	Tecnológica / Proceso
	Introducción y evaluación de variedades italianas adaptadas a condiciones edafoclimáticas locales	Producto / Mercado
	Instalación del banco activo de germoplasma de olivos en INIA Las Brujas (único en Uruguay y reconocido por el Consejo Oleícola Internacional)	Organizacional / Política Sectorial
	Pirólisis de biomasa para producir biochar, un material que mejora la calidad del suelo y además puede generar créditos de carbono	Tecnológica / Modelo de Negocio
Compostaje de subproductos (alperujo) como fertilizantes a utilizar en el propio establecimiento	Tecnológica / Proceso	
SECTOR FORESTAL	Ley Forestal de 1987 como marco estratégico e incentivo a la forestación	Marco Regulatorio
	Certificación internacional de bosques plantados (se certificó el 90%)	Mercado / Modelo de Negocio
	Producción de energía a partir de biomasa y reutilización de subproductos	Tecnológica / Proceso
	Mecanización y mejoras genéticas en especies forestales	Tecnológica / Proceso
	Integración forestación-ganadería y complementariedad con apicultura y recolección de hongos	Modelo de Negocio / Proceso
	Inversiones en plantas de celulosa y transformación de la madera	Tecnológica / Proceso
Contribución a la captura de dióxido de carbono (CO ₂) y generación de créditos de carbono	Modelo de Negocio / Mercado	

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a los productores mencionados en la sección 5.

La comparación transversal de las innovaciones muestra que su desarrollo respondió a una combinación de capacidades tecnológicas, como el uso de monitoreo digital y prácticas regenerativas, junto con capacidades de capital humano y organizacionales, que incluyen formación técnica y la articulación en redes como la Mesa del Olivo. Las innovaciones con mayor potencial de escalamiento son aquellas que combinan mejoras productivas con beneficios ambientales, por su alineación con las demandas de los mercados. Sin embargo, persisten brechas que limitan una adopción más amplia, principalmente en inversión inicial, capacitación técnica y acceso a servicios de extensión. Identificar estas brechas es clave para orientar políticas que refuercen las capacidades necesarias y faciliten la difusión de la innovación en el agro uruguayo.

2.1. SECTOR AGRÍCOLA-GANADERO

Por la importante dotación de recursos naturales en relación con su superficie y población, y la ausencia de explotaciones importantes de minerales y su inserción comercial, puede hablarse de una “vocación agropecuaria” del Uruguay⁴. En las dos últimas décadas, la producción agrícola en Uruguay ha adquirido una relevancia estratégica creciente dentro de la estructura económica nacional. El sector ha contribuido de manera sostenida al producto interno bruto y al comercio exterior (en 2023 Uruguay fue el noveno exportador mundial de arroz y de soja), consolidándose como un componente clave de la seguridad alimentaria global y de la diversificación productiva del país.



Fuente: www.elobservador.com.uy

4. Más del 90% de la superficie total del país es utilizable con fines productivos agropecuarios.

La incorporación de innovaciones tecnológicas, en particular la adopción masiva de la siembra directa, el uso de variedades mejoradas y la expansión gradual de prácticas de riego, ha permitido incrementar significativamente los rendimientos y la eficiencia en el uso de los recursos naturales. Estos avances han estado acompañados de un marco institucional que ha favorecido la inversión, la trazabilidad de la producción y la apertura hacia mercados internacionales exigentes. La evolución agrícola desde inicios del siglo XXI se ha caracterizado por un incremento sustantivo en el área destinada a cultivos extensivos⁵, con énfasis en soja, trigo y maíz, así como por una mayor integración con cadenas agroindustriales.

Por su parte, la ganadería sigue siendo el sector agropecuario más importante de Uruguay, con alrededor de 107.500 personas empleadas en actividades relacionadas en 2023. De ese total, el 73% se dedicó a actividades primarias, mientras que el 27% restante trabajó en la industria (Uruguay XXI 2024c).

En 2021, Uruguay exportó 423.000 toneladas de carne bovina, un volumen récord que consolidó su posición como uno de los principales exportadores mundiales⁶ de carne de alta calidad. En 2024 la carne bovina fue el segundo producto más exportado, con una participación de 16% en el total. Entre los destinos de este producto, China fue el principal, con una participación del 31% en los envíos (US\$622 millones), seguido por Estados Unidos y la Unión Europea con el 29% y el 18% respectivamente (Uruguay XXI 2024a).

En lo que se refiere a innovación, la ganadería ha implementado tecnologías avanzadas

como la trazabilidad, lo que mejoró significativamente su competitividad internacional. El Sistema Nacional de Información Ganadera (SNIG) es un sistema de información que tiene como objetivo principal asegurar la trazabilidad del ganado vacuno desde el establecimiento de origen del animal hasta el frigorífico, tanto individualmente como por grupos de animales, de acuerdo a las disposiciones y reglamentaciones del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP). Se basa en dos estrategias paralelas: la consolidación y optimización del sistema de trazabilidad grupal y la introducción gradual de la trazabilidad individual.

2.2. SECTOR VITIVINÍCOLA

Uruguay cuenta con una rica tradición vitivinícola que forma parte de su identidad cultural. El consumo de vino en el país es notablemente alto: 21,5 litros por persona en 2022⁷, una cifra comparable a la de países tradicionalmente vitivinícolas como Italia. La historia del vino en Uruguay se remonta a la segunda mitad del siglo XIX, cuando familias inmigrantes provenientes del Mediterráneo trajeron consigo sus conocimientos, técnicas y cepas. Pascual Harriague, en Salto, y Francisco Vidiella, en Montevideo, fueron pioneros en el establecimiento de viñedos que marcaron el inicio de una industria vibrante. El 14 de abril, fecha del nacimiento de Harriague en 1819, se celebra anualmente el Día del Tannat, como homenaje al inmigrante vasco que desempeñó un papel decisivo en la introducción y propagación de esta cepa en Uruguay, país que se convirtió en su segundo y, para muchos, mejor hogar.

5. Para la zafra 2019/20 se destinaron aproximadamente 1,6 millones de hectáreas a cereales y oleaginosas, más del doble de las 706.000 hectáreas cultivadas durante la zafra 1998/99.

6. En 2023 Uruguay fue el séptimo exportador mundial de carne bovina.

7. Organización Internacional de la Viña y el Vino (<https://www.oiv.int/what-we-do/country-report?oiv>)



En la actualidad, Uruguay cuenta con unas 6.000 hectáreas de viñedos, concentradas principalmente en los departamentos de Canelones y Montevideo, y alberga más de 200 bodegas, muchas de ellas reconocidas internacionalmente. Consultores enológicos de renombre mundial —como Paul Hobbs, Michel Rolland y Alberto Antonini— han contribuido al crecimiento y la sofisticación del sector. Entre las bodegas más destacadas se encuentran H. Stagnari, Bodega Bouza, Oceánica José Ignacio, Bodega Garzón y Familia Deicas, que han elevado el perfil del vino uruguayo en mercados exigentes y han reforzado su posicionamiento como producto premium.

La cepa Tannat, originaria de Madiran, en el sudoeste de Francia, encontró en los suelos y

el clima uruguayo un entorno ideal para desarrollarse y consolidarse como la variedad insignia del país. Hoy, Uruguay es el principal productor de Tannat a nivel mundial, y esta cepa representa más de una cuarta parte del total de viñedos. Según Bernard Marr, en un artículo en *BM Wine Guide*, los Tannat uruguayos son “generalmente más suaves y elegantes que sus contrapartes francesas, con un perfil de fruta más brillante”.⁸ Otras variedades como Merlot, Cabernet Sauvignon, Marcelán y Albariño completan una oferta diversa y en expansión. Para la experta internacional Karen MacNeil (2015), Uruguay es una de las regiones vitivinícolas emergentes más interesantes de América, lo que refleja el reconocimiento que el país ha sabido construir a partir de calidad, innovación y un fuerte arraigo cultural.

8. Artículo disponible en bmwineguide.co.uk/tannat-the-bold-and-robust-red-of-the-wine-world/

2.3. SECTOR OLIVÍCOLA

Desde su introducción comercial en 2003, la oleicultura en Uruguay ha crecido de forma sostenida, con plantaciones intensivas y modernas. Según el Censo Nacional de Olivos 2023, realizado por la Dirección de Investigación y Estadística Agropecuaria (DIEA) del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, hay 208 explotaciones de olivos, 161 productivas y 47 no productivas. La superficie total alcanza las 7.044 hectáreas, con 5.638 en producción efectiva, lo que posiciona al olivo entre los principales cultivos hortofrutícolas. El 80% de los olivares se concentran en el este del país, seguidos por el centro y litoral sur (12%) y el norte (8%).

En los últimos años, Uruguay se ha posicionado como un productor emergente de aceite de oliva virgen extra de alta calidad. Si bien es un sector joven, ha superado una fase meramente incipiente, lo cual se evidencia en un crecimiento sostenido de sus exportaciones, que alcanzaron los US\$ 3.68 millones en 2023. Sus principales destinos fueron Brasil (46%), España (44%) y Estados Unidos (7%)⁹.

La calidad del aceite de oliva uruguayo ha sido reconocida al más alto nivel internacional. Prueba de ello son los resultados obtenidos en los prestigiosos Premios a la Calidad Mario Solinas 2024 (edición Hemisferio Sur), otorgados por el Consejo Oleícola Internacional (COI), el máximo organismo mundial de este sector.



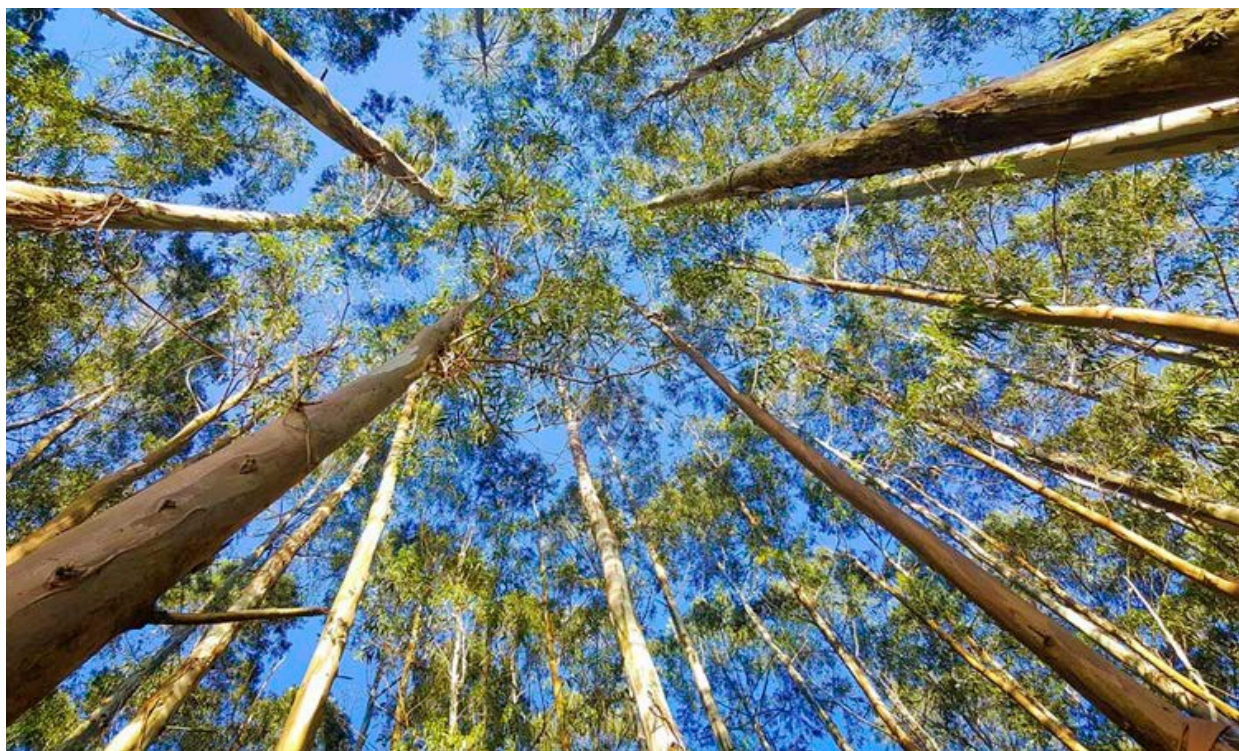
9. Uruguay XXI (<https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/uruguay-conquista-premio-internacional-en-el-sector-olivicola/>)

En esta competición, considerada el certamen más importante a nivel global y que por primera vez se realizó fuera de España con sede en Uruguay, aceites uruguayos obtuvieron galardones clave: el primer premio en la categoría “verde intenso” (Colinas de Garzón, Maldonado), el primer lugar en “maduro” (Pique Roto, Florida) y el segundo premio en “verde medio” (Madebar, José Ignacio), confirmando la calidad excepcional de su producción.¹⁰

El cultivo de olivos en Uruguay creció rápidamente gracias a la cercanía de la academia con el sector productivo que ha permitido una rápida incorporación del conocimiento y prácticas, como la adopción de tecnologías como el riego por goteo, que optimiza el uso de agua y aumenta la productividad.

2.4. SECTOR FORESTAL

El sector forestal en Uruguay ha experimentado un crecimiento notable, consolidándose como un pilar de la economía. La superficie forestada pasó de 165.000 hectáreas en 1987 a 1,16 millones en 2024, lo que equivale al 6,6% del territorio nacional¹¹, mientras que las exportaciones alcanzaron un récord de US\$ 3.045 millones en el último año, posicionándose como el principal rubro del país. Este desarrollo se atribuye a una combinación sinérgica de tres factores. En primer lugar, políticas públicas efectivas, como la Ley Forestal de 1987, que creó un marco jurídico estable y ofreció incentivos fiscales. En segundo lugar, esto atrajo inversiones significativas en la industria de la celulosa y la



Fuente: www.concienciaeco.com

10. Ibid.

11. Sector Forestal en Uruguay. Marzo 2025. Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Superficie Forestal del Uruguay (Bosques Plantados). Período 1975 – 2023. Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

transformación de la madera, impulsando la producción hasta alcanzar los 22,7 millones de metros cúbicos de madera rolliza extraída, un 14,5% más que en 2023.¹² Finalmente, la adopción de prácticas sostenibles, destacando la certificación internacional de los bosques, que fue clave para garantizar estándares ambientales y facilitar el acceso a mercados de exportación exigentes (CERES 2023).

Para comprender la visión interna del sector sobre estas transformaciones y desafíos, se recoge a continuación la perspectiva de Lucía Basso, presidenta de la Sociedad de Productores Forestales de Uruguay. En la entrevista realizada para este estudio, ella destaca que los principales desarrollos e innovaciones en la industria forestal uruguaya en las últimas dos décadas comenzaron con la Ley Forestal, que estableció un marco claro y planificado para la plantación y protección de recursos naturales, e incentivó a productores con subsidios y beneficios fiscales transitorios. Desde entonces, el sector incorporó mejoras genéticas, nuevas tecnologías y mecanización, aumentando su eficiencia. También destaca la certificación voluntaria como clave para garantizar estándares ambientales y sociales, facilitar exportaciones y fortalecer vínculos con las comunidades locales.

Otro hito relevante que señala Basso es el desarrollo de la industria de la celulosa y la transformación de la madera, con inversiones millonarias en nuevas plantas que diversifican el destino de la producción forestal. Además, está en crecimiento la integración de la forestación con la ganadería a través de sistemas silvopastoriles, que combinan de forma planificada árboles y pasturas en la misma superficie. Este modelo ofrece beneficios sinérgicos: para la ganadería, los árboles

proporcionan sombra y refugio, mejorando el bienestar animal y la productividad. Para el productor, diversifica las fuentes de ingreso (carne y madera) y optimiza el uso del suelo. Finalmente, Basso subraya la importancia de los créditos de carbono y la contribución del sector a la captura de CO₂, aspectos claves en la sostenibilidad y en iniciativas como la producción de carne neutra en carbono.

A pesar de este dinamismo, el sector enfrenta desafíos que podrían limitar su desarrollo futuro. Según actores clave de la industria, como la Sociedad de Productores Forestales (Basso, entrevista, 2024), la burocracia y la hiperregulación generan incertidumbre y representan un obstáculo para la atracción de nuevas inversiones. En este contexto, se subraya que la principal ventaja competitiva de Uruguay no reside en un crecimiento forestal excepcional, sino en su estabilidad jurídica y política, un activo fundamental para atraer las inversiones a largo plazo que el sector requiere.

12. Boletín Estadístico 2025. Sector Forestal de Uruguay. Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.



“La pregunta que primero me hice fue: ¿por qué el progreso se está acelerando con el tiempo? Surge debido a esta característica especial de una idea, que es que si un millón de personas intentan descubrir algo, si alguna persona lo encuentra, todos pueden usar la idea”.

Paul Romer

ECONOMISTA ESTADOUNIDENSE (2018)

3 | MARCO CONCEPTUAL DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD APLICADA A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

Según Gary Becker (2005), **la revolución del conocimiento consistió en la aplicación sistemática del saber a los negocios y la economía.**

Esto provocó una explosión en la productividad, impulsada por avances en el conocimiento científico y en otros ámbitos relevantes para las economías. El motor de este desarrollo son las ideas generadas e implementadas por las personas. A continuación, se presentan los enfoques económicos sobre la innovación de Romer (1990, 2018) y de Galenson (2006). Su combinación sirve como marco de análisis para comprender el desarrollo de la innovación en los sectores estudiados, sus mecanismos y la organización del análisis de casos individuales de innovadores presentados en la sección 5.

3.1. INCENTIVOS A LA INNOVACIÓN

Paul Romer (1990) considera que los incentivos son cruciales para la innovación, y enfatiza el papel de las inversiones, motivadas por la búsqueda de beneficios, en el descubrimiento de nuevos productos o procesos. Según este enfoque, las ideas se diferencian de los bienes económicos privados, y en particular del capital físico y humano, en que estas son bienes “no rivales”: el uso de una idea por parte de una persona no impide que otras la utilicen. Debido a esto, la búsqueda de la diferenciación —por ejemplo, a través de una marca o de un aspecto en particular del producto o servicio— es uno de los principales incentivos para la innovación: es lo que le permite al innovador apropiarse del retorno.

En un trabajo sobre innovación en la gastronomía peruana, que también aplica este enfoque económico, Elías *et al.* (2022) muestran que una de las claves del desarrollo de la gastronomía del Perú fue su capacidad de diferenciarse internacionalmente mediante la valorización de su cultura milenaria y de la diversidad de tradiciones culinarias presentes en todo su territorio. El documento retoma la experiencia del chef Gastón Acurio, padre de la revolución gastronómica en Perú, quien sostiene que la cultura peruana —tanto su mestizaje como sus expresiones “puras”— tuvo un papel central en esa revolución, al tiempo que la revolución expresó la cultura y la puso en valor tanto en el exterior como en Perú.

En el caso de la industria del vino de calidad, Elías *et al.* (2020) analizan los incentivos privados a la innovación. Por tratarse de bienes

diferenciados, el bodeguero puede apropiarse del retorno de la innovación, generalmente de forma parcial, a través de su marca. Como la diferenciación en el sector se produce a través de la calidad, gran parte de las innovaciones en el sector privado están orientadas a mejorarla.

Los casos analizados en este documento tienen dos puntos en común: todos los innovadores destacan la importancia de la diferenciación de sus desarrollos a través de la calidad y la identidad uruguaya en relación con el orgullo y la defensa del campo. Como se mencionó, la identidad también fue clave en la revolución gastronómica peruana.

Para entender y caracterizar con mayor detalle el proceso de innovación, se combinó el enfoque de Paul Romer sobre el papel de los incentivos y las inversiones con la clasificación de innovadores propuesta por **David Galenson** (2006). Esta clasificación, que distingue entre innovadores conceptuales y experimentales según su forma de trabajar y concebir la disciplina, se discute en la sección siguiente.

3.2. INNOVADORES CONCEPTUALES Y EXPERIMENTALES

Para iniciar un nuevo proyecto, el libro *Ideas de Lego* (Lipkowitz 2011) señala que en algunas ocasiones es conveniente planificar con anticipación, mientras que en otras es mejor empezar sin una idea preconcebida e ir ideando sobre la marcha. El libro establece de forma clara dos enfoques posibles para la innovación, pero despierta inmediatamente el interrogante sobre qué determina la conveniencia de uno u otro.

De acuerdo con Galenson, la estrategia óptima para innovar (planificar o idear sobre la marcha a partir de la experimentación) depende de que el innovador sea **conceptual o experimental**. Ambos tipos pueden desarrollar importantes innovaciones, pero difieren en cómo las logran y en los ciclos de vida creativa. Las innovaciones más radicales suelen ser realizadas por recién llegados a una disciplina, quienes no están limitados por hábitos de pensamiento establecidos. Las experimentales más importantes son producto del conocimiento acumulado y, en consecuencia, son realizadas por innovadores más experimentados.

“El poder de los números,
sin tener en cuenta el significado
de la experiencia individual,
puede ocultar importantes ideas”.

Dana Suskind

MÉDICA OTORRINOLARINGÓLOGA PEDIÁTRICA
ESTADOUNIDENSE (2017)

¿Qué tipo de innovador eres: conceptual o experimental?

TEST DE CREATIVIDAD DISEÑADO POR COLIN STEWART

De la respuesta a estas cinco preguntas surge qué tipo de innovador es una persona, según la clasificación de Galenson.

Empiece en 5 puntos. Ajuste el número para arriba o para abajo a medida que responde a las siguientes preguntas. Omita las que no apliquen en su caso. Puntos base: 5.

PREGUNTA	RESPUESTA
<p>1. PLANIFICACIÓN Cuando inicia un proyecto, ¿elabora primero un plan para llevarlo a cabo, paso a paso, o empieza de forma inmediata y va improvisando sobre la marcha?</p>	<p><i>Planifico de forma anticipada (+2 puntos)</i> <i>Improviso (-2 puntos)</i></p>
<p>2. INICIO Al pensar de nuevo en el cambio mejor recibido en algún proyecto o procedimiento desarrollado en su rincón del mundo (incluyendo su carrera y lugar de trabajo, la escuela y el hogar, pero excluyendo la superación personal), ¿empezó todo con una idea brillante que puso en práctica o lo logró por prueba y error sin saber bien de antemano lo que sería este cambio?</p>	<p><i>Idea brillante (+2 puntos)</i> <i>Prueba y error (-2 puntos)</i> <i>Nunca un cambio mío fue bien recibido (0 puntos)</i></p>
<p>3. PRINCIPIOS GENERALES O ESPECÍFICOS Cuando necesita hacer un cambio o hacer algo nuevo, ¿elige la forma de actuar pensando primero en cómo se aplican ciertos principios generales a la situación o examinando primero los detalles de la situación?</p>	<p><i>Principios generales (+2 puntos)</i> <i>Específicos (-2 puntos)</i></p>
<p>4. FINALIZACIÓN Cuando un proyecto se acerca a su fin, ¿se encuentra listo para cerrarlo y cambiar a otro proyecto, o desea seguir haciendo mejoras?</p>	<p><i>Cambiar a otro proyecto (+2 puntos)</i> <i>Seguir haciendo mejoras (-2 puntos)</i></p>
<p>5. EN RETROSPECTIVA Después que un proyecto finaliza, ¿suele quedar satisfecho o insatisfecho con él?</p>	<p><i>Satisfecho (+2 puntos)</i> <i>Insatisfecho (-2 puntos)</i></p>

RESULTADO:	-1 punto INNOVADOR EXPERIMENTAL EXTREMO
	1 a 3 puntos INNOVADOR EXPERIMENTAL MODERADO
	5 puntos INNOVADOR INTERMEDIO
	7 a 9 puntos INNOVADOR CONCEPTUAL MODERADO
	+9 puntos INNOVADOR CONCEPTUAL EXTREMO

En su búsqueda por entender el proceso creativo y de innovación, Galenson se dio cuenta de que el arte era un excelente laboratorio para estudiar la creatividad desde la economía. Al igual que en otras disciplinas como, por ejemplo, la investigación académica, los trabajos de arte significativos contienen innovaciones sustanciales. A partir del estudio detallado de las carreras de más de 200 artistas, Galenson establece que existen dos tipos de innovadores muy diferentes en el arte: los conceptuales, que planifican en detalle antes de realizar una obra, y los experimentales, que toman las decisiones más importantes sobre su trabajo mientras lo realizan. Los experimentales se abren camino gradualmente hacia obras maestras. Los conceptuales aprenden las reglas para romperlas.

Los **innovadores conceptuales** utilizan su arte para expresar ideas y emociones de forma precisa. Esta precisión vuelve fundamental la etapa de planificación del trabajo y permite que este se ejecute de manera decidida. Sus innovaciones aparecen de repente y tienden a ser dramáticas: en la mayoría de los casos, consisten en algo completamente diferente que rompe las reglas convencionales de una disciplina o actividad. Sus nuevas ideas más radicales y, en consecuencia, sus mayores innovaciones tienden a aparecer al principio de sus carreras. Pablo Picasso, Andy Warhol y Frida Kahlo son ejemplos de este tipo de innovadores. Picasso, por ejemplo, realizó cientos de bocetos y dibujos preliminares para pintar a los 26 años *Las señoritas de Avignon* (1907), obra fundamental del arte moderno.

En contraste, los **innovadores experimentales** carecen de un objetivo claro. Proceden de manera tentativa, mediante prueba y error, construyendo sus habilidades gradualmente mientras desarrollan su trabajo, y tienden a realizar sus mayores contribuciones tarde en su carrera. Paul Cézanne, Georgia O'Keeffe y Jackson Pollock son algunos ejemplos.

Para Georgia O'Keeffe, por ejemplo, no existe tal cosa como un proyecto terminado: "Tengo una mente enfocada en una sola dirección. Trabajo en una idea durante mucho tiempo. Es como familiarizarme con una persona, y no me familiarizo fácilmente" (Galenson 2009, pág. 97). Sus habilidades, y con ellas su obra, evolucionan con el tiempo; cada trabajo conduce inevitablemente al siguiente: "La idea de que se puede crear un artista de la noche a la mañana, de que el éxito artístico se basa únicamente en el genio y un toque de temperamento, es una falacia. Los grandes artistas no surgen de la nada, al igual que los escritores, los cantantes o cualquier otro creador. Deben formarse en la dura escuela de la experiencia" (Galenson 2009, pág. 97).

Es por esto que las carreras de los innovadores experimentales se encuentran dominadas por el trabajo sobre un mismo tema o problema, por la búsqueda de un objetivo. Un ejemplo de esto último puede verse en una carta que Paul Cézanne le escribe a su amigo Émile Bernard en 1906, un mes antes de morir: "Ahora me parece que veo mejor y que pienso más correctamente sobre la dirección de mis estudios. ¿Alguna vez alcanzaré el fin para el que me he esforzado tanto y durante tanto tiempo?" (Galenson, 2006, pág. 5).

En contraste, para un innovador conceptual la acumulación de experiencia puede resultar un problema porque deteriora su capacidad para innovar, para romper las reglas existentes. Abordar nuevos problemas le permite descubrir los beneficios de desviaciones extremas. Las carreras de algunos artistas conceptuales, por lo tanto, se han caracterizado por su versatilidad y por una serie de innovaciones, cada una muy diferente de las demás.

La **tabla 2** resume los objetivos, los métodos y la naturaleza de los resultados de cada tipo de innovador, y brinda algunos ejemplos.

Si bien el foco de este estudio es el sector agropecuario, el marco de análisis sobre innovadores conceptuales y experimentales encuentra su origen y sus ejemplos más nítidos en el mundo del arte. En el **cuadro 1** analizamos a dos figuras emblemáticas del arte uruguayo.

Ambos artistas encarnan el arquetipo del innovador experimental. Esta breve digresión permitirá al lector familiarizarse con el modelo a través de un contexto culturalmente reconocible, sentando así una base para su aplicación en el análisis que sigue.

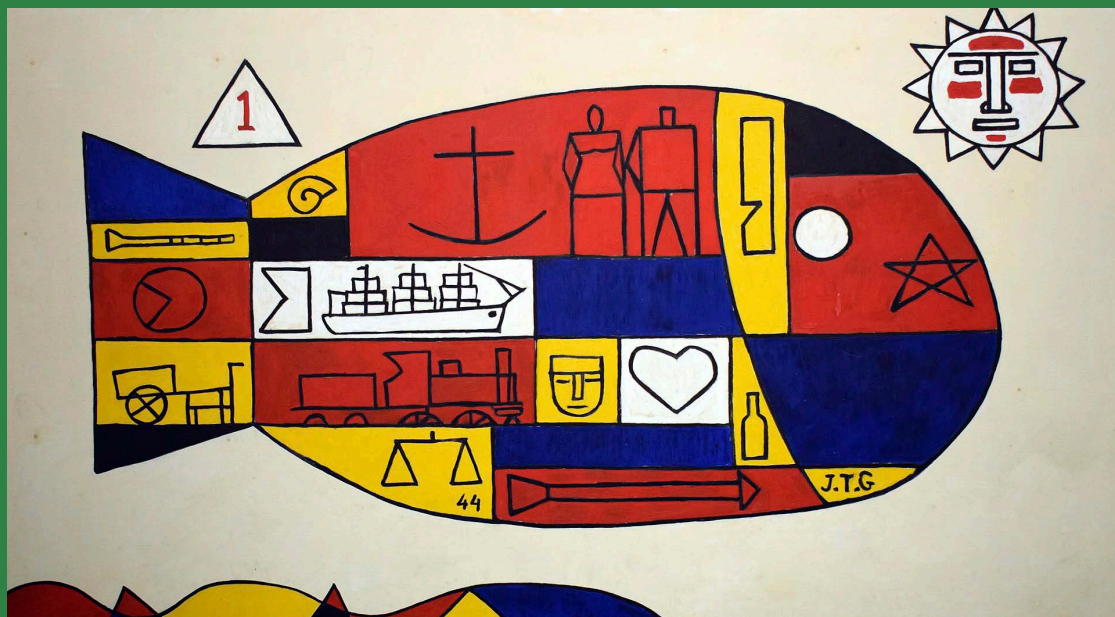
CUADRO 1

DOS ARTISTAS URUGUAYOS

Los artistas uruguayos **Joaquín Torres García** y **Pablo Atchugarry** representan el arquetipo del innovador experimental. En ambos casos, su lenguaje artístico surgió a partir de un proceso de descubrimiento basado en la práctica, la observación y la experiencia, sin partir de una idea preconcebida.

El caso de Joaquín Torres García, creador del **Universalismo Constructivo**, resulta particularmente interesante, ya que desafía la clasificación de David Galenson sobre los tipos de innovadores en el arte. A primera vista, podría considerársele un innovador

conceptual, dado el uso sistemático de símbolos en sus obras más emblemáticas. Sin embargo, un examen más detenido de su trayectoria revela un proceso creativo marcado por la búsqueda, la experimentación y la transformación gradual de su lenguaje visual. La contribución distintiva de Torres García fue desarrollar el lenguaje constructivo universal, pero basado en la experiencia directa: su abstracción nació de una lenta depuración formal surgida de la observación del mundo moderno y la síntesis de diversas tradiciones culturales.



El Pez (1928). Joaquín Torres García.

Al recorrer la cronología de su vida y obras en su extraordinario *catalogue raisonné* online, bajo la dirección de Cecilia de Torres, puede rastrearse este proceso de transformación. Durante la década de 1910, Torres García comenzó a abandonar progresivamente el uso tradicional de la perspectiva. Según la curadora Geanine Gimaraes, su etapa neoyorquina entre 1920 a 1922, que él mismo definió como “expresionista y geométrica” a la vez, fue clave para el desarrollo posterior de su lenguaje constructivo, basado en estructuras rectangulares y símbolos universales como el hombre, el reloj, la estrella y los puntos cardinales.¹³

En *Construcción en blanco* (1931), su forma de abstracción alcanza uno de sus desarrollos más plenos. Karen Grimson, asistente curatorial de la retrospectiva *Un moderno en la Arcadia* presentada en el MoMA en 2015, explica que en esta obra “el universalismo constructivo es la conjunción de una obra abstracta con elementos figurativos: una composición general en cuadrícula, fragmentada y repleta de dibujos lineales”.¹⁴

Torres García concebía el arte como una evolución natural, ligada a procesos más amplios de la humanidad: “La historia del arte muestra que todos los pueblos pasan de lo puramente imitativo a lo abstracto. Esa evolución no es fortuita: obedece a la tendencia de la humanidad a seguir el sentido del universo, que en todo momento se encamina hacia la unidad. Porque el arte no ha de ser fruto de una idea estética o teórica, sino una cosa espontánea, inclasificable” (Jardi 1973, pág. 150). Su caso demuestra que es posible desarrollar un sistema visual con rasgos conceptuales a partir de una evolución marcada por la práctica y

la experiencia. Como señala el crítico de arte y filósofo Manuel Quaranta, Torres García “dedicó su vida a construir un lenguaje universal y a unificar todas las formas de expresión en una unidad mínima y simple”.¹⁵

Al igual que Joaquín Torres García, la carrera artística y la obra de **Pablo Atchugarri** se desarrollaron lentamente, mediante la práctica constante y un proceso creativo que fue evolucionando con la experiencia. Trabaja sin una planificación previa rigurosa, guiado por la intuición y la sensibilidad del momento. Su mayor contribución fue desarrollar una escultura abstracta ligada a la materia y al gesto, pero visualmente: sus formas surgen del diálogo directo con el mármol, en un proceso manual intuitivo. Aunque abstractas, sus obras evocan tanto el cuerpo humano como formas naturales, en una síntesis que trasciende lo figurativo sin romper su vínculo con la realidad.

Comenzó su camino en el arte a través de la pintura, especialmente figurativa, pero fue en la escultura donde descubrió su lenguaje más auténtico. En una entrevista brindada al diario *El País*, en enero de 2007, él mismo relata: “Hacía composiciones de grupos de rostros y los fui uniendo. No me interesaron más los detalles figurativos y me fui quedando en la esencia”.¹⁶

Experimentó con diversos materiales, como cemento, hierro y madera, hasta descubrir el mármol como su medio predilecto. Su primera obra en mármol de Carrara, *La Lumière* (1979), marcó un punto de inflexión. Según su hijo Piero, “una vez que tuvo su primer contacto con el mármol, supo que ese era su medio y que no había vuelta atrás”.¹⁷

13. Ver para más detalles: coleccion.malba.org.ar/calle-de-nueva-york/

14. moma.org/audio/playlist/22/442

15. elojodelarte.com/biografias/coleccion-mnba-el-hombre-de-joaquin-torres-garcia

16. elpais.com.uy/informacion/segun-pablo-atchugarri-es-momento-para-dar

17. bit.ly/4lyL8GC



Via Crucis (1993). Pablo Atchugarry.

Este descubrimiento dio lugar a una exploración de la roca que continúa hasta hoy.

Aunque parte de una idea general, Atchugarry no realiza una planificación detallada. Traza directamente sobre el mármol y va descubriendo la imagen a medida que avanza. Esta aproximación directa al material refleja el enfoque del escultor rumano y también innovador experimental Constantin Brâncuși, quien tallaba directamente en piedra, sin bocetos, guiado por una búsqueda progresiva de la esencia de las formas. Atchugarry ha expresado que el proceso artístico debe atravesar la mente, el sentimiento, la creatividad y las manos, y que estas últimas también toman decisiones autónomas durante la creación.

En 2007 creó la Fundación Pablo Atchugarry en Manantiales, en las cercanías de Punta del Este. “Es un proyecto, un sueño

de muchos años. Implica poder volcar al país, hacia mis orígenes, toda mi experiencia en Europa y en el resto del mundo. Creo que ha llegado el momento de dar y esta es una forma de dar”, expresó al diario *El País* a poco de inaugurar la institución.¹⁸ El Museo de Arte Contemporáneo Atchugarry (MACA), inaugurado en enero de 2022, es el proyecto más ambicioso de su Fundación. Ubicado en un predio de 40 hectáreas en Manantiales, el museo alberga salas de exposición, un cine, un teatro, una biblioteca, un parque de esculturas y una capilla que contiene su obra *La Pietà*. Con una colección permanente —que incluye a artistas locales e internacionales— y una programación cultural activa, el MACA no sólo celebra el arte contemporáneo, sino que también busca acercarlo a la comunidad mediante actividades educativas, talleres y eventos abiertos al público.

18. elpais.com.uy/informacion/segun-pablo-atchugarry-es-momento-para-dar

TABLA 2. LA TIPOLOGÍA DE INNOVADORES DE GALENSON

INNOVADORES	OBJETIVO	MÉTODOS	RESULTADOS	EJEMPLOS
EXPERIMENTAL	Impreciso y evolutivo. El objetivo es un tema o problema.	Tentativo e incremental. Prueba y error.	El desarrollo lento de habilidades lleva a un cuerpo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Paul Cézanne • Joaquín Torres García • Pablo Atchugarry • Georgia O'Keefe
CONCEPTUAL	Específico y repentino (discontinuo). El objetivo es preciso.	Metas establecidas de antemano. Planes preparatorios detallados.	Un trabajo final específico desarrollado sistemáticamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Pablo Picasso • Frida Kahlo • Umberto Boccioni • Andy Warhol

Fuente: elaboración propia con base en Elías y Ferro (2018).

Las categorías de innovador conceptual y experimental no se aplican únicamente al mundo del arte. Los trabajos posteriores de David Galenson (2009, 2022, 2025), así como los de Elías *et al.* (2020, 2022), en los que se basa este documento, demuestran que estos mismos patrones se repiten en áreas tan diversas como la literatura, la música, los negocios, la ciencia, la industria del vino de calidad y la gastronomía. En este estudio mostramos que, al igual que el arte, el sector agropecuario de Uruguay es un excelente laboratorio para aprender sobre creatividad a través del análisis de sus innovadores. Para mostrar la pertinencia de este marco y hacerlo más tangible antes de aplicarlo a los casos uruguayos, en lo que sigue lo ilustramos con ejemplos paradigmáticos del mundo de los negocios, desglosando las habilidades específicas que caracterizan a cada perfil.

En el libro *El ADN del innovador*, Dyer, Gregersen y Christensen (2011) identifican cinco habilidades clave que poseen los innovadores en el mundo de los negocios: **asociar, cuestionar, observar, experimentar y crear redes de contacto** (networking). Estas habilidades pueden

vincularse directamente con los dos tipos de innovadores que identifica David Galenson. Aunque ambos tipos comparten la importancia del networking, existen diferencias en cómo se destacan en las demás capacidades.

Para los innovadores experimentales, observar y experimentar son habilidades centrales. Estos innovadores se comportan como científicos o antropólogos: observan con atención fenómenos comunes —especialmente el comportamiento de potenciales usuarios— y prueban activamente ideas a través de prototipos o ensayos. Como señaló Thomas Edison: “No he fracasado. Sólo he encontrado 10.000 maneras que no funcionan”. Su proceso es acumulativo, guiado por la experiencia y la iteración.

Por el contrario, los innovadores conceptuales sobresalen por su capacidad de asociar ideas de distintos campos y cuestionar supuestos establecidos. La asociación —la habilidad de conectar preguntas, problemas o conceptos aparentemente inconexos— está en el centro del pensamiento innovador. Estos innovadores tienden a generar ideas disruptivas que surgen de una visión clara y repentina, más que de un largo proceso de ensayo y error.

Además, cultivan redes diversas con el fin de ampliar sus marcos de referencia, conectándose intencionalmente con personas de otras disciplinas, países o culturas para extender los límites de su conocimiento.

Un ejemplo de innovador conceptual en el mundo de los emprendedores es Steve Jobs, quien sostenía: “Creo que Henry Ford dijo una vez: ‘Si les hubiera preguntado a los clientes qué querían, me habrían dicho: ¡Un caballo más rápido!’. La gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas. Por eso nunca me he basado en las investigaciones de mercado” (Isaacson 2011, pág. 567). Además, respecto de la experiencia, afirmaba: “Es maravilloso tener una mente de principiante” (Galenson 2022, pág. 28), reforzando la idea de que a menudo los hábitos suelen deteriorar la capacidad de creación. Como le decía a su biógrafo: “Siempre hay que seguir presionando para innovar. Dylan podría haber cantado canciones de protestas para siempre, pero no lo hizo. Tenía que seguir adelante...” (Isaacson 2011, pág. 570).

En contraste, Sam Walton, fundador de Walmart, es un ejemplo de innovador experimental. Creó la empresa en 1962, a sus 44 años.

En sus memorias, reniega de la impresión de muchas personas de que fue una idea repentina que “se convirtió en un éxito de la noche a la mañana”, y confirma que el proyecto se consolidó luego de décadas de pruebas y ajustes: “La tienda fue totalmente una consecuencia de todo lo que habíamos estado haciendo desde Newport: otro caso de mi incapacidad para dejar las cosas como están, otro experimento. Y como la mayoría de los demás éxitos de la noche a la mañana, tomó unos veinte años en hacerse” (Galenson 2022, pág. 13-14).

Esta distinción entre innovadores conceptuales y experimentales ha comenzado a aplicarse empíricamente en sectores productivos. Un estudio reciente de Depetris Chauvin *et al.* (2025) sobre la industria vitivinícola argentina muestra que las bodegas lideradas por innovadores conceptuales presentan un mejor desempeño exportador en comparación con otros perfiles. Este hallazgo refuerza la utilidad del marco de Galenson para analizar la relación entre estilo de innovación y resultados concretos, y resulta especialmente relevante para sectores agroalimentarios en países pequeños y abiertos, como Uruguay.



“Los argentinos vivimos en la haragana seguridad de ser un gran país, de un país cuyo solo exceso territorial podría evidenciarnos (...). Los orientales, no. De ahí su claro que heroica voluntad de diferenciarse, su tesón de ser ellos, su alma buscadora y madrugadora. Si muchas veces, encima de buscadora fue encontradora, es ruin envidiarlos. El sol, por las mañanas, suele pasar por San Felipe de Montevideo antes que por aquí”.

Jorge Luis Borges

ESCRITOR ARGENTINO (1927)

4 | ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

4.1. LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y LA IDENTIDAD LOCAL

La estrategia de diferenciación basada en la calidad y la identidad cultural ha sido fundamental para que Uruguay se destaque en los mercados internacionales, posicionando productos de alta gama como la carne vacuna de primera calidad. La carne uruguaya es reconocida tanto por su calidad como por la implementación de la trazabilidad, que garantiza la transparencia asegurando un control riguroso en todo el proceso productivo. Esta práctica, además, genera confianza entre consumidores y mercados internacionales que valoran la seguridad alimentaria y el cumplimiento de estándares sanitarios rigurosos.

En las entrevistas realizadas a innovadores, Sebastián Olaso Aguirre, de la firma Mosaica, resalta la importancia de la diferenciación, en su caso a través de la producción de carne carbono neutral: “La idea era producir la mejor carne que pudiéramos y darle un valor agregado para diferenciarnos en el mercado. El valor agregado es lo que hace la diferencia en un mundo tan competitivo”. En el caso de las lanas finas, Gabriela Bordabehere, de estancia La Soledad, ha adoptado prácticas de agricultura regenerativa y producción sostenible de lana con un enfoque en la mejora de la calidad. Obtuvo un reconocimiento internacional por su participación en el programa de Agricultura

Regenerativa NATIVA y por su mención en el informe de impacto anual de Gucci de 2023.¹⁹

En la industria olivícola, Marcelo Ortega, de Olivos de las Ánimas, señala el enfoque en la calidad que adoptó su producción, en relación con las tres variedades de olivo predominantes en la región: arbequina, picual y coratina, y sus características únicas: “Cosechamos y almacenamos cada variedad por separado para luego crear blends equilibrados. Esto es clave, ya que buscamos educar al consumidor sobre el verdadero aceite de oliva de calidad”.

En la misma línea, muchas bodegas uruguayas se han enfocado en la calidad como estrategia de diferenciación, con innovaciones orientadas a optimizar la producción y mejorar el producto final. Por ejemplo, como se muestra en la sección 5, Fernando Deicas, de la bodega Familia Deicas, trabajó en elevar los estándares de calidad de los vinos uruguayos y llevó así sus productos al reconocimiento internacional. Esta bodega se destaca por la innovación técnica y su enfoque en la diferenciación a través de la calidad y el conocimiento del *terroir*.


La identidad uruguaya también se refleja como mecanismo de diferenciación en productos emblema, como el vino de la cepa Tannat, que ganó popularidad y prestigio a nivel global. Este vino, apreciado por sus cualidades únicas, simboliza la adaptación y el ingenio de los vitivinicultores uruguayos convertidos en un producto históricamente asociado a otras regiones en un distintivo de la nación.

19. equilibrium.gucci.com/impact-report-2023/planet/restoring-and-regenerating-nature/

El territorio está presente además en la producción ovina de Establecimiento Santa Leopoldina. Para Ignacio Tedesco, líder de esta empresa familiar, su vínculo con el campo trasciende lo profesional: “Defendemos mucho el ovino en nuestra producción; es algo cultural que nos gusta y nos representa”.

La estrategia de diferenciación analizada se articula en torno a ejes conceptuales que, si bien se complementan, son distintos. El primer pilar es **la calidad**, entendida como la búsqueda de atributos superiores e intrínsecos en el producto, como la carne de primera o las lanas finas, que justifican un posicionamiento en mercados de alta gama. El segundo pilar es **la identidad**, que capitaliza el origen y la narrativa cultural uruguaya, como en el caso del vino Tannat, para crear un valor simbólico único.

A estos dos ejes se suma, de manera cada vez más central, un tercer pilar: **la sostenibilidad**. Este concepto opera como un marco estratégico que engloba prácticas sistémicas como la agricultura regenerativa y la producción carbono neutral. Dentro de este paradigma, el respeto por el medio ambiente y la preservación de los ecosistemas se convierten en acciones concretas y verificables. Este compromiso no solo responde a una creciente valoración de estos aspectos por parte de los consumidores, sino que también se ha consolidado como un potente factor que fortalece la diferenciación de los productos uruguayos en el escenario global.



4.2. COMUNIDADES DE CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN DE LA INNOVACIÓN

La generación de nuevas ideas requiere, además de inversiones en investigación y desarrollo, del conocimiento y el capital humano de los innovadores. En estos aspectos, **las interacciones con otros innovadores son clave**. Como señalaba Albert Einstein, “lo que una persona piensa por sí misma, sin ser estimulada por los pensamientos y experiencias de otros, es, incluso en el mejor de los casos, bastante insignificante y monótono”.²⁰ Universidades, empresas e instituciones de investigación actúan como catalizadores de estas interacciones, facilitando la creación de equipos de trabajo que desarrollan ideas de calidad diversa. Estas ideas, a su vez, impulsan mejoras en tecnologías y productos, lo que contribuye al desarrollo económico y la competitividad (Akcigit *et al.* 2018).

Para ilustrar de manera vívida cómo una comunidad de conocimiento puede catalizar la innovación individual antes de analizar su manifestación en el agro, el mundo del arte ofrece un ejemplo paradigmático. Vincent van Gogh, por ejemplo, no empezó a asimilar las corrientes más innovadoras de su época hasta 1886, cuando se trasladó a París. Allí interactuó con artistas como Georges Pierre Seurat y Émile Bernard, de quienes aprendió las técnicas y motivaciones del arte contemporáneo, e influyeron en su comprensión del color y las nuevas formas de representación. Este período en París fue crucial, ya que le permitió a Van Gogh absorber ideas y técnicas y, al mismo tiempo, reinterpretarlas para hacer



20. openculture.com/2020/05/albert-einstein-explains-why-we-need-to-read-the-classics.html

“Antes, el INIA era un instituto que veíamos allá arriba, la investigación no nos llegaba a nosotros. Ahora, el INIA se está preocupando porque la investigación les llegue a los productores. Hoy se llega a todos los técnicos de manera muy fácil. Las cabañas están conectadas a una red de evaluación, especialmente en el área de ovinos, lo que facilita el acceso al asesoramiento y nos permite mejorar en el tema de las lanas”.

Gabriela Bordabehere

ADMINISTRADORA ESTANCIA LA SOLEDAD URUGUAYA (2025)

una contribución significativa al arte avanzado (Galenson 2009). Van Gogh logró esto de manera notablemente rápida, ya que las obras más destacadas de su carrera comenzaron a aparecer en 1888, sólo dos años después de iniciar su verdadera formación como artista avanzado, y continuaron hasta los últimos dos años de su vida. Su experiencia en París ilustra cómo **las comunidades del conocimiento**, al reunir a creadores e intelectuales, fomentan la innovación y permiten contribuciones transformadoras.

En el sector agropecuario uruguayo, estas comunidades desempeñan un papel clave en la difusión de la innovación y en el fortalecimiento de la competitividad. Son comunidades que agrupan a diversos productores, investigadores, asesores técnicos y agentes gubernamentales, y crean entornos colaborativos propicios para el intercambio de ideas, prácticas y soluciones innovadoras.

En lugar de realizar un análisis institucional exhaustivo de la gobernanza sectorial, nuestro enfoque aquí es presentar tres ejemplos que demuestran la diversidad y el impacto

de la colaboración: una iniciativa privada con alcance internacional (Estancia La Soledad), una colaboración público-privada que redefinió una industria (el cordero pesado SUL), y una plataforma interinstitucional formal (la Mesa del Olivo). Este recorrido nos permitirá observar “en acción” distintos modelos de cooperación que fomentan la innovación.

Un primer ejemplo de cómo una comunidad de conocimiento internacional puede potenciar la innovación es el caso de Estancia La Soledad. La participación del establecimiento en el Programa de Agricultura Regenerativa NATIVA —una red de colaboración impulsada por la marca de lujo Gucci y la empresa Chargeurs Luxury Fibers— le permitió acceder a protocolos de sostenibilidad de vanguardia y a un mercado global de alto valor. El reconocimiento internacional obtenido en 2023 no fue solo un premio a un productor individual, sino la validación del conocimiento generado y compartido dentro de esta red colaborativa.

El cordero pesado tipo SUL ilustra un modelo distinto de comunidad de conocimiento: una comunidad de base nacional y articulación



público-privada. Esta innovación no surgió de un solo actor, sino de la sinergia entre el Secretariado Uruguayo de la Lana (SUL), el Ministerio de Ganadería, la Central Lanera, la industria frigorífica y los propios productores que validaron el modelo en sus predios. Fue esta red interinstitucional la que logró desarrollar y escalar una solución sistémica que, como recuerda Ignacio Tedesco, se convirtió en un pilar para el sector. Este caso demuestra cómo la colaboración organizada puede transformar la competitividad de toda una cadena productiva. Este programa sentó las bases del Operativo Cordero Pesado, que contó con la participación del SUL, la Central Lanera Uruguaya y la industria frigorífica (Montossi *et al.* 2013).

Ignacio Tedesco, de Establecimiento Santa Leopoldina, relata cómo esta estrategia salvó la producción ovina nacional, y transformó la crianza y la comercialización del cordero en un pilar económico y cultural: “Este cambio fue clave. En ese momento, mi padre estaba a cargo de nuestra empresa y decidió adoptar esta nueva opción de producción. Desde entonces, nos dedicamos intensamente a la invernada de este cordero, que se convirtió en el pilar de nuestra actividad”.

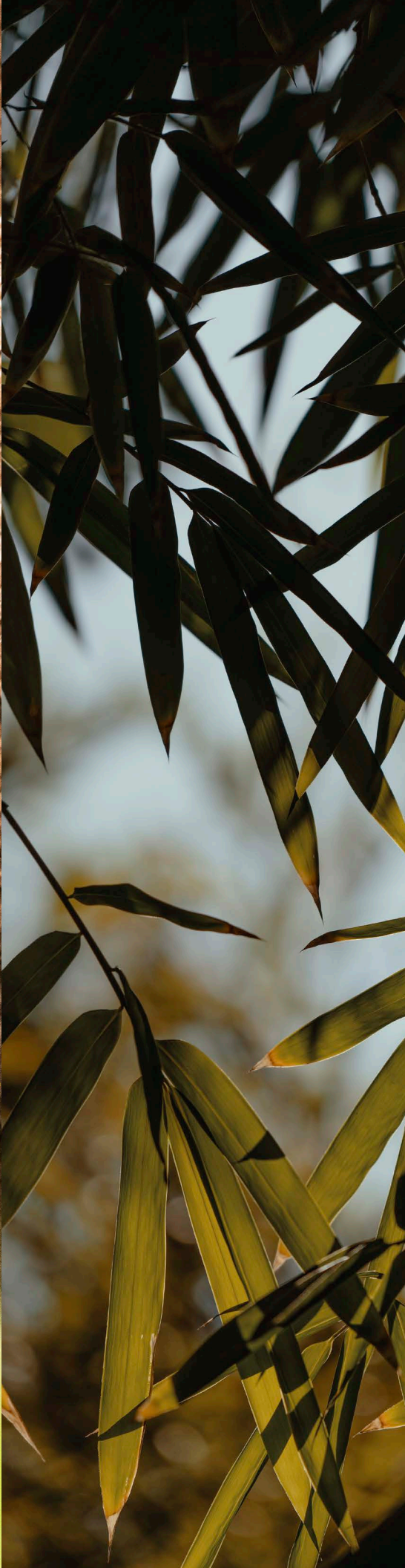
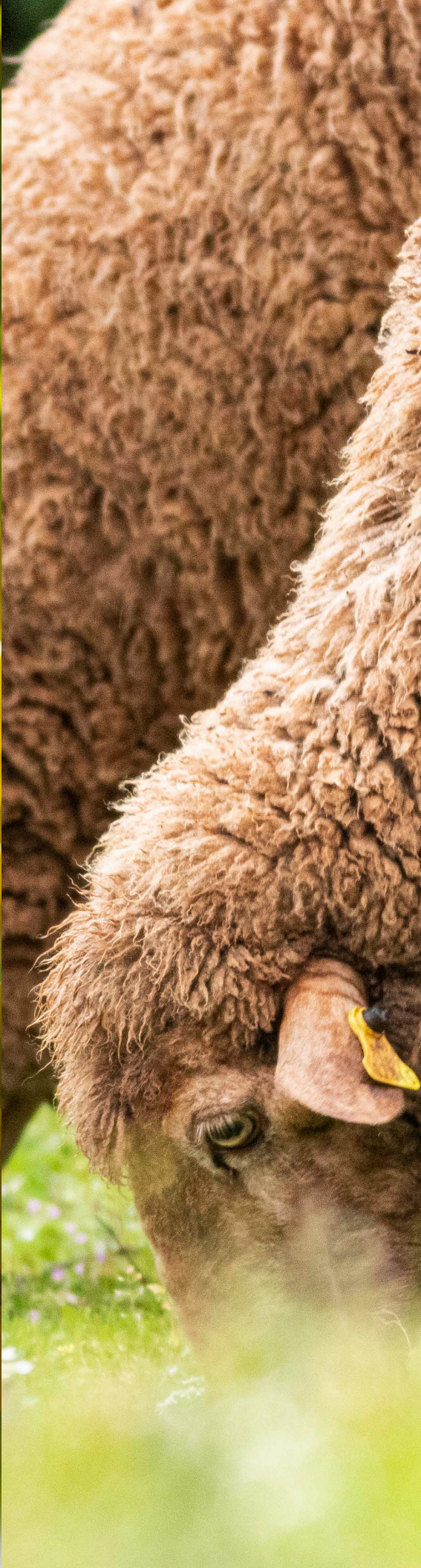
En el sector olivícola, el conocimiento compartido y la colaboración interinstitucional han sido fundamentales para su desarrollo y proyección internacional. Un ejemplo destacado es la conformación de la Mesa del Olivo, una comunidad de conocimiento que reúne a actores clave del ámbito público, académico y productivo. La Mesa está conformada por los ministerios de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), de Industria, Energía y Minería (MIEM), de Relaciones Exteriores, Coope-

ración y Mercosur (MRREE) y de Turismo; la Asociación Olivícola Uruguaya (ASOLUR); el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA); el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU); y la Universidad de la República, a través de la Escuela de Nutrición y las facultades de Química, Agronomía y Medicina. También participaron en diferentes instancias la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) y Uruguay XXI (Promoción de Inversiones, Exportaciones e Imagen País).

A partir de esta colaboración, Uruguay alojó la edición Hemisferio Sur del certamen *Mario Solinas del Consejo Olivícola Internacional*, un prestigioso premio a la calidad del aceite de oliva habitualmente realizado en España. Esto respondió a una necesidad específica de los productores de la región y fue posible gracias a la solidez institucional de la Mesa del Olivo. Aunque aún falta la integración del Ministerio de Salud Pública, esta Mesa ha demostrado ser un foro de colaboración eficaz, con la participación de diversos ministerios, la realización de al menos dos reuniones anuales y el contacto diario con productores, especialmente en iniciativas de investigación aplicada.

Marcelo Ortega, de Olivos de las Ánimas, resalta la importancia de la colaboración interinstitucional en proyectos de investigación aplicada. Su participación en estudios junto al INIA, y las facultades de Agronomía y Química de la Universidad de la República le ha permitido resolver problemas específicos del clima húmedo uruguayo, como la cosecha temprana de la aceituna, para evitar la proliferación de hongos que afectan la calidad del aceite. Además, iniciativas como el desarrollo de carbón activado a partir de carozos de aceituna, en colaboración con universidades y el Fondo Industrial del MIEM, muestran cómo la innovación puede integrar soluciones de economía circular con impacto productivo y ambiental.





“Dado que los grandes hombres son más profundamente únicos que cualquier objeto en la naturaleza, sostienen un estudio de la singularidad mucho más elaborado que el que cualquier objeto natural puede”.

Michael Polanyi

POLÍMATA HÚNGARO (1959)

5 | INNOVADORES: TRAYECTORIAS Y APRENDIZAJES

Con el objetivo de **entender el proceso de innovación y aprender sobre las principales figuras en el sector agropecuario de Uruguay**, se realizaron entrevistas a productores. A partir del enfoque de Galenson (sección 3.2), se indagó sobre sus inicios, su proceso de inversión en capital humano, con qué tipo de innovador se identifican (conceptual o experimental), y las influencias en su carrera y sus innovaciones. Finalmente, se le pidió a cada productor que seleccione tres objetos (vinos, en el caso del sector vitivinícola) que llevarían consigo si tuvieran que pasar un año en una isla desierta.

SECTOR AGRÍCOLA-GANADERO

Gabriela Bordabehere | **Estancia La Soledad**
Marcos Guigou | **Agronegocios del Plata**
Miguel Jiménez de Aréchaga | **Quesos Aretxaga**
Darío Jorcín | **Cabaña La Muesca**
Martin Klaassen | **Establecimiento Las Palmas**
Sebastián Olaso Aguirre | **Mosaica**
Ignacio Tedesco | **Establecimiento Santa Leopoldina**

SECTOR VITIVINÍCOLA

Eduardo Boido | **Bodega Bouza**
Fernando Deicas | **Bodega Familia Deicas**
Virginia Moreira y Héctor Stagnari | **Bodega H. Stagnari**
Hans Vinding-Diers | **Bodega Oceánica José Ignacio**

SECTOR OLIVÍCOLA

Marcelo Ortega | **Olivos de las Ánimas**
María Vittoria Saccarello y Domenico Bruzzone | **Pique Roto**
José Pedro Sánchez | **Aceites Colinas de Garzón**

SECTOR FORESTAL

Lucía Basso | **Plantesia**



SECTOR
**AGRÍCOLA-
GANADERO**

ACTIVIDAD • **PRODUCCIÓN GANADERA SOSTENIBLE**

Gabriela Bordabehere

ESTANCIA **LA SOLEDAD**



GABRIELA BORDABEHERE

Estancia La Soledad

“Lo que estamos haciendo en *La Soledad* no es novedoso; muchos productores en Uruguay ya trabajamos de esta manera. Pero cuando una gran marca como Gucci pone su mirada en esto, el mundo empieza a prestar atención. Me da gracia, porque no es algo nuevo, simplemente estamos cuidando la tierra, la biodiversidad y los animales. Tal vez lo realmente nuevo es que se está poniendo atención en lo simple, y ahora quienes vamos por este camino tenemos una oportunidad”.

Estancia La Soledad, ubicada en la región de Tacuarembó, es un ejemplo destacado de agricultura sostenible en Uruguay. Bajo la gestión de Gabriela Bordabehere, la estancia es reconocida por su enfoque en **la agricultura regenerativa y la producción sostenible de lana**. Bordabehere ha implementado prácticas que priorizan la biodiversidad, el bienestar animal y el manejo responsable de la tierra.

En 2023, Gabriela y su establecimiento ganaron reconocimiento internacional por su dedicación a la sostenibilidad. Su participación en el programa de Agricultura Regenerativa NATIVA le permitió ser destacada en el informe de impacto anual de Gucci. La lana producida en su establecimiento sigue prácticas regenerativas, en sintonía con el compromiso de Gucci de utilizar materias primas regenerativas para sus colecciones. Un año antes, Bordabehere había sido galardonada con el premio de Acción Climática y Sosteni-

bilidad por la Cámara Nacional de la Moda Italiana durante los Sustainable Fashion Awards 2022. Estos reconocimientos resaltan la creciente valoración de la lana uruguaya y sus prácticas sostenibles en la escena global.

INICIOS E INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Desde muy joven, Gabriela sintió una profunda conexión con la naturaleza, lo que la impulsó a elegir la carrera de Agronomía como su camino profesional. Esta decisión no surgió únicamente por un interés académico, sino por un deseo de trabajar en el campo. Como ella misma recuerda: “Desde muy chica, sentí una fuerte inclinación por trabajar en contacto con la naturaleza. Decidí formarme en Agronomía no tanto por la curiosidad técnica de la carrera en sí, sino porque era el camino para alcanzar lo que realmente me apasionaba. Y lo logré”.



Al graduarse, Gabriela y su esposo, Alejandro Maranges, decidieron mudarse al campo y asumir la administración de la estancia La Soledad, un predio familiar. Gabriela encontró en esa vida rural la realización de un sueño: “Así fue como transcurrió el tiempo: formamos nuestra familia y criamos a nuestros hijos en el medio rural”. Sin embargo, no faltaron las dificultades: “No teníamos luz, a veces ni agua, y cuando nos casamos, ni siquiera un vehículo. Todo era una aventura. Había cuatro o cinco cañadas que, cuando llovía, nos dejaban aislados por seis o siete horas”. A pesar de todo, Gabriela y su familia apostaron por ese estilo de vida en ese lugar: “Mis hijos comenzaron a ir a la escuela en San Gregorio de Polanco, una ciudad cercana, también con muchas carencias”.

Su vida dio un giro inesperado cuando, tras 14 años trabajando en el campo, su esposo falleció en un accidente de tránsito. De un día para otro, se encontró sola con sus hijos de 11 y 9 años, enfrentando la responsabilidad de sacar adelante tanto a su familia como la administración del establecimiento. A pesar de no tener experiencia en gestión, Gabriela asumió el desafío con determinación, con el apoyo de su equipo de trabajo y con su fuerte compromiso por mantener el legado familiar. Con el tiempo, su enfoque en el cuidado del campo, los animales y la humanidad de su equipo le valió el reconocimiento del sector: en 2014 obtuvo el prestigioso premio Morosoli, instituido por la Fundación Lolita Rubial, en reconocimiento a su trayectoria como productora y como persona.

INNOVACIONES

Gabriela Bordabehere ha sido una figura central en la gestión y el desarrollo de La Soledad. A lo largo de los años, implementó diversas

innovaciones en el manejo de la estancia, centradas en la sostenibilidad y la calidad del producto final. Sin embargo, ella misma subraya que muchas de estas prácticas, ahora reconocidas a nivel mundial, no eran del todo nuevas, sino que retoman prácticas tradicionales que respetan la tierra, los animales, y la biodiversidad. Lo que cambió es su visibilidad. Gabriela destaca que lo verdaderamente novedoso fue la atención que marcas globales como Gucci pusieron en estas prácticas. Esta observación resalta cómo la autenticidad y el compromiso con métodos sostenibles captaron el interés de actores internacionales, impulsando una tendencia global hacia una producción más responsable.

Además, Gabriela enfatiza la importancia de las conexiones internacionales y el aprendizaje continuo. Para ella, “conocer otras cabañas es permanente en la estancia”, ya que estas interacciones permiten mejorar y refinar los procesos productivos para alinearse a los estándares más altos de la industria global. Este enfoque en el aprendizaje y la colaboración fue clave para posicionar a la estancia La Soledad como un referente en la producción de lana de calidad superior, no sólo en Uruguay sino también en todo el mundo.

TIPO DE INNOVADORA: EXPERIMENTAL

Gabriela ha estado al frente de su empresa durante 20 años, adoptando y ajustando prácticas a lo largo del tiempo para mejorar la calidad de la lana. Su enfoque se basa en la experiencia y en la implementación gradual de técnicas y recomendaciones de expertos. Además, su compromiso con la mejora continua y la adopción de prácticas sostenibles refleja un proceso acumulativo y refinado, característico de un innovador experimental.

QUIÉNES INFLUYERON EN SU CARRERA

Sus principales influencias provienen de figuras cercanas en su vida, especialmente de su familia. Su tío, que administraba los campos donde ella creció, notó el fuerte interés de Gabriela en la naturaleza y las ovejas, y lo fomentó: le enseñó a amar el trabajo en el campo y le permitió acompañarlo y aprender de su experiencia. Así, despertó en ella la pasión por la agricultura y la ganadería.

Además, Gabriela reconoce la influencia de sus abuelos, inmigrantes españoles que llegaron a Uruguay a principios del siglo XX. Sus abuelos lograron establecerse y eventualmente comprar el campo que ahora es parte fundamental de la vida de Gabriela. Ella

se siente inspirada por la ética de trabajo y los valores de sus abuelos, que marcaron su enfoque en la vida y en su carrera. Como ella misma expresa, estos valores, junto con la pasión por lo que hace, han sido fundamentales para superar los desafíos y sacar adelante tanto a su familia como su negocio.

TRES OBJETOS QUE LLEVARÍA A UNA ISLA DESIERTA

“Primero, un libro: *Un curso de milagros*, de Helen Schucman, que es una filosofía de vida y un pilar en mi crecimiento espiritual. Luego, un cuaderno y una lapicera, porque necesitaría escribir mis vivencias y reflexiones. Creo que sería una riqueza enorme poder documentar mi experiencia y luego compartirla con el mundo”.

ACTIVIDAD • **PRODUCCIÓN AGRÍCOLA, GANADERA, COMERCIALIZACIÓN DE GRANOS, INSUMOS Y SEMILLAS**

Marcos Guigou

AGRONEGOCIOS DEL PLATA



MARCOS GUIGOU

Agronegocios del Plata

“A veces, las cosas son bastante simples en razonamiento o no tan técnicas”.

Marcos Guigou ha dejado una marca significativa en la agricultura de Uruguay a través de la expansión de Agronegocios del Plata. Esta empresa familiar con 20 años de trayectoria se especializa en **la producción agrícola-ganadera y la comercialización de granos, insumos y semillas**. Su objetivo es la generación de alimentos, energía y conocimientos de manera sustentable y con un alcance global. El enfoque de Guigou en la diversificación geográfica, la especialización y la adopción de tecnologías innovadoras posicionaron a su empresa como líder en el sector.

INICIOS E INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Marcos creció en un entorno rural, cerca de Dolores, Uruguay: “De chico no sé si me gustaba tanto, pero después, al llegar a la carrera y decidir orientaciones, me empezó a gustar la agronomía y me encantan los números. Si no hubiera crecido en el campo, quizá hubiera sido ingeniero civil. Me gusta mucho hacer puentes, carreteras. De hecho, estamos haciendo represas; me encanta el riego”.

Después de trabajar en la empresa familiar de agricultura y ganadería, decidió emprender en proyectos con un socio, buscando identificar nichos de valor y diferenciación. Así, formaron una empresa y compraron un equipo de

riego argentino para dedicarse al maíz: “En ese momento el cultivo predominante en la zona era el trigo, y había mucha gente con experiencia. Como agrónomos, sabíamos que no tendríamos mucho para aportar en el trigo, así que decidimos enfocarnos en el maíz con riego”.

A partir de esta primera experiencia laboral, surgieron diversos emprendimientos: “Lo que vino después siempre estuvo muy vinculado a lo que considero que sé hacer: manejar este negocio, entender las características de la agricultura, su dependencia del clima, las oportunidades que brinda. Hoy tengo un lote de actividades que están vinculadas a eso”.

Marcos siempre valoró la formación continua y la gestión de equipos calificados. Él mismo destaca su inclinación por rodearse de expertos en agronomía para impulsar su visión y mejorar la productividad.

INNOVACIONES

La adopción de la siembra directa, una de sus mayores innovaciones, le permitió aumentar la eficiencia. Este método reemplaza la práctica tradicional de arar la tierra antes de sembrar, permitiendo la implantación del nuevo cultivo directamente sobre el rastrojo del anterior. Además de aumentar la productividad, ofrece beneficios sustanciales, como una notable



reducción de la erosión del suelo y menores costos de producción. Sobre esto, Guigou señala: “La siembra directa bien hecha, y hoy mucho mejor que en esa época, es una ventaja competitiva gigantesca”. También destacó por su capacidad de gestionar riesgos a través de coberturas de precios futuros y diversificación de cultivos y regiones. Esta estrategia aseguró la estabilidad de la producción frente a variaciones climáticas y económicas.

Agronegocios del Plata se sustenta en una inmensa red de alianzas con los productores a los cuales alquila los campos, y con las empresas de semillas Florimond Desprez, STINE, Bioceres y TMG; granos Cargill y Ambev; y carne BPU y Ontilcor. “Nuestro camino está en las alianzas, porque tenemos agricultura, ganadería y comercialización de semillas”, explica Marcos. Agrega que su modelo de negocios se basa en contratar los servicios y no en tratar de hacer todo desde la empresa propia: “Eso generó mucha sinergia con productores, con gente que estaba en una situación complicada y que tenía ahí un ingreso bueno”.

En relación con la semilla, Marcos destaca que, si tiene buena genética, aporta el potencial de producción de los cultivos: “Tenemos un modelo de cultivos autógamos²¹, que excluye al maíz y al sorgo, que son híbridos”. Y agrega que este modelo produce hectáreas con una rotación correcta y con trazabilidad absoluta desde el inicio.

TIPO DE INNOVADOR: CONCEPTUAL

Si bien su proceso es de aprendizaje y progreso continuo, su éxito se encuentra en la

planificación: “Si uno arranca sembrando y viendo qué pasa, seguramente haya años en que hacés más dinero, pero si no planificás mucho va a ser muy difícil generar una expansión o tener un negocio que crezca de manera potente”, explica Marcos. Ejemplifica esto mediante la evolución de sus métodos de producción y la constante búsqueda de nuevas tecnologías a partir de un plan de trabajo muy bien especificado. Su foco está en la división del trabajo. Para potenciar las ganancias de la especialización, Guigou busca socios estratégicos, incluso en materia de exportación. “Estamos muy enfocados en todo lo que es el negocio. Hoy en día, el directorio trabaja con muchos indicadores de retorno por capital invertido, cosas muy finas. Esto lo aprendí mucho con Los Grobo²²”.

QUIÉNES INFLUYERON EN SU CARRERA

Marcos menciona la influencia temprana de su padre, quien le enseñó la importancia de la precisión y el esfuerzo en la agricultura: “De él aprendí la forma de producir, que había que ser preciso, prolijo, hacer las cosas en fecha o antes, todo eso que determina la diferencia entre un buen productor y uno al que no le va bien”. La colaboración con Gustavo Grobocopatel (del Grupo Los Grobo) y su familia fue también crucial en su camino hacia la expansión, especialización y modernización.

TRES OBJETOS QUE LLEVARÍA A UNA ISLA DESIERTA

“Llevaría un cuchillo, un encendedor y una buena compañía”.

21. Tipo de cultivo que se reproduce por sí mismo, como la soja y la cebada.

22. Grupo económico argentino dedicado a dar servicios para la producción y exportación agroindustrial y alimentaria.

ACTIVIDAD • **PRODUCCIÓN DE QUESOS DE OVEJA**

Miguel Jiménez de Aréchaga

QUESOS **ARETXAGA**



Imagen cortesía de Miguel Jiménez de Aréchaga.

MIGUEL JIMÉNEZ DE ARÉCHAGA

Quesos Aretxaga

“Nosotros al ordeñador lo mandamos a hacer un curso, aprendió a inseminar y es el que insemina. Eso es capital humano de trabajo, y es fundamental”.

Miguel Jiménez de Aréchaga, a través de su emprendimiento de quesos Aretxaga, ha liderado el camino hacia la diversificación productiva y la integración de tecnología avanzada, apuntando a posicionarse en un nicho de alta calidad: **la producción de queso de oveja, un tipo de queso con un perfil distintivo y un mercado internacional en expansión**. Fusionando técnicas europeas con soluciones tecnológicas propias adaptadas a las condiciones del país, y con más de 50 años de experiencia en el sector agropecuario, Miguel es no sólo un pionero en la producción ovina intensiva, sino también un ejemplo de adaptación frente a las transformaciones del mercado global.

INICIOS

Desde muy joven, Miguel mostró inclinación por el agro, a pesar de provenir de una familia de abogados con una larga tradición en el derecho constitucional uruguayo. Su pasión por el campo surgió durante sus visitas a una

chacra familiar donde observaba con fascinación cómo las ovejas ayudaban a fertilizar pequeñas parcelas: “Encerraban las ovejas en un pequeño pedazo de tierra, y un año después ese lugar era la quinta. Eso me atrajo muchísimo”. Esa experiencia despertó su interés por la producción agropecuaria y la capacidad transformadora del trabajo en el campo.

En 1971 Miguel completó sus estudios como técnico agropecuario en la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU), donde recibió una formación dual: teoría y práctica en partes iguales. La combinación de aprendizaje en aula con la experiencia directa en el campo moldeó su carácter pragmático y su enfoque resolutivo. Al poco tiempo, con apenas 22 años, asumió la administración de un establecimiento de 7.000 hectáreas con 18 trabajadores bajo su responsabilidad, lo que lo formó en liderazgo, gestión y toma de decisiones: “Me pusieron al frente del establecimiento de muy joven. Lo fui haciendo, y eso tiene algo de mérito propio y mucho de las circunstancias”.



Su paso inicial por el sector público también influyó en su desarrollo profesional. Trabajó en una oficina gubernamental que organizaba la trazabilidad grupal del ganado, experiencia pionera en América. Sin embargo, Miguel pronto decidió dedicarse al ámbito privado: en 1980 fundó la consultora agropecuaria Seragro, uno de los primeros equipos multidisciplinarios enfocados en asesoría productiva. Desde entonces, ha estado vinculado a la innovación tecnológica y la optimización de sistemas productivos en la ganadería.

INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Miguel considera que el éxito de cualquier emprendimiento rural depende en gran medida del capital humano. Desde sus primeros años dedicado al campo, entendió la importancia de contar con trabajadores capacitados y adaptados a las nuevas tecnologías, por eso apuesta por la formación constante de su equipo.

Además, Miguel destaca que el entorno familiar ha sido clave en el crecimiento de Aretxaga. Sus hijos, todos profesionales vinculados al agro y la industria, han aportado conocimientos especializados y energía renovada al emprendimiento. Su hija mayor lidera la operación técnica, mientras que la menor, contadora, asumió el desafío de comercializar y exportar los productos: “No es obra sólo mía. Mis hijos empujan desde atrás, y eso me permite mirar hacia adelante”.

El enfoque de Miguel en el recurso humano también se refleja en su visión de la agricultura y la ganadería como motores de desarrollo rural. Es un ejemplo de que es posible integrar tecnología de alta precisión en un modelo productivo donde el rol del trabajador sigue siendo central.

INNOVACIONES

El modelo de producción ovina de Quesos Aretxaga está basado en **la innovación tecnológica, la sostenibilidad y la integración productiva**. Con su innovación orientada a la economía circular, Miguel implementó un sistema de **biodigestión** que convierte heces, orina y restos de alimento en gas metano y fertilizantes. El 70% del gas es utilizado para generar energía eléctrica que cubre las necesidades del establecimiento, mientras que el restante 30% se vende a la red nacional: “Lo que hacemos es transformar todo lo que generan las ovejas en un insumo útil. Y funciona”, cuenta.

Con apenas 165 hectáreas de terreno, Miguel ha logrado un modelo intensivo que abastece el tambo ovino y mantiene la producción de leche de forma constante durante todo el año. A través de rotaciones agrícolas y siembra directa, producen materia seca en tres ciclos anuales y garantizan así un alimento de calidad para el ganado.

Con el uso de tecnología de precisión, la empresa incorporó una ordeñadora circular de 72 puestos, capaz de ordeñar hasta 1.000 ovejas por hora, una innovación sin precedentes en América Latina. Además, cada oveja cuenta con una caravana electrónica que registra su producción individual de leche, lo que permite un manejo eficiente y trazable del rebaño.

Estas innovaciones posicionaron a Aretxaga como un modelo de eficiencia y sostenibilidad. La combinación de tecnología, genética avanzada y manejo ambiental permite obtener productos de alta calidad con un impacto ambiental reducido: “No hay en América Latina un sistema como este. Es un modelo muy competitivo”, destaca Miguel.

TIPO DE INNOVADOR: EXPERIMENTAL

La trayectoria de Miguel refleja un proceso gradual de descubrimiento y adaptación, cuyo éxito se basa en la observación, el aprendizaje continuo y la prueba y el error. El descubrimiento del potencial de la leche ovina no surgió de un plan rígido, sino de experiencias y casualidades que Miguel supo aprovechar. Desde su visita a un tambo ovino en Italia hasta la decisión de explorar mercados internacionales, su proceso innovador ha sido gradual y acumulativo: “Todo fue un poco de prueba y error, y de salir al mundo a verlo. La planificación vino después”. Este enfoque experimental, combinado con su curiosidad inagotable, lo ha llevado a desafiar las prácticas tradicionales y a introducir soluciones novedosas en el sector ovino.

QUIÉNES INFLUYERON EN SU CARRERA

Desde pequeño, la fascinación de Miguel por el agro surgió en la chacra familiar, donde

observó cómo las ovejas podían transformar el suelo con su fertilización natural. Si bien reconoce una influencia constante de su entorno familiar, fue su experiencia personal y profesional la que consolidó su camino en la producción ovina intensiva.

A nivel internacional, sus viajes a España e Italia fueron determinantes para comprender el potencial de la leche ovina y el mercado de quesos premium. Miguel destaca especialmente el desarrollo español, tanto por su profesionalismo como por la diversidad de productos derivados: “España tiene una gama impresionante de quesos, pero el problema es la falta de reposición generacional. Eso nos da una ventaja”.

TRES OBJETOS QUE LLEVARÍA A UNA ISLA DESIERTA

“Me llevaría una oveja, que me da leche para tomar, carne para comer y piel para abrigarme; es un animal que lo da todo. Llevaría a mis hijos y a mi esposa: el equilibrio de la vida afectiva es un gran respaldo para el desarrollo humano”.

ACTIVIDAD • **PRODUCCIÓN LECHERA Y GENÉTICA BOVINA**

Darío Jorcín

CABAÑA **LA MUESCA**



DARÍO JORCÍN

Cabaña La Muesca

“Innovar no es sólo tener una idea, es adaptarla a tu realidad y hacerla funcionar”.

Darío Jorcín, líder y propietario de la cabaña La Muesca, es un **referente en producción lechera y en genética bovina**. Con raíces arraigadas en el campo, logró construir un establecimiento que hoy es sinónimo de innovación, eficiencia y adaptación a los desafíos del sector. Bajo su liderazgo, La Muesca ha pasado de ser una empresa familiar a consolidarse como una operación de gran escala, con procesos tecnificados y un claro compromiso con la mejora continua.

INICIOS

Darío nació en Tarariras, un pequeño pueblo del departamento de Colonia, en Uruguay. Sus padres, casados a una edad temprana, arrendaron un campo para iniciar una pequeña operación lechera, y más tarde pudieron adquirirlo. Esto marcó los primeros pasos de Darío en la vida rural: “Mis padres siempre tuvieron una visión de progreso, y eso me lo transmitieron desde niño”.

Durante su adolescencia, combinó sus estudios con el trabajo en el tambo familiar. Terminado el liceo, tuvo que viajar a diario a Colonia

del Sacramento, dado que en su pueblo no había sexto año. Luego comenzó a trabajar de lleno con su padre, ordeñando vacas y fabricando queso artesanal, como era la tradición local. El queso Colonia, un producto icónico de la región, era vendido en ferias a las que acudían compradores de Montevideo y otros departamentos: “En esa época hacíamos quesos con fermento de suero y los vendíamos cada 15 días en las ferias; así empezamos a forjar nuestro lugar en el mercado”.

Un momento clave en su vida llegó con la separación de sus padres, cuando él tenía apenas 20 años. Esta circunstancia lo empujó a asumir mayores responsabilidades junto con su hermana, con quien compartió la gestión de un tambo hasta 2020. Durante estos años, lograron consolidar una operación que fue creciendo en superficie, producción y conocimientos: “Empezamos con poco, pero nos propusimos progresar y adquirir la experiencia necesaria para crecer”. Hoy La Muesca maneja 9.000 hectáreas destinadas a lechería, agricultura y ganadería, con un rodeo de aproximadamente 4.000 vacas en producción distribuidas en 10 tambos.



INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Para Darío el crecimiento de La Muesca no hubiera sido posible sin una inversión constante en las personas que lo acompañan. Desde sus inicios, comprendió que el éxito de una empresa agropecuaria depende no sólo de la tecnología o los recursos materiales, sino de un equipo humano comprometido y capacitado: “Las vacas pueden ser excelentes, pero sin la gente adecuada no se logra nada”.

Una de sus decisiones más significativas fue la contratación del ingeniero agrónomo Germán Pellatón hace más de 30 años. En ese momento, Darío reconoció que el tamaño creciente de su empresa requería un acompañamiento técnico y profesional para optimizar los recursos y el manejo del personal: “Vi que se me escapaban muchas cosas y que necesitaba rodearme de gente que supiera más que yo en ciertas áreas”. Este profesional, junto con su hijo, continúa vinculado hoy en día a la empresa.

Además, Darío fomenta un ambiente de aprendizaje y colaboración entre sus empleados: “El personal no sólo aprende, sino que se contagia de la pasión por lo que hacemos”. Las capacitaciones son continuas y se promueve la adquisición de nuevas habilidades. Darío incluso colabora con instituciones académicas y de investigación, como la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República y la empresa chilena BEST-fed, en la que también participa como socio.

En términos de equipo, La Muesca tiene actualmente más de 120 empleados, con roles claramente definidos y apoyo en tecnología para facilitar el trabajo. Esta inversión en capital humano no sólo mejora los resultados productivos, sino que también genera un

sentido de pertenencia entre los trabajadores, lo que Darío considera clave para el éxito de cualquier empresa.

INNOVACIONES

La innovación ha sido una constante a lo largo de la trayectoria de Darío y la cabaña La Muesca. Uno de sus desarrollos más destacados es el **sistema de cama caliente**, una adaptación del modelo israelí de manejo del ganado lechero. Este sistema consiste en galpones con sustrato mezclado con estiércol, lo que genera un compost natural y ofrece a las vacas un ambiente limpio, seco y confortable. La visión detrás de esto es, en palabras de Darío, que “una vaca que está cómoda produce más leche y requiere menos energía para desplazarse”.

La implementación de la cama caliente no sólo aumentó la productividad individual de las vacas en un 15-20%, sino que también duplicó la producción de leche por hectárea. Al reducir el pisoteo y el desgaste de las pasturas, el campo puede destinarse a cultivos de mayor rendimiento, como por ejemplo a un silo de maíz. Además, la estructura innovadora del galpón —hecha con eucaliptus y nailon— reduce costos considerablemente: “Logramos bajar el costo de infraestructura a US\$500 por vaca, frente a los US\$1.500 que cuesta en un galpón tradicional”.

Otras innovaciones incluyen la incorporación de riego para mejorar los suelos y el uso de encalado con dolomita o calcita para aumentar la productividad de las alfalfas. Además, La Muesca cuenta con una planta de raciones propia y aplica tecnología de precisión para monitorear la salud y el rendimiento de las vacas. Herramientas como collares con algoritmos permiten detectar el celo y problemas podales o digestivos antes de que se

manifiesten físicamente: “La tecnología nos ayuda a anticiparnos; cada dato es clave para la toma de decisiones”, sostiene Darío.

TIPO DE INNOVADOR: CONCEPTUAL

Desde sus inicios, Darío tuvo una visión clara de lo que quería conseguir, lo que le permitió planificar de manera efectiva. Con estos objetivos claros, avanzó por medio de la prueba y el error, perfeccionando sus ideas con el tiempo. Supo observar, aprender y adaptar tecnologías a la realidad de su establecimiento. Como él mismo expresa: “Uno empieza con una idea preconcebida, pero después tiene que ajustarla al lugar y a las circunstancias”. Su método de trabajo incluye la visita a establecimientos en el exterior, la colaboración con investigadores y el intercambio de experiencias con otros productores.

QUIÉNES INFLUYERON EN SU CARRERA

Darío reconoce que su crecimiento no hubiera sido posible sin el apoyo de algunas personas

decisivas. En primer lugar, menciona a su esposa, contadora pública, quien ha sido fundamental en la planificación financiera de la empresa: “Ella siempre estuvo detrás de los números, ayudándome a tomar decisiones”.

También destaca a Germán Pellatón, su ingeniero agrónomo de confianza, y a Valeria Cuitiño, que es la veterinaria encargada de la cría y de la reproducción en los tambos. Asimismo, la colaboración con la empresa BESTfed fue fundamental para la incorporación de tecnología nutricional avanzada.

Pero, por encima de todo, Darío destaca la importancia de la intuición y la perseverancia: “He tenido buena intuición y, tal vez, un poco de suerte. Pero la clave ha sido rodearme de gente que sabe más que yo”.

TRES OBJETOS QUE LLEVARÍA A UNA ISLA DESIERTA

“Mi primera elección es la guitarra, que ha sido mi compañera para pensar y sacar de adentro mis sentimientos. La segunda es una caña de pescar con anzuelos y, por último, un cuchillo”.

ACTIVIDAD • **PRODUCCIÓN LECHERA**

Martin Klaassen

ESTABLECIMIENTO **LAS PALMAS**



Imagen cortesía de Martin Klaassen.

MARTIN KLAASSEN

Establecimiento Las Palmas

“Las mejores ideas son las que maduran con el tiempo. Es un proceso que requiere paciencia, observación y la voluntad de aprender de los errores”.

Martin Klaassen es productor lechero y dirige Establecimiento Las Palmas, un establecimiento dedicado a la producción de leche cruda, que posteriormente comercializa íntegramente a través de la cooperativa Conaprole. Martin Klaassen ha logrado transformar los procesos productivos de Establecimiento Las Palmas mediante estrategias eficientes y sostenibles. Su trayectoria se caracteriza por una firme creencia en la mejora continua, y por su adaptación a los desafíos del sector con soluciones prácticas y bien fundamentadas. En sus palabras: “La innovación no siempre es inventar algo nuevo, sino repensar cómo hacemos lo de siempre para lograr mejores resultados”. Esta visión lo llevó a posicionarse como **un líder que rompe barreras y crea nuevas oportunidades para el campo**.

INICIOS

Nacido en el seno de una familia dedicada a la producción agropecuaria, Martin desarrolló una profunda comprensión de las dinámicas del trabajo rural, el cuidado de los recursos y la importancia de la planificación: “Mis primeros años me enseñaron que el trabajo en el campo exige no sólo esfuerzo físico, sino también inteligencia y planificación. Es un equilibrio entre lo práctico y lo estratégico”.

Durante su juventud, combinó la práctica diaria con una formación académica que le permitió adquirir herramientas teóricas clave. A diferencia de otros productores que se limitan a lo aprendido de generaciones anteriores, Martin decidió desafiar lo establecido y buscar nuevas formas de optimizar los procesos. Esta curiosidad y disposición para el cambio fueron fundamentales en su crecimiento profesional y en la consolidación de su empresa.

Las Palmas, en sus inicios, era un establecimiento tradicional con desafíos comunes al sector agropecuario. Martin tuvo la visión de transformarlo en un espacio donde la tecnología, la eficiencia y la sostenibilidad convivieran en armonía. Con el tiempo, el establecimiento se convirtió en su laboratorio personal; allí cada decisión es evaluada y ajustada para obtener mejores resultados.

INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Una de las claves del éxito de Martin fue su convicción de que el desarrollo del capital humano es la base de cualquier proceso innovador. En su visión, las personas son el recurso más valioso en cualquier sistema productivo,



y sólo a través de su formación y crecimiento es posible alcanzar la excelencia. Martin lo resume con claridad: “Podemos tener la mejor tecnología del mundo, pero si para usarla no formamos a la gente, no sirve de nada. El conocimiento es lo que marca la diferencia”.

En Las Palmas, Martin implementó un enfoque sistemático de capacitación, dirigido no sólo a su equipo directo, sino también a colaboradores y proveedores. Estos programas incluyen entrenamientos en el uso de nuevas tecnologías, prácticas sostenibles y desarrollo de habilidades de liderazgo. Martin entiende que un equipo capacitado mejora la eficiencia y a la vez aporta ideas innovadoras y soluciones creativas a los desafíos cotidianos.

Además de la formación técnica, Martin promueve un ambiente laboral colaborativo y motivador, en el cual cada persona tiene la oportunidad de crecer profesionalmente. Su compromiso con el capital humano se extiende más allá de Las Palmas: participa activamente en iniciativas para capacitar a jóvenes productores y profesionales del agro.

INNOVACIONES

Martin ha implementado una serie de innovaciones que transformaron por completo el funcionamiento de Establecimiento Las Palmas. Una de sus contribuciones más significativas ha sido la adopción de tecnologías de monitoreo y medición, que permiten optimizar el uso de recursos como el agua, los insumos y la energía. Martin enfatiza: “Lo que no se mide no se puede mejorar. Cada decisión que tomamos está respaldada por datos concretos que nos permiten evaluar y ajustar los procesos”. Gracias a esta metodología, ha logrado reducir costos operativos, mejorar la productividad y minimizar el impacto ambiental.

También fue pionero en la implementación de prácticas de agricultura regenerativa orientadas a la salud del suelo y la biodiversidad. Este enfoque asegura la sostenibilidad del establecimiento a largo plazo y aporta beneficios ambientales significativos. Otra innovación destacada fue la incorporación de sistemas de manejo integral, que combinan herramientas tecnológicas con el conocimiento tradicional del campo. Martin supo aprovechar las ventajas de la digitalización sin perder de vista las necesidades específicas de cada proceso productivo. Bajo su liderazgo, Las Palmas se ha convertido en un ejemplo de cómo la tecnología puede convivir con la naturaleza y mejorar los resultados de manera sostenible.

TIPO DE INNOVADOR: EXPERIMENTAL

A diferencia de los innovadores conceptuales, que suelen desarrollar teorías disruptivas de manera instantánea, los innovadores experimentales como Martin confían en el desarrollo progresivo y acumulativo de sus ideas. Como él mismo explica: “Las mejores ideas son las que maduran con el tiempo. Es un proceso que requiere paciencia, observación y la voluntad de aprender de los errores”. Cada innovación implementada en Las Palmas es el resultado de años de observación, ajuste y perfeccionamiento, lo que refleja el espíritu meticuloso y reflexivo de su liderazgo.

QUIÉNES INFLUYERON EN SU CARRERA

La carrera de Martin Klaassen estuvo marcada por la influencia de diversas personas que lo inspiraron y guiaron en momentos clave. Desde su familia, que le inculcó el amor por el campo y los valores del trabajo duro, hasta maestros y colegas que compartieron

sus conocimientos y experiencias. Él mismo reconoce: “Siempre hay alguien de quien aprender. Escuchar y observar son las mejores herramientas para crecer”.

Además, destaca la importancia de su propio equipo de trabajo, del cual dice seguir aprendiendo a diario. Cada miembro del equipo aporta una perspectiva única, y Martín valora estas contribuciones como una parte fundamental del proceso innovador.

En cuanto a los modelos que toma como referencia, señala los sistemas productivos de Estados Unidos, destacando sus altos niveles

de productividad e intensificación, algo que busca replicar en Las Palmas.

TRES OBJETOS QUE LLEVARÍA A UNA ISLA DESIERTA

“Un libro de planificación estratégica: incluso en una isla desierta hay que pensar a futuro y organizarse para sobrevivir. Un buen cuchillo multiusos, una herramienta básica que sirve para todo: la innovación también se trata de aprovechar al máximo lo que uno tiene a mano. Y por último una libreta y lápiz. Nunca dejo de anotar ideas: a veces, las mejores soluciones surgen en los lugares más inesperados”.

ACTIVIDAD • **PRODUCCIÓN DE CARNE VACUNA PARA EXPORTACIÓN CERTIFICADA CARBONO NEUTRO**

Sebastián Olaso Aguirre

MOSAICA



SEBASTIÁN OLASO AGUIRRE

Mosaica

“El consumidor desea saber de dónde proviene la carne que está comiendo en su plato, y esto ha cobrado gran importancia. Desde 2018-2019, el tema medioambiental ha estado entre sus principales inquietudes. Entonces comenzamos a trabajar en el tema del carbono”.

Sebastián Olaso Aguirre es un innovador del sector agropecuario uruguayo reconocido por su enfoque pionero en **la producción de carne carbono neutral** y su gestión en Mosaica, una empresa que fundó desde cero con el respaldo de inversores suizos. Con su visión de combinar sostenibilidad, eficiencia y trazabilidad en la producción ganadera, Mosaica se convirtió en una referencia en un mercado cada vez más exigente y enfocado en la responsabilidad ambiental. Este proyecto ha elevado los estándares de producción en Uruguay y es un ejemplo de cómo un enfoque innovador y comprometido puede abrir puertas a nuevos mercados internacionales.

INICIOS E INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Desde joven, Sebastián estuvo rodeado del ambiente rural y se formó en la práctica diaria en el campo familiar. Este entorno lo llevó a estudiar la carrera para ser técnico agropecuario, una formación que complementó con un MBA (master of business administration) para no profesionales impartido por la Universidad

Católica de Montevideo en colaboración con la Universidad de Georgetown. La combinación de práctica y teoría le proporcionó un conocimiento que le permitió destacarse en sus primeros trabajos en el sector: “Me crié en una estancia y eso marcó mis bases. La formación práctica es algo que nunca dejé de valorar”, cuenta. La capacitación continua y la adaptabilidad se volvieron pilares en su carrera y en el proyecto de Mosaica. La empresa nació tras varios años de experiencia, por la decisión de emprender proyectos propios y con la ambición de llevar la ganadería uruguayo a un nuevo nivel.

Desde el comienzo, Sebastián ha demostrado que el éxito de una empresa radica en su gente. Con esta visión, selecciona a las personas que lo acompañan no sólo por sus habilidades técnicas, sino también por sus valores y su ética personal: “Lo único que me importa es que sean buenas personas; puedo bancarme a un mal agrónomo, pero que sea buena persona”. Con esta filosofía, centrada en la colaboración y la integridad, ha creado un equipo comprometido y capaz de enfrentar los retos de un proyecto tan innovador como Mosaica.



La inversión en capital humano también se refleja en la apertura de Sebastián a las ideas y a la investigación: “Leer, preguntar y buscar expertos es parte de mi día a día. Nunca dejás de aprender cuando tu meta es innovar”. Esta búsqueda constante de conocimiento fue clave para mantener a Mosaica a la vanguardia en sostenibilidad y producción eficiente.

INNOVACIONES

Uno de los hitos más destacados de Mosaica fue la certificación de carne carbono neutral, un logro pionero que abrió oportunidades en mercados internacionales. Esta certificación fue el resultado de años de trabajo y estudios exhaustivos, que incluyeron la revisión de más de 120 publicaciones académicas y tesis. El proceso implicó adaptar las prácticas de producción y pasar rigurosas auditorías anuales: “La certificación de carbono neutral fue la fruitilla de la torta, lo que nos diferenció y abrió puertas a mercados nuevos”, señala Sebastián.

Otra innovación fue la implementación de un ciclo completo de producción que asegura trazabilidad desde el nacimiento del ganado hasta su entrega. Además, Mosaica cuenta con certificaciones como Never Ever 3 y 100% Grass-Fed, que garantizan que la carne esté libre de antibióticos, hormonas y alimentación con proteína animal. Así, la empresa se posicionó como líder en calidad y transparencia.

TIPO DE INNOVADOR: EXPERIMENTAL

La trayectoria de Sebastián, marcada por un proceso de prueba y error, es una muestra

de cómo una idea se va perfeccionando con el tiempo. “Siempre fue un camino de hacer, investigar y ajustar sobre la marcha”, afirma. Esta mentalidad perseverante se ilustra con el desarrollo del protocolo inédito para certificar la neutralidad de carbono y la búsqueda de nuevas certificaciones para la carne. En lugar de buscar resultados rápidos, Sebastián se centra en soluciones sostenibles y robustas, lo que le ha permitido mantenerse relevante y competitivo en un mercado desafiante.

QUIÉNES INFLUYERON EN SU CARRERA

Sebastián menciona a su padre como una de las influencias más significativas en su vida. Reconoce que, aunque no era un gran productor, su padre era una persona de gran integridad, un rasgo que Sebastián valora y busca en sus colaboradores. Además, aprendió de Carlos, un experimentado técnico con más de 80 años que mantiene un espíritu joven y visionario. Estas figuras moldearon su enfoque hacia la innovación y la constancia.

También fue determinante en su carrera el contacto mantenido con otros colegas internacionales, especialmente en Australia e Irlanda. “Muchos decían que estaba perdiendo el tiempo con las certificaciones, pero nunca dejé de insistir” afirma, y muestra así su determinación de superar las expectativas y abrir nuevos caminos.

TRES OBJETOS QUE LLEVARÍA A UNA ISLA DESIERTA

“Hoy, sin mis hijas, no podría vivir”.

ACTIVIDAD • **PRODUCCIÓN DE CARNE OVINA Y LANA**

Ignacio Tedesco

ESTABLECIMIENTO **SANTA LEOPOLDINA**



IGNACIO TEDESCO

Establecimiento Santa Leopoldina

“Siempre hemos intentado aplicar la tecnología disponible en el mercado, adaptándola a nuestras necesidades y posibilidades”.

Ignacio Tedesco lidera Establecimiento Santa Leopoldina, una empresa familiar que combina la tradición con avances tecnológicos de vanguardia. Bajo su dirección, la empresa ha enfrentado los desafíos del mercado global adoptando **prácticas innovadoras y sostenibles en la producción ovina y bovina**. Así, se destaca en un entorno competitivo, y logra exportar carne ovina con estándares de alta calidad. Para Ignacio, su vínculo con el campo trasciende lo profesional: “Defendemos mucho el ovino en nuestra producción; es algo cultural que nos gusta y nos representa”.

INICIOS

Como tercera generación de productores, la trayectoria de Ignacio comenzó literalmente al pie del establo: “Desde que tengo memoria siempre quise estar en el campo, y gracias a mi padre tuve la oportunidad de aprender desde niño”, comenta. Establecimiento Santa Leopoldina fue fundada por su bisabuelo, un inmigrante español que decidió establecerse en San José tras vender sus tierras en Paysandú, en busca de mejores condiciones para la producción agrícola y ganadera. Situado en una región caracterizada por su riqueza agropecuaria, el establecimiento diversificó

sus actividades: incluye lechería, ganadería bovina y ovina, y agricultura.

La familia Tedesco es una tradicional productora de la raza ovina Corriedale: “Mis abuelos, mis padres y yo criamos esta raza y siempre invernábamos muchos corderos”, señala Ignacio. La incorporación del sistema de compartimento sanitario —un modelo de producción ovina con estrictas exigencias— representó un punto de inflexión: “El compartimento le da un sobrepeso a la comercialización de los corderos, nos embarcamos con esa modalidad de producción y actualmente seguimos”. Ignacio aclara que se trata de un sistema muy distinto al de un feedlot: “Hay gente que cree que son producciones parecidas y no, es todo al aire libre, los ovinos se invernán en pastura. No son corrales de feedlot, sino potreros subdivididos con alambrados eléctricos para controlar la pastura”.

INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Además de la experiencia práctica adquirida desde muy joven, Ignacio se recibió de médico veterinario. Esta formación le brindó herramientas para profesionalizar aún más



su gestión y tomar decisiones técnicas con mayor fundamento. Como él mismo señala: “Ser productor implica un aprendizaje constante; el campo te enseña cada día algo nuevo, pero es fundamental sumar educación formal para complementarlo”.

Para Ignacio, el capital humano es la piedra angular del éxito de Santa Leopoldina. Valora no sólo el legado de su familia, sino también el compromiso y la dedicación de quienes han trabajado en el establecimiento: “El capataz que estuvo 30 años en casa fue clave en mi formación; su conocimiento práctico y su ética de trabajo son un ejemplo para todos”. Ignacio fomenta un modelo de gestión que integra a los empleados como parte esencial de la familia empresarial, lo que fortalece el sentido de pertenencia y de responsabilidad.

Además, supo aprovechar los recursos y conocimientos proporcionados por instituciones como el SUL y el INIA. Estas organizaciones desempeñaron un papel crucial en la transferencia de tecnología y de conocimientos técnicos que impulsaron la innovación en el establecimiento. Al respecto, Ignacio destaca: “El SUL y el INIA son pilares fundamentales; su apoyo ha sido decisivo en muchas de las mejoras que hemos implementado”.

INNOVACIONES

Establecimiento Santa Leopoldina se ha destacado por implementar el sistema de compartimento ovino, una innovación única en Uruguay. Este modelo combina estrictas medidas de bioseguridad con prácticas de engorde al aire libre, lo que permite la exportación de carne ovina con hueso a mercados exigentes como el de Estados Unidos. El desarrollo de este sistema fue un proceso arduo que requirió más de 15 años de colaboración entre actores del sector público y del privado.

Según cuenta Ignacio, en este desarrollo intervino el SUL, bajo el liderazgo del doctor Jorge Bonino Morlán. Tras pruebas experimentales en los campos del SUL, el sistema comenzó a implementarse de manera privada en 2018: “Nosotros tomamos esa herramienta y la trasladamos al establecimiento para ser uno de los primeros en poder ingresar con carne con hueso a Estados Unidos”. Para Ignacio era clave diversificar mercados. Al respecto, explica: “Brasil, especialmente el área de San Pablo, ha sido el principal mercado de carne ovina de Uruguay. Era estratégico ingresar a Estados Unidos, que tiene restricciones relacionadas con la fiebre aftosa. Lograr esa certificación mejoraría también la percepción de Uruguay ante otros destinos como la Unión Europea y Asia”. Además, el compartimento permitió disminuir los costos elevados del desosado, lo que aumentó la rentabilidad del cordero.

Otra innovación del establecimiento fue la adopción de tecnologías avanzadas en inseminación artificial, siembra directa y manejo genético, con el objetivo de optimizar la producción y mejorar la rentabilidad. “Siempre hemos intentado aplicar la tecnología disponible en el mercado, adaptándola a nuestras necesidades y posibilidades”, explica Ignacio.

TIPO DE INNOVADOR: EXPERIMENTAL

El enfoque de Ignacio se basa en un proceso iterativo de aprendizaje y mejora continua. Como él mismo menciona: “Hemos aprendido mucho, corrigiendo detalles para adaptarnos a las exigencias del mercado. Cada error es una oportunidad para crecer”.

Sobre el proceso de aprendizaje para poder ingresar en el mercado de Estados Unidos, cuenta que tuvieron que cambiar el proceso productivo para llegar al animal terminado

con una carcasa más chica: “Nosotros estamos acostumbrados a hacer cordero pesado tipo SUL, una carcasa de 22, 23 kilos de carne. El mercado de Estados Unidos estaba pidiendo carcasa más chica, de hasta 18 kilos. Entonces tuvimos que aprender a producirla. Al principio no nos acostumbrábamos, ni a apartar los corderos, porque teníamos otra forma de trabajar y de vender ese cordero”. Esta metodología le permitió no sólo mejorar la calidad de sus productos, sino también establecer estándares que otros productores en Uruguay están comenzando a adoptar.

QUIÉNES INFLUYERON EN SU CARRERA

La trayectoria de Ignacio ha sido moldeada por múltiples influencias, pero él destaca particularmente el papel de su padre y su familia como pilares fundamentales: “Mi padre fue quien me inculcó los valores del trabajo y el amor por el campo; sin él, no estaría donde estoy”. Además, reconoce el impacto positivo

de su educación formal en veterinaria y de las instituciones con las que ha colaborado, como el SUL y el INIA.

También menciona la importancia de las redes internacionales de criadores, como la comunidad global de productores de la raza Corriedale. Participar en congresos y reuniones internacionales le ha permitido intercambiar ideas y aprender de las mejores prácticas en países como Australia, Nueva Zelanda, Perú, Chile, Brasil y Estados Unidos. Este enfoque colaborativo fue clave para fortalecer su visión estratégica y adaptarla a las tendencias globales.

TRES OBJETOS QUE LLEVARÍA A UNA ISLA DESIERTA

“Llevaría a mi esposa y mis hijos; con ellos puedo enfrentar cualquier desafío. También llevaría una oveja y un carnero. El ovino nos ha salvado en muchas circunstancias; es una especie que siempre llevaría conmigo”.



SECTOR
VITIVINÍCOLA

ACTIVIDAD • **PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA Y ENOTURISMO**

Eduardo Boido

BODEGA **BOUZA**



EDUARDO BOIDO

Bodega Bouza

“Me gusta planificar, así que cada tanque tiene su plan de vinificación, aunque a veces cambio a mitad de la fermentación. Nosotros no seguimos las modas del mercado. Hacemos los vinos que nos gustan y, por suerte, también le gustan a la gente”.

Eduardo Boido es uno de los enólogos más destacados de Uruguay y lidera actualmente la Bodega Bouza. Originario de Canelones, una de las principales regiones vitivinícolas del país, su trayectoria en el mundo del vino parecía inevitable desde una edad temprana. A lo largo de su carrera se ha destacado no sólo como enólogo, sino también como educador e investigador en la Facultad de Química de la Universidad de la República.

Su mayor impacto es en el campo de la enología: ganó varios premios por la calidad de sus vinos. Entre sus logros más notables se encuentra **la creación del primer vino de uva albariño de Uruguay**, que abrió nuevas posibilidades para la producción vitivinícola en el país. Además, fue pionero en el desarrollo de **nuevas zonas de cultivo**, como la región de Pan de Azúcar, trabajando en estrecha colaboración con la familia Bouza para innovar y expandir las fronteras del vino uruguayo.

Bodega Bouza nació como un emprendimiento familiar. Se fundó sobre la premisa de que el trabajo a pequeña escala produce mejores resultados. Con este enfoque, Bouza se dedica a cuidar cada detalle del proceso, desde el viñedo hasta la copa, asegurándose de que cada vino refleje la personalidad única

de la bodega y su compromiso con la calidad. La bodega está situada en Montevideo y sus viñedos se encuentran en dos regiones: Melilla y Las Violetas, ambas reconocidas por un *terroir* que contribuye a la calidad y el carácter distintivo de los vinos. Estas cualidades le valieron a la bodega numerosos premios y reconocimientos a nivel nacional e internacional.

INICIOS E INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Eduardo creció en Canelón Chico, una región vitivinícola de Uruguay donde su familia tenía viñedos y bodegas. Desde joven mostró interés en el mundo del vino, lo que lo llevó a inscribirse en un curso técnico de vitivinicultura mientras aún estudiaba en la escuela secundaria. Aunque sus padres tenían reservas sobre su decisión, Eduardo completó sus estudios en vitivinicultura en 1985, con apenas 18 años, y su primera experiencia profesional fue en la bodega familiar. Continuó su formación académica en Ingeniería Química en la Universidad de la República, lo que complementó su labor como enólogo. Trabajando en la recepción de uvas, molienda y envasado, Eduardo adquirió una valiosa experiencia práctica que le permitió abrir su propia bodega en 1987, mientras continuaba con sus estudios universitarios.



Su historia se entrelaza con la de Juan y Elisa Bouza, quienes tenían una visión clara para el desarrollo de su bodega. Provenientes del sector alimenticio, con empresas como Sibarita y Pagnifique, Juan y Elisa buscaban cerrar un ciclo completo de producción desde el viñedo hasta la comercialización del vino. “Juan siempre tenía la idea de tener algo que hiciera todo el ciclo, desde la materia prima hasta el producto final. Y claro, con el resto de sus industrias alimenticias siempre requería materia prima comprada, no producía la suya propia. A él y a Elisa les gustaba mucho esa idea de cerrar un ciclo”, explica Eduardo.

A pesar de que Juan y Elisa no tenían experiencia previa en la elaboración de vinos, su entusiasmo y visión los llevó a buscar un enólogo que los ayudara a desarrollar su proyecto. Así sumaron a Eduardo inicialmente como asesor, para ayudar a diseñar y estructurar el proyecto de la bodega. Sobre la contribución de Juan y Elisa en el desarrollo de sus vinos, Eduardo comenta que lo más importante fue su enfoque sobre el vino como un alimento, lo que los llevó a dar gran importancia a la asepsia, la higiene, el control y manejo de frío: “En la producción de un vino de calidad, esos detalles son esenciales. Su conocimiento encajaba perfectamente con nuestro objetivo de hacer vinos de alta calidad, así que todo ese saber resultó clave para lo que queríamos lograr”.

La pasión compartida por la calidad y el deseo de crear vinos excepcionales consolidó la relación entre Eduardo y la familia Bouza, lo que resultó en su incorporación al equipo como socio en 2002. Era un momento crítico para la viticultura en Uruguay: ese año la crisis económica había impactado en el mercado del vino, y las bodegas tradicionales comenzaron a centrarse en la producción de vino de mesa. Sin embargo, Bodega Bouza se mantuvo firme en su misión de producir

únicamente vinos de calidad, y así se posicionaron como un estándar en la industria vitivinícola uruguaya.

INNOVACIONES

Una de las principales innovaciones de Bodega Bouza fue su enfoque en la producción a pequeña escala. Desde los inicios, Juan Bouza y Eduardo discutieron sobre la importancia de mantener un control estricto de cada etapa de la elaboración del vino. Eduardo argumentó que, para asegurar la máxima calidad, era esencial trabajar en una escala reducida para poder manejar cada detalle con precisión. Esto les permitió vinificar las parcelas de manera individual, lo que facilitó el estudio de cada una y la adaptación de las técnicas de manejo en el viñedo para optimizar la calidad del fruto. Aunque esta práctica es común en regiones vitivinícolas como Francia, en Uruguay fue significativa y dio excelentes resultados.

Otra innovación fue la introducción de la variedad albariño en el país. Inspirado en sus raíces gallegas y la tradición vitivinícola de Galicia, Juan Bouza, junto con Eduardo, decidió experimentar con esta variedad en un momento en que la producción en Uruguay estaba mayormente enfocada en vinos tintos. A pesar de los desafíos y la necesidad de estudiar las condiciones climáticas locales, que resultaron ser similares a las de Galicia, plantaron la primera hectárea de albariño en Las Violetas en 2001. Esta apuesta inicial fue un éxito y marcó el inicio del cultivo de esta uva en el país, que hoy es una de las variedades blancas con mayor crecimiento en Uruguay.

Otro cambio clave fue la diversificación de los *terroirs*. En lugar de expandir las hectáreas en una sola ubicación, Bouza optó por cultivar en diferentes viñedos, lo que permite no

sólo ofrecer vinos con características únicas según el suelo de origen, sino también mitigar riesgos climáticos. Por ejemplo, en 2013 un granizo afectó significativamente uno de sus viñedos en Melilla. La existencia de otros les permitió continuar la producción sin comprometer la calidad.

Además, Bodega Bouza es pionera en enoturismo en Uruguay. Aunque originalmente no era la idea, debido a la demanda de los visitantes la sala de degustación evolucionó rápidamente en un restaurante que se ha convertido en un punto clave: las personas interesadas en conocer la bodega pueden degustar sus vinos y disfrutar de una experiencia completa. Hoy Bodega Bouza expande la experiencia de vino y turismo a otros espacios. Cuenta también con un bar de tapas y vinos en Punta del Este y una boutique en el hotel Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa, donde se pueden encontrar todos sus vinos y una selección de accesorios de la marca española Pulltex, de cristalería Lehmann, y de adornos y vajilla de la portuguesa Vista Alegre y Bordallo Pinheiro.

TIPO DE INNOVADOR: CONCEPTUAL

Eduardo enfatiza la importancia de la planificación, el control de variables y la sistematicidad en el proceso de creación de vinos. En la entrevista menciona que su proceso no es “para nada de prueba y error” y que le “gusta mucho planificar todo”, lo cual refleja una aproximación conceptual, en la que las ideas claras y los planes detallados guían su trabajo. Sobre su enfoque, explica: “No soy de laboratorio. Estoy en el laboratorio, mirando planillas con resultados, pero me encanta estar en el viñedo viendo y probando la uva. Clasifico y decido qué vinificar. En la bodega pruebo los tanques y defino la vinificación”.

QUIÉNES INFLUYERON EN SU CARRERA

A lo largo de su carrera, Eduardo ha sido influenciado por destacados enólogos de Uruguay y del extranjero. Durante su formación como ingeniero químico aprendió de Cayetano Cano Marotta, enólogo y químico que estudió en Francia y trabajó en la bodega Los Cerros de San Juan, la más antigua de Uruguay, a pocos kilómetros de la ciudad de Colonia y Carmelo. Cano Marotta le enseñó a Bouza la importancia de relacionar la base teórica y química con la práctica enológica, un enfoque fundamental en su desarrollo profesional.

A nivel internacional, Eduardo fue influenciado por David Ramey, un reconocido enólogo de California, que le enseñó la importancia de la mínima intervención en la vinificación, un enfoque que busca preservar en el vino la autenticidad de la uva y su *terroir*. Aunque esta filosofía es ahora muy popular, Bodega Bouza comenzó a implementarla desde principios de los años 2000, aplicándola de manera coherente con su compromiso de producir vinos de alta calidad. Para Eduardo esta práctica no es una estrategia de marketing, sino un principio fundamental en la elaboración de sus vinos.

TRES VINOS QUE LLEVARÍA A UNA ISLA DESIERTA

“Sin duda llevaría un buen vino blanco, como un chardonnay uruguayo, perfecto para acompañar un pescado. También incluiría un Tannat, ideal para un asado o un cordero, aunque no esté seguro de si encontraría cordero en la isla. Como soy un gran fan de los merlots, no podría faltar un tinto de Pomerol, como un Pétrus, si me lo permiten. Finalmente, llevaría un vino dulce, como un Château d'Yquem de Sauternes, para esos momentos en que necesito levantar el ánimo”.

ACTIVIDAD • **PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA Y ENOTURISMO**

Fernando Deicas

BODEGA **FAMILIA DEICAS**



FERNANDO DEICAS

Bodega Familia Deicas

“A fines de los 80, nos estábamos planteando una máxima, más que un eslogan, que luego se plasmó como nuestra misión: producir en Uruguay la más alta calidad de vinos, a niveles inimaginables. Nos pusimos la vara bien alta”.

Fernando Deicas es una figura clave en la industria vitivinícola de Uruguay y un referente en innovación dentro de este sector. Al frente de la bodega Familia Deicas, **llevó los vinos uruguayos a nuevos estándares de calidad y reconocimiento internacional**. La bodega, fundada por su padre y ahora continuada por Fernando y su familia, basó su reputación en la innovación técnica y en una fuerte identidad familiar. Y creció hasta ser una de las más destacadas del país, conocida por vinos únicos que reflejan el *terroir* uruguayo y que desafían las convenciones del mercado internacional.

INICIOS E INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Desde una edad temprana, Fernando estuvo rodeado por la agricultura y la ingeniería, dos disciplinas que lo apasionaban. Durante sus años en el liceo, en la década de 1970, enfrentó la disyuntiva entre estudiar Ingeniería o Agronomía. Finalmente optó por Ingeniería Química, una elección que estuvo influida por el contacto temprano con el mundo del vino, a partir de la adquisición de una pequeña bodega por parte de su padre junto a unos

socios. Acompañando a su padre durante los fines de semana, Fernando se enamoró del mundo del vino, y quiso entender su elaboración desde la raíz hasta la copa: “Toda esa sucesión enorme que hay de procesos fisicoquímicos entre la raíz de la planta y la copa del vino en manos del consumidor, entendí que la mejor manera de comprenderla era estudiando Ingeniería Química”. En aquellos años, no existía una carrera de enología en Uruguay, y aun hoy la materia se presenta como una tecnicatura: “Entendí que, para comprender mejor todo ese mundo, se conjugaban mucho esas dos pasiones: lo industrial y lo agronómico; el mundo del vino y la Ingeniería Química como materia para entender”.

La bodega que su familia compró estaba prácticamente en ruinas. A través de la contratación de expertos internacionales, especialmente en la producción de coñac, comenzaron a transformar el lugar en un establecimiento de alta calidad. Desde el principio la familia invirtió, no sólo en infraestructura, sino también en conocimiento y formación continua, tanto a nivel local como internacional, convocando a asesores y capacitándose en el exterior: “Trajimos gente de



Cognac, Francia, para que nos enseñara a ser mejores, más eficientes en la producción del vino base, y ellos nos dijeron: 'Ustedes tienen un rincón de Cognac y de Burdeos. Tienen una costa atlántica, oceánica, atenuada por un estuario. Las dunas y los pinos marítimos en las dunas de arena, de sable, que se ven cuando estás aterrizando en Burdeos, son las mismas que hay en Uruguay. Esto es un rincón de Burdeos"', explica Fernando.

Durante una crisis financiera en la década de 1980, los socios minoritarios de la bodega vendieron sus participaciones debido a problemas financieros en sus propias empresas. Esto dejó a su padre como único propietario. A pesar de su juventud y falta de experiencia, Fernando asumió la responsabilidad de dirigir la empresa luego de que su padre le ofreciera la opción de continuar o vender el negocio. Decidió mudarse a la bodega con su esposa para estar más cerca del lugar de trabajo. Con el tiempo, y pese a los desafíos iniciales, la empresa creció de 25 a 200 empleados, y se consolidó en el sector vitivinícola.

A lo largo de los años, la familia se ha distinguido por su enfoque innovador, con un protagonismo continuo de Fernando y la integración de la tercera generación, representada por sus cuatro hijos, quienes ahora lideran distintas áreas de la empresa. Fernando destaca la importancia de delegar responsabilidades en sus hijos para poder desligarse de la gestión de urgencias diarias y dedicarse a la innovación, la cual requiere tiempo y un foco en lo importante.

INNOVACIONES

Fernando tomó ideas de prácticas vitivinícolas de otras partes del mundo y las adaptó a las particularidades del *terroir* uruguayo. Algunas de sus innovaciones incluyen la

incorporación de tecnología de punta en el proceso de vinificación y el desarrollo de nuevos productos, como los vinos de fermentación natural y las líneas premium que reflejan la diversidad de suelos y climas. También jugó un papel crucial en la introducción de nuevas cepas en Uruguay, experimentando con variedades que hasta entonces eran desconocidas en el país.

También lideró un proyecto innovador al que llamó Roble, enfocado en los "vinos de mar". A pesar de las dudas iniciales sobre la capacidad de Uruguay para competir con los vinos de Argentina y Chile, identificó el potencial de la costa uruguaya comparando su influencia climática con la de Burdeos. Apostó por producir vinos en zonas cercanas al océano, con la premisa de que el mar atlántico uruguayo ofrece una frescura comparable a la de las cordilleras andinas: "Y en eso fuimos innovadores, porque dijimos: 'Esto es el futuro, pero no va a ser de un día para el otro'. Increíblemente, en el año 98, la primera marca de vinos de Uruguay en la Comunidad Económica Europea fue una de nuestra bodega: Atlántico Sur", señala Fernando.

TIPO DE INNOVADOR: CONCEPTUAL

Fernando asume sus procesos de innovación con un objetivo claro y preconcebido. En la industria del vino, de la cual Fernando valora profundamente la paciencia, esta visión definida le ha permitido mantener un rumbo claro. Esto no quiere decir que la experiencia, la experimentación constante y la mejora gradual no jueguen un papel importante. Fernando no busca revoluciones inmediatas, sino que prefiere un proceso de innovación continuo, en el cual cada cosecha y cada vino sean una evolución de los anteriores.

Destaca la participación de su familia, y en particular de sus hijos, en estos procesos: “Es una innovación familiar y una innovación de sembrador: requiere la paciencia de sembrar y esperar y seguir el proyecto. A veces el proceso es experimental, de prueba y error, porque hay que ir probando cosas, sin dudas; a veces es a partir de planes y metas y desarrollo y trabajo en equipo para alcanzar los objetivos, pero con tiempos distintos de los de otras actividades”.

QUIÉNES INFLUYERON EN SU CARRERA

Desde enólogos de renombre internacional hasta académicos especializados en la viticultura, Fernando ha absorbido conocimientos y experiencias que moldearon su visión. Uno de sus mentores clave fue un enólogo francés que le enseñó la importancia del *terroir* y de que

cada vino sea una expresión única del lugar de donde proviene. Esta filosofía es la guía en su búsqueda constante de la excelencia.

TRES VINOS QUE LLEVARÍA A UNA ISLA DESIERTA

“Massimo Deicas, un vino que representa la esencia de Familia Deicas en la combinación de la mejor selección de uvas con una elaboración meticulosa que resalta su complejidad y profundidad. Bicentenario, un vino que celebra los 200 años de independencia de Uruguay: es una mezcla emblemática que combina historia, innovación y calidad. Por último, Single Vineyard Tannat, una expresión pura del *terroir* uruguayo que muestra la robustez y el carácter del Tannat, una cepa que ha encontrado su hogar en Uruguay”.

ACTIVIDAD • **PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA Y ENOTURISMO**

Virginia Moreira y Héctor Stagnari

BODEGA **H. STAGNARI**



VIRGINIA MOREIRA Y HÉCTOR STAGNARI

Bodega H. Stagnari

“Sabíamos que la calidad depende no sólo del *terroir* y las uvas, sino también de cómo manejamos cada etapa del proceso de producción. Por eso, decidimos no escatimar en la inversión necesaria para asegurar que cada botella refleje nuestra dedicación a la excelencia”. HÉCTOR STAGNARI

Virginia Moreira y Héctor Stagnari son la alianza creativa detrás de H. Stagnari, una bodega conocida por **sus vinos de alta calidad, en especial en la variedad Tannat, insignia del país**. Sus vinos son elaborados con sus propias uvas, provenientes de sus dos viñedos. Las uvas tintas, del viñedo La Caballada, en el departamento de Salto; y las blancas, del viñedo La Puebla, en el departamento de Canelones. Por su compromiso compartido con la excelencia y la innovación, la bodega H. Stagnari se mantiene a la vanguardia de la industria vitivinícola.

INICIOS E INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Virginia y Héctor comparten una herencia común en el mundo de la enología. Ambos provienen de familias arraigadas en la elaboración de vinos. Héctor empezó a trabajar en la bodega familiar, fundada en 1928 y hoy conocida como Antigua Bodega Stagnari. Allí comenzó a experimentar en la vinificación,

marcando sus primeras producciones con el nombre H. Stagnari.

Héctor recuerda sus primeros pasos en el sector, luego de recibirse como enólogo en 1978. En la década del 80 fue becado para estudiar en Sonoma y el Valle de Napa, en California: “En esa época, la enología en Uruguay era muy diferente: predominaban los vinos de mesa, y la industria aún no había alcanzado la sofisticación actual”, recuerda. En 1986 obtuvo otra beca de la empresa francesa Bucher Vaslin, y comenzó a trabajar en Francia: “Trabajando en varias bodegas de Burdeos entendí el concepto de los *châteaux*”. Sobre su proceso productivo, dice: “Para mí, el corazón de una bodega está en los viñedos. Siempre entro por el fondo, conversando con los trabajadores de la poda antes de llegar al área de elaboración”.

Cuando Héctor y Virginia decidieron iniciar su propia bodega, comenzaron desde cero: “Plantamos las primeras viñas en 1997 y la



primera cosecha llegó en el año 2000. Al principio, contábamos con muy pocos recursos: apenas un par de tanques en un galpón vacío”, recuerda Virginia. La pareja construyó su proyecto poco a poco, invirtiendo cada recurso que lograban obtener. “Vendimos parte de una forestación para financiar el galpón y la plantación de las viñas. Fue un proceso de esfuerzo constante, que nos enfrentó a muchos desafíos”. En cuanto a la distribución de tareas, Virginia señala que Héctor es, desde siempre, el encargado de la elaboración de los vinos, mientras que ella se ocupa de la comercialización y la administración.

Desde un principio, ambos entendieron que, para establecer una bodega competitiva y de alta calidad, era necesario invertir considerablemente en infraestructura y tecnología. Por eso destinaron una parte significativa de sus recursos a la modernización de las instalaciones, incluyendo la construcción de una sala de barricas equipada con tecnología de control de temperatura de última generación y la adquisición de maquinaria avanzada para la vinificación.

También destinan recursos importantes al desarrollo de su equipo humano: forman a sus enólogos en las técnicas más avanzadas y apoyan su participación en foros y competencias internacionales. Sobre la importancia de la inversión en capital humano, Virginia señala: “Qué importante es el tema de abrir las cabezas, del viaje. Nuestro hijo mayor, Renzo, es licenciado en Enología. Se recibió en Mendoza y de ahí se fue a hacer vendimias a Francia”. Cuenta que se formó con Alain Brumont, el número uno del Tannat en el mundo, en Madiran, donde nació el Tannat originalmente; y que también trabajó con Susana Balbo, en su bodega en Mendoza. Virginia y Héctor han consolidado su bodega como un proyecto familiar. “Es difícil salir de

una pasión como esta cuando venís de una familia de bodegueros. Ahora nuestros cuatro hijos también están involucrados en la bodega de alguna manera”, dice Virginia.

INNOVACIONES

Las innovaciones de la bodega se destacan por su enfoque en mejorar la calidad de las uvas, producir Tannat e introducir nuevas variedades —entre ellas las blancas chardonnay, gewürztraminer y viognier—, y adaptarse a las condiciones locales. Para esto Virginia y Héctor implementaron técnicas avanzadas de viticultura, como la agricultura de precisión, para optimizar la calidad de las uvas y adaptarse a las cambiantes condiciones climáticas.

Además, introdujeron prácticas sostenibles tanto en la gestión de los viñedos como en los procesos de vinificación. Su uso de técnicas de mínima intervención y de empaques ecológicos refleja un fuerte compromiso con el cuidado del medio ambiente. También fueron pioneros en adoptar prácticas biodinámicas y orgánicas para enfatizar la salud del suelo y de las vides.

Otra innovación crucial fue la plantación de un viñedo con una distancia de un metro entre plantas, lo que permite que las raíces compitan entre sí por los recursos y que la planta se estrese de manera controlada. Este método permitió obtener, en un suelo que no es el ideal para esta variedad, una materia prima de gran calidad que resultó en un cabernet sauvignon de alta concentración de taninos y color. Este viñedo, único en su tipo en Uruguay, se convirtió en un objeto de estudio para estudiantes universitarios, debido a sus sorprendentes resultados.

La bodega también ha sido pionera en la selección y prueba de nuevos clones de uva

para mejorar la calidad del vino a partir de la experimentación constante. Cada año se renuevan parcelas del viñedo y se evalúan los resultados para identificar los clones que producen las mejores uvas.

TIPO DE INNOVADORES: EXPERIMENTALES

Virginia y Héctor desarrollaron su oficio con el tiempo, basándose en la experiencia y en mejoras graduales. Esto es particularmente evidente en la forma en que perfeccionaron sus procesos de vinificación a lo largo de los años, aprendiendo continuamente de cada cosecha y ajustando sus métodos para mejorar la calidad de los vinos. Su innovación proviene de mejoras incrementales que permiten que la singularidad de cada cosecha influya en sus decisiones futuras. Su maestría y su experiencia se perfeccionan con años de práctica y experimentación.

QUIÉNES INFLUYERON EN SUS CARRERAS

Sus procesos innovadores se vieron influidos por sus experiencias en las más renombradas regiones vitivinícolas, especialmente de Francia e Italia. Adaptaron sus técnicas, trabajando a prueba y error, y ajustándolas a las condiciones climáticas y del suelo de Uruguay.

TRES VINOS QUE LLEVARÍAN A UNA ISLA DESIERTA

“Una botella de nuestro mejor Tannat, como símbolo de nuestra vida y nuestra conexión con el legado vitivinícola de Uruguay; un esqueje de vid, para simbolizar nuestra esperanza de cultivar nueva vida incluso en las circunstancias más desafiantes; y un cuaderno o diario, para seguir documentando nuestros pensamientos, innovaciones y futuros planes para la bodega”.

ACTIVIDAD • **PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA Y ENOTURISMO**

Hans Vinding-Diers

BODEGA OCEÁNICA **JOSÉ IGNACIO**



<http://www.andeluna.com.ar/es/enologo-consultor-hans-vinding-diers/>

HANS VINDING-DIERS

Bodega Oceánica José Ignacio

“Lo que buscaban desde la bodega era algo que representara mejor el microclima de la zona, que es marítimo. Ahí es donde entra la innovación, porque las zonas vitivinícolas tradicionales de Uruguay, como Canelones, tienen un perfil completamente distinto: están más cerca de Montevideo, con un clima más influenciado por el río que por el mar”.



Hans Vinding-Diers es un referente global en el campo de la vitivinicultura gracias a sus **experiencias internacionales y a su habilidad para adaptarse a diferentes climas y terroirs**. En Bodega Oceánica José Ignacio implementó métodos innovadores y sostenibles que reflejan la esencia y la cultura marítima uruguaya. Su camino profesional fue marcado desde una edad temprana: su padre y gran parte de su familia están profundamente involucrados en la producción de vino. Aunque de origen danés, Hans nació en Sudáfrica, pero su carrera lo llevó a trabajar en regiones vitivinícolas de renombre, como Burdeos.

INICIOS E INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Hans tuvo una formación atípica. Construyó su carrera sin un título formal en enología, basándose en su experiencia en bodegas de todo el mundo, desde Australia hasta Francia.

Según cuenta, cuando terminó la escuela, en 1986, su padre lo envió a estudiar a Australia: “En esa época era un país muy innovador, especialmente en el mundo vitivinícola y también en el agrícola. Estaba a la vanguardia de todo el conocimiento que hoy en día seguimos usando en la vitivinicultura. ¿Qué me enseñó esto? Que estaban mucho más adelantados que Europa, Sudamérica o cualquier otro lugar”. En Australia adquirió una base sólida en las técnicas de producción, que fue complementando con estudios autodidactas y cursos esporádicos en la Universidad de Burdeos. Esta educación práctica lo convirtió en un winemaker, más que en un enólogo tradicional, y lo llevó a destacarse por su capacidad para trabajar con distintas variedades de uva y en condiciones diversas: “Esa fue mi universidad: aprendí con los mejores, no hay otra forma de decirlo. No soy académico, pero aprendí en la vida, en la universidad de la vida”.

INNOVACIONES

Uno de los proyectos más recientes y destacados de Hans es la Bodega Oceánica de José Ignacio, Uruguay. La bodega se encuentra cerca del océano, lo que le otorga un *terroir* único que Hans se propuso aprovechar. Una de sus principales innovaciones fue la creación de vinos, como el rosado, que capturan la salinidad del ambiente marítimo y por ese motivo tienen un pH muy bajo, algo raro en otras regiones. Su enfoque se centra en mantener la autenticidad del producto, evitando la adición de químicos y manteniendo los procesos lo más naturales posible. A través de estos métodos, Bodega Oceánica produce vinos de alta calidad que reflejan su entorno único.

Hans también fue clave en la creación de un modelo de negocio turístico para la bodega. El establecimiento de un restaurante, desarrollado en conjunto con el chef Fernando Trocca, impulsó la venta directa de vinos en la bodega. Este modelo está inspirado en las prácticas californianas, donde hasta el 75% de la producción se vende en la puerta.

TIPO DE INNOVADOR: CONCEPTUAL

Hans Vinding-Diers demuestra claridad conceptual. Su enfoque en la creación del rosado de Bodega Oceánica es un claro ejemplo de ello: “Aplicué mi conocimiento inmediatamente a la vinificación, entendiendo que es un lugar marítimo y que desde la bodega querían que se expresara justamente esta frescura, este salino, el mar, la playa. Muchas veces sucede todo en la cabeza”. Visualizó el resultado del rosado que quería producir, conectando su comprensión del entorno y del microclima marítimo de la región con el producto final, y aplicando conocimientos

probados de regiones como Provenza en la vinificación. De esta manera, transformó sus ideas en una práctica exitosa.

Además, su decisión de utilizar pinot noir en lugar de otras variedades y su inmediata implementación de técnicas de vinificación específicas refuerzan esta preconcepción conceptual. Como él mismo menciona: “El vino nace en la cabeza. Después hay que hacerlo en la práctica”. La calificación del vino por encima de los 90 puntos, por parte del crítico James Suckling, y su rápida aceptación en el mercado también evidencian su enfoque conceptual, dado que, como afirma Galenson, este tipo de innovadores logran reconocimiento temprano en sus carreras o proyectos.

QUIÉNES INFLUYERON EN SU CARRERA

Hans ha sido influenciado por varios enólogos a lo largo de su carrera. Entre sus mentores se destacan Jacques Thienpont, dueño de Château Le Pin, en Burdeos, y su propio padre, a quien atribuye gran parte de su éxito profesional. También reconoce la influencia de su primo Peter Sisseck, dueño de la famosa bodega Dominio de Pingus, en España. Estas figuras le enseñaron no sólo sobre la producción de vino, sino también sobre la importancia de la sensibilidad y el respeto por el *terroir*: “Hay dos tipos de enólogos: el que trabaja de ocho de la mañana a cinco de la tarde, y el que lo vive todo el tiempo. Es un modo de vida”, explica.

TRES VINOS QUE LLEVARÍA A UNA ISLA DESIERTA

“Un pallet de mi vino producido en José Ignacio, otro de mi producción en la Patagonia argentina, y uno de Château Le Pin”.

The background of the page is a close-up photograph of an olive branch with several olives and long, narrow leaves. The image is overlaid with a semi-transparent olive green filter. The text is centered on the page.

SECTOR OLIVÍCOLA

ACTIVIDAD • **PRODUCCIÓN SOSTENIBLE DE ACEITES DE OLIVA VIRGEN EXTRA Y OLEOTURISMO**

Marcelo Ortega

OLIVOS DE LAS ÁNIMAS



<http://www.instagram.com/olivosedelasantimas/>

MARCELO ORTEGA

Olivos de las Ánimas

“Nuestro aporte para lograr un producto de calidad está en cuidar la fruta: mantenerla lo más sana posible y realizar una cosecha que la afecte mínimamente. Es decir, que no se caiga, no se ensucie, no se aplaste, y que pueda ser procesada con rapidez. Eso es lo que garantiza un aceite excepcional”.

Marcelo Ortega es el fundador de Olivos de las Ánimas, un proyecto olivícola situado al pie de la Sierra de las Ánimas que se destaca por su **producción de alta calidad con prácticas ambientales responsables y turismo rural**. Ortega, quien inicialmente no planeaba incursionar en este sector, encontró en la olivicultura una oportunidad para diversificar sus actividades y contribuir al desarrollo agroindustrial del país.

INICIOS

Marcelo estudió Agronomía pero no completó la carrera. Se inició en diversos negocios no vinculados al sector, hasta que compró el campo en 2011. La plantación de olivos de 24 hectáreas fue inicialmente un proyecto familiar, motivado por el deseo de pasar tiempo en familia en un ambiente rural: “Encontramos en un local de Buenos Aires una frase de un libro de Cortázar: ‘Andábamos sin buscarnos, pero sabiendo que andábamos para encontrarnos’. Así fue, una simple casualidad. Queríamos un campo para la familia y termi-

namos dedicándonos de lleno a las olivas. Así fueron nuestros inicios”, cuenta.

Con el tiempo, Marcelo se adentró más profundamente en el cultivo y procesamiento de aceitunas, especialmente durante la pandemia. En ese período, el enfoque en los olivos se intensificó y construyeron una almazara para elaborar aceite de oliva extra virgen. Olivos de las Ánimas comenzaba su camino a ser una marca reconocida en el sector.

INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Marcelo enfatiza el aprendizaje continuo y la colaboración como pilares de su éxito. Realizó cursos especializados en España y trabajó estrechamente con instituciones como el INIA y la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República. Considera que el desarrollo del talento humano y la transferencia de conocimientos son claves para el desarrollo del sector: “Compartir información y trabajar en conjunto es la única manera de desarrollar algo”.



INNOVACIONES

Olivos de las Ánimas se ha destacado por su enfoque en **la economía circular y la certificación orgánica**. Entre sus innovaciones más notables se encuentra el compostaje de subproductos del aceite de oliva, como el alperujo, y el desarrollo de fertilizantes orgánicos. Además, la empresa lidera investigaciones sobre la extracción de polifenoles mediante tecnologías sostenibles, un proyecto que promete mejorar la calidad del producto a la vez que reduce el impacto ambiental: “Se nos va la vida en estas innovaciones; el sector aún es muy incipiente y depende de proyectos como estos para ser rentable”.

Marcelo destaca que el proceso de producción del 90% de sus aceites es completamente natural: “A diferencia del vino, nuestro proceso es más directo, más noble, porque el jugo está ahí, dentro del fruto, casi sin intervención: se cosecha la fruta, se estruja, se bate y se separa por centrifugación, sin químicos ni aditivos”, señala.

Sin embargo, el rendimiento de su producción es bajo comparado con el de Europa, lo que lo llevó a pensar en soluciones innovadoras para aprovechar los desperdicios, como el compostaje de alperujo y poda. Además de reducir el impacto ambiental, esto lo impulsó a obtener la certificación orgánica y a experimentar con fertilizantes naturales y lixiviados ricos en polifenoles, buscando equilibrar sostenibilidad, calidad y rentabilidad en condiciones desafiantes.

Para lograrlo, contactaron al INIA, que los ayudó en todo el proceso de certificaciones e hicieron una serie de trabajos de investigación con los que fueron viendo la mejor forma de procesar el compost. Luego trabajaron en el tratamiento de los lixiviados, líquidos ricos

en polifenoles que, aunque beneficiosos para la salud, en grandes cantidades pueden ser contaminantes. Procesaron estos líquidos para aplicarlos a los árboles y exploraron soluciones innovadoras junto con un laboratorio uruguayo que elabora productos orgánicos. Pese a los retos del clima húmedo, pudieron avanzar hacia prácticas más sostenibles.

Otro proyecto innovador de economía circular involucró la compra de una máquina para quitar el carozo molido y obtener un nuevo subproducto del alperujo, y contó con el apoyo del Fondo Industrial del MIEM. “Ahora estamos comenzando dos nuevos proyectos, en este caso con la Facultad de Química de la Universidad de la República, para quitarle los polifenoles a ese alperujo”, agrega Marcelo.

La empresa indaga también en el **oleoturismo**. Al respecto, Marcelo hace una comparación con el enoturismo, en relación con la importancia que supone para los ingresos: “Hoy todas las grandes bodegas tienen una parte turística que sirve, no solamente como una fuente de ingresos, sino también como una forma de fidelizar a los clientes y de transmitirles un montón de cosas que de otra manera quizás no se puede”. Además de trabajar con el turismo internacional, la empresa está pisando fuerte en el turismo local: se firmó un convenio con el Ministerio de Turismo de Uruguay para el desarrollo y fomento del oleoturismo, a través de su incorporación en todas las actividades de promoción que desarrolla el Ministerio.

TIPO DE INNOVADOR: EXPERIMENTAL

Marcelo concibe la producción de aceite de oliva como una tarea de investigación y de descubrimiento gradual: “A medida que estu-

días más, surgen más dudas; eso te impulsa a investigar y mejorar continuamente”, explica. Este enfoque le permitió desarrollar una serie de innovaciones que propiciaron una producción de alta calidad orientada a la sostenibilidad ambiental.

Además, lo llevó a iniciar de forma natural colaboraciones con distintos organismos de investigación, incluyendo el INIA y la Universidad de la República. Marcelo destaca que la interacción constante entre la academia y el sector olivícola le ha permitido avanzar en proyectos de investigación aplicada, como el desarrollo de fertilizantes mejorados a partir del compostaje o el aprovechamiento del alperujo de aceituna tras el procesamiento. “El hecho de que la academia esté ávida de participar y colaborar nos ayuda muchísimo”, señala.

QUIÉNES INFLUYERON EN SU CARRERA

Marcelo menciona que su crecimiento ha sido moldeado por las colaboraciones con expertos internacionales, la academia uruguaya y colegas locales. Inspirado por la calidad de la investigación en Uruguay, su enfoque siempre estuvo orientado hacia la adaptación de tecnologías globales a las condiciones locales: “Es increíble cómo, a pesar de ser un sector pequeño, trabajamos al mismo nivel que las grandes potencias, como España”, comenta.

TRES COSAS QUE LLEVARÍA A UNA ISLA DESIERTA

“Estoy en una etapa en la que lo más importante es compartir y trabajar en conjunto; la idea de estar solo me resulta impensable”.

ACTIVIDAD • ACEITES DE OLIVA VIRGEN EXTRA, ACEITUNAS DE MESA, PATÉ Y PRODUCTOS GOURMET

Maria Vittoria Saccarello y Domenico Bruzzone

PIQUE ROTO



MARIA VITTORIA SACCARELLO Y DOMENICO BRUZZONE

Pique Roto

“Hacemos poco, pero lo hacemos bien.
Esa filosofía nos inspira a cada paso”.

MARIA VITTORIA SACCARELLO

“Conjugamos la creatividad y el rigor técnico
para que nuestro trabajo sea tanto operativo
como creativo”.

DOMENICO BRUZZONE

Maria Vittoria Saccarello y Domenico Bruzzone son los creadores de Pique Roto, **un proyecto de olivicultura que combina tradición, sustentabilidad y excelencia técnica**. Ambos tienen una historia personal y profesional que desafía las convenciones: ella, una restauradora de pinturas que encontró en la agricultura un nuevo propósito; él, un biólogo vegetal con una carrera destacada en cooperación técnica internacional. Su enfoque en la calidad y la innovación los llevó a diferenciarse en un sector competitivo y en crecimiento, y a posicionar su marca como un referente de productos únicos y sostenibles.

Pique Roto surgió hace una década por la intención de trasladar la rica tradición olivícola italiana al contexto uruguayo. Este esfuerzo busca no sólo generar productos de alta gama, sino también promover prácticas sostenibles y fortalecer el vínculo entre lo cultural y lo agrícola.

INICIOS

La trayectoria de Maria Vittoria y Domenico hacia la olivicultura está marcada por experiencias únicas y aparentemente desconectadas. Ella comenzó su carrera como restauradora de arte en Italia, una actividad que, aunque distante de la agricultura, le proporcionó habilidades clave como la precisión y la atención al detalle. Con el tiempo, decidió cambiar de rumbo: “Después de 40 años, me dediqué a estudiar y a seguir cursos sobre olivicultura, y hoy estamos en nuestra quinta cosecha”, cuenta.

Domenico, por su parte, construyó una carrera en cooperación internacional. Trabajó en proyectos de desarrollo sostenible en Pakistán, Bolivia y África Occidental, entre otras regiones. Su interés por la olivicultura nació de su experiencia en Italia, donde esta actividad es no sólo una práctica agrícola, sino también un componente cultural y social profundamente



arraigado. Para él, la olivicultura requiere de un conocimiento técnico que lo conecta con su experiencia en el mundo de la biología y en la planificación estratégica.

La decisión de establecerse en Uruguay fue influenciada tanto por experiencias previas en América Latina como por las oportunidades que el país ofrecía para desarrollar un proyecto de vida y trabajo en un ambiente único. Para ambos, era la oportunidad de aplicar sus conocimientos en un ámbito completamente nuevo.

INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Desde los comienzos, Maria Vittoria y Domenico entendieron la importancia de rodearse de expertos para garantizar el éxito del proyecto. Importaron plantas certificadas de un vivero italiano reconocido por su calidad genética y trabajaron estrechamente con consultores agronómicos y con el INIA. Además, se aseguraron de implementar técnicas avanzadas como la polinización cruzada, que maximiza la eficiencia del cultivo e incrementa así la producción.

Su ingeniero agrónomo, Marcelo Cabrera, graduado con orientación en producción vegetal intensiva, jugó un papel clave: adaptó variedades italianas al contexto uruguayo, un desafío significativo debido a las diferencias climáticas y de suelo. Maria Vittoria destaca la importancia de esta colaboración: “Marcelo tuvo la capacidad de adaptar las técnicas a nuestro entorno, y logró así resultados excepcionales”.

Además, el equipo ha promovido un enfoque integral, controlando cada etapa del proceso, desde el cultivo hasta el etiquetado y la comercialización. Esto les ha permitido garantizar la trazabilidad completa de

sus productos y mantener altos estándares de calidad. Domenico añade: “Cada detalle cuenta, y ese control capilar es lo que hace sostenible nuestro proyecto”.

INNOVACIONES

El enfoque innovador de Pique Roto se manifiesta en múltiples aspectos, desde la selección de variedades hasta las prácticas de economía circular. Una de las principales contribuciones al sector fue la introducción de variedades italianas adaptadas a Uruguay, como la taggiasca (de la región de Imperia) y la leccino (de Umbría y Toscana), que han demostrado un excelente rendimiento en el clima local. Algunas de estas variedades permiten diversificar la producción al ser aptas tanto para aceite como para aceitunas de mesa, lo que representa un diferencial en el mercado uruguayo.

Otra innovación destacada es su compromiso con la economía circular. Han implementado sistemas para reutilizar subproductos como el alperujo y los restos de poda, transformándolos en fertilizantes orgánicos. También están explorando tecnologías como la pirólisis de biomasa para producir biocarbón, un material que mejora la calidad del suelo y tiene el potencial de generar créditos de carbono. Como explica Domenico: “Estas prácticas no sólo reducen nuestro impacto ambiental, sino que también fortalecen la sostenibilidad económica del proyecto”.

En términos de marketing, han adoptado un enfoque de diferenciación a partir de la cultura, resaltando las raíces italianas de sus productos. Este posicionamiento les ha permitido captar la atención de un mercado de nicho que valora la calidad y la autenticidad. Maria Vittoria concluye: “Cada botella que vendemos cuenta una historia; es el resultado de una tradición que fusiona lo mejor de Italia y Uruguay”.

TIPO DE INNOVADORES: CONCEPTUALES

Desde el inicio, Maria Vittoria y Domenico diseñaron su proyecto con objetivos claros y bien definidos, combinando conocimientos culturales, técnicos y científicos. Este enfoque les permitió planificar cada detalle del emprendimiento, desde la elección de variedades hasta la implementación de prácticas sostenibles, con una visión estratégica y creativa.

QUIÉNES INFLUYERON EN SU CARRERA

María Vittoria recuerda a su profesora de griego antiguo como una de las personas que más influyó en ella: “Me enseñó el método y

el rigor que aplico en todo lo que hago”. Por su parte, Domenico destaca a un consultor en temas ambientales y a un ministro de Planificación paquistaní, quienes le enseñaron a combinar la visión estratégica con la ejecución técnica. Además, ambos mencionan a productores de aceite italianos como Paolo Cassini, cuyo enfoque en la calidad resuena profundamente con sus valores, una filosofía que, según cuentan, los inspira a cada paso que dan: “Hacemos poco, pero lo hacemos bien”, concluyen.

TRES OBJETOS QUE LLEVARÍAN A UNA ISLA DESIERTA

“Algo imprescindible para nosotros es la colección completa de los discos de los Beatles”.

ACTIVIDAD • **PRODUCCIÓN DE ACEITES DE OLIVA VIRGEN EXTRA Y OLEOTURISMO**

José Pedro Sánchez

ACEITES **COLINAS DE GARZÓN**



Imagen cortesía de José Pedro Sánchez.

JOSÉ PEDRO SÁNCHEZ

Aceites Colinas de Garzón

“Nosotros tenemos chacras puntuales que rinden 14.000 kilos por hectárea en algunos años. Entonces, si hay chacras que alcanzan ese rendimiento, ¿por qué el promedio es de apenas 4.000? A todas las tratamos más o menos igual. Esto nos indica que están pasando cosas que todavía no comprendemos y que requieren mucha investigación”.

Desde 2020, José Pedro Sánchez, ingeniero agrónomo uruguayo, está al frente de Colinas Garzón, una de las empresas más reconocidas en el rubro olivícola en Uruguay, fundada por el ingeniero Alejandro Bulgheroni y su esposa Bettina. Por su experiencia en logística, producción agrícola y comercialización, José aplica **una visión integral a los desafíos del negocio del aceite de oliva**: “Yo venía con un chip mental de no inventar mucho y hacer lo que estaba probado. Pero acá, o innovamos o morimos. Eso cambió mi manera de pensar y actuar”. Gracias a este enfoque, Colinas de Garzón logró adaptarse a las condiciones climáticas y productivas únicas del país, y se posicionó como un referente de calidad en mercados internacionales.

INICIOS

La incorporación de José al sector del aceite de oliva fue, según sus propias palabras, un evento inesperado y desafiante: “Cuando me

entrevistaron para el puesto, sólo sabía que el aceite de oliva se ponía sobre la ensalada”, confiesa. A pesar de esta limitada experiencia inicial, asumió el desafío con una fuerte disposición para aprender.

La historia de Colinas de Garzón comenzó con una visión clara por parte de sus fundadores: desarrollar un producto que pudiera representar la calidad premium del agro uruguayo en el mercado global. Inspirados en la visión de Alejandro Bulgheroni y su esposa Bettina de crear una “pequeña Toscana” en el este del país, el equipo se embarcó en un proyecto ambicioso que incluyó la producción de aceite de oliva, nueces pecán, carne wagyu y otros productos diferenciados: “La olivicultura fue sólo una de las apuestas dentro de un proyecto mucho más grande, pero rápidamente se convirtió en un pilar clave por su potencial de valor agregado”, destaca José.

Hoy la compañía lidera el sector en Uruguay, con más del 50% del total de las hectáreas



productivas bajo su gestión y una capacidad anual de 1.500 toneladas de aceite. Pero este éxito no fue inmediato. Los primeros años estuvieron marcados por la prueba y el error, e incluso por la necesidad de arrancar cientos de hectáreas de variedades de olivos que no se adaptaban al clima húmedo del país.

INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Uno de los factores que José considera esenciales para el éxito de Colinas de Garzón es la inversión en las personas. Desde su ingreso, impulsó la contratación de profesionales con experiencia internacional y fomentó una cultura de aprendizaje continuo dentro del equipo: “Trajimos a un agrónomo que había trabajado 10 años en olivos en San Juan, Argentina. Al poco tiempo, confesó que todo lo que sabía no le servía acá, y tuvo que empezar de cero. Eso muestra la singularidad del rubro en Uruguay y la importancia de adaptarse”.

Otro pilar fundamental fue la colaboración con instituciones como el INIA y la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República. Aunque no cuentan con un área formal de investigación y desarrollo (I+D), la empresa fomenta un espíritu experimental entre sus agrónomos y técnicos: “No ocultamos nada. Estamos convencidos de que cuanto mejor le vaya al sector, mejor nos irá a todos”, asegura José. Este enfoque colaborativo permitió el desarrollo de innovaciones clave para superar los desafíos del sector, como la adaptación de prácticas de manejo al clima local.

Además, José resalta la importancia de formar a los futuros líderes de la empresa y del sector: “Hoy trabajamos en generar conocimiento y compartirlo, porque queremos no sólo producir aceite, sino también construir un legado que fortalezca toda la cadena productiva”.

INNOVACIONES

Desde antes y durante la dirección de José, Colinas de Garzón implementó innovaciones significativas en cada etapa de la producción. Desde el campo hasta la comercialización, el objetivo es optimizar procesos y garantizar la calidad del producto final. Un ejemplo destacado es el trabajo para controlar el hongo jabonoso, una amenaza crítica para la producción olivícola en Uruguay: “Gracias al trabajo conjunto con la Facultad de Agronomía y el INIA, logramos salvar un cultivo que estaba en peligro de desaparecer”, explica José.

La compañía también adoptó tecnologías avanzadas, como podadoras en altura y equipos de última generación para las almazaras. Estas innovaciones mejoran la eficiencia a la vez que reducen costos y minimizan el impacto ambiental: “Nos obsesiona medir y optimizar cada aspecto del proceso. Si logramos extraer un 1% más de aceite de las aceitunas, eso se traduce en un valor significativo para la empresa”, señala José.

En el plano comercial, Colinas de Garzón logró que el 100% de sus aceites cumplan con los exigentes estándares de la FDA (Food and Drug Administration, agencia del Gobierno de Estados Unidos), lo que abrió las puertas al mercado estadounidense.

TIPO DE INNOVADOR: EXPERIMENTAL

José no teme cometer errores, porque los ve como parte integral del proceso de innovación: “En olivicultura, todo es prueba y error. Cada año aprendemos algo nuevo, y eso es lo que nos permite mejorar”, comenta. Su trayectoria refleja una mentalidad pragmática y orientada a resultados. Si bien inicialmente

adoptó una postura conservadora, su experiencia en Colinas de Garzón lo llevó a explorar nuevas ideas y metodologías, lo que lo consolidó como un líder que busca constantemente el equilibrio entre tradición e innovación.

QUIÉNES INFLUYERON EN SU CARRERA

José reconoce que su formación inicial en multinacionales como AmBev (Compañía de Bebidas de las Américas) moldeó su enfoque profesional: “Ahí aprendí métodos de trabajo, cómo medir resultados y ejecutar procesos con rigor. Es algo que recomiendo a cualquier recién egresado”, afirma.

Otro punto de inflexión en su carrera fue el coaching que recibió de Enrique Baliño, un

exejecutivo de IBM y autor de artículos sobre desarrollo de liderazgo, gestión y cultura organizacional: “Baliño me ayudó a pasar de ser un buen técnico a ser un buen gerente. Me enseñó a mirar los problemas desde una perspectiva más estratégica y a gestionar personas y recursos con mayor efectividad”, explica José.

TRES OBJETOS QUE LLEVARÍA A UNA ISLA DESIERTA

“Si tuviera que llevar aceites, elegiría los tres de Colinas de Garzón: el varietal, el trivarietal y el corte italiano. Cada uno es perfecto para diferentes ocasiones, y sería una manera de disfrutar de un poco de lujo, incluso en una isla desierta”.

SECTOR **FORESTAL**

ACTIVIDAD • **GESTIÓN DE ACTIVOS FORESTALES PARA INVERSORES NACIONALES E INTERNACIONALES**

Lucía Basso

PLANTESIA



<http://losagronegocios.com.uy/entrevistas/lucia-basso-es-muy-bueno-que-haya-inversores-diferentes-en-el-sector-forestal/>

LUCÍA BASSO

Plantesia

“El aprendizaje y el error están siempre, eso es inevitable. Pero yo soy de planificar todo, nada se deja al azar. Es que no hay otra manera de trabajar”.

Lucía Basso es una referente en el sector forestal uruguayo, con una trayectoria marcada por la innovación y la gestión estratégica. Aunque su camino hacia la agronomía no fue premeditado, su entorno familiar y su cercanía con el mundo vegetal la llevaron a especializarse en el área forestal, en la cual encontró su verdadera vocación. A lo largo de su carrera, trabajó en **la implementación de la Ley Forestal, la certificación de bosques y la gestión de fondos de inversión**, destacándose por su enfoque estructurado y metódico. Su visión innovadora la llevó a desarrollar Plantesia, un fideicomiso forestal pionero que democratizó el acceso a la inversión en el sector. En 2023 Lucía Basso se convirtió en la primera mujer en ser electa presidenta de la Sociedad de Productores Forestales, organización que lidera desde entonces y para la cual fue reelecta en 2025.

INICIOS

Lucía comenta: “Cuando uno empieza, es muy difícil saber para dónde, a no ser que se tengan las cosas muy claras desde el vamos, pero la realidad es que yo no tenía muy claro estudiar Agronomía”. Como siempre fue muy deportista e hizo danza clásica, en un principio quería seguir por ese camino. Sin embargo, en

su casa las reglas eran claras y no se discutía con los padres. Su padre le dijo que podía continuar con la danza, pero además debía elegir una carrera en la Universidad de la República. Como no tenía una decisión firme, realizó los preparatorios de la carrera de Agronomía, ya que era algo que vivía en su hogar y con lo que había crecido: “Mi abuelo tenía viveros, así que también crecí rodeada de ese mundo. Él era botánico, mi padre era agrónomo, y muchas veces lo acompañaba al campo. De alguna manera, esa experiencia influyó en mi decisión de estudiar Agronomía”.

INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Sobre su decisión de especializarse en la parte forestal, Lucía explica que era algo de lo que nunca dudó: “Me apasiona la producción vegetal, desde forrajeras y pasturas hasta la producción forestal. Desde el principio pensé en trabajar en viveros, jardines y parques nacionales. De hecho, realicé, junto con un compañero, una tesis sobre bosque nativo”. La tesis aborda el reglamento dendrológico de la flora arbórea de la zona, un paso clave para que la Quebrada de los Cuervos fuera declarada paisaje protegido: “El tema me apasionó profundamente. Siempre me interesó la taxonomía, y fue así como llegué a este camino”.



Lucía señala además que tuvo la suerte de graduarse dos años después de que se aprobara la Ley Forestal, en 1987, y aprovechó las oportunidades. Mientras estudiaba, trabajaba en la División Suelos de la Dirección General de Recursos Naturales del MGAP y luego ingresó en la Dirección General Forestal, donde participó en la implementación de la Ley y trabajó en proyectos ambientales con apoyo de la Unión Europea. Su primer trabajo forestal fue una plantación de 10 hectáreas en la zona de Cerro Colorado, en el establecimiento de un productor agropecuario amigo de su hermano, que a partir de la Ley decidió comenzar a forestar. Es una experiencia que Lucía recuerda con gratitud. En la Dirección vivió una época intensa de dedicación y aprendizaje, recorriendo el país, trabajando con productores y recibiendo inversores.

Después de dejar la Dirección, Lucía decidió enfocarse en la certificación forestal. Se formó como auditora y trabajó en SGS, empresa líder mundial en ensayos, inspección y certificación, donde llegó a ser gerente del programa de Certificación de la Gestión Forestal para América Latina y España. Sin embargo, la intensa carga de viajes resultó incompatible con su vida familiar, por lo que decidió dejar el puesto. A partir de allí, inició su trayectoria en fondos de inversión, comenzando en RMK y luego pasando por firmas como BTG Pactual, Greenwood Resources y Liberty Mutual. En ese recorrido, se adaptó a los cambios del mercado y adquirió una sólida experiencia en la gestión de activos forestales a nivel internacional.

Tras años en el sector de fondos de inversión, Lucía decidió dejar la vida corporativa cuando Liberty Mutual vendió sus activos forestales. Con la intención de emprender, comenzó a estudiar la estructuración de fideicomisos forestales y vio una oportunidad cuando el grupo papelerero español Iberpapel puso en

venta sus activos en Uruguay. Conformó un equipo con antiguos colegas y un abogado especializado, y logró asegurar una opción de compra y estructurar el financiamiento con Nobilis. A pesar de los desafíos regulatorios y de negociación con las Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional (AFAP), su experiencia y trayectoria generaron confianza en el proyecto. Así nació Plantesia, su propio fideicomiso forestal, que logró concretar su emisión en el Banco Central y cerrar la operación en septiembre de 2023. Para diciembre ya había vendido casi 200.000 metros cúbicos de madera por un monto cercano a los US\$7 millones, cumpliendo así con las proyecciones del proyecto. El crecimiento de Plantesia entusiasma: actualmente, desde la firma trabajan en su fortalecimiento y expansión.

INNOVACIONES

Lucía Basso introdujo una innovación en el financiamiento de fideicomisos forestales al abrir un mercado minorista para pequeños inversores. Ante la exigencia de los inversores institucionales de que su empresa aportara el 6% del capital (aproximadamente US\$3 millones), recurrió a familiares y amigos para cubrir parte de esa suma mediante préstamos con una tasa de interés atractiva. Sin embargo, la verdadera innovación surgió con la colaboración de la corredora de bolsa Nobilis, que permitió que inversores no institucionales pudieran comprar certificados de participación desde US\$1.500 en adelante. Esta estrategia democratizó el acceso a la inversión en el sector, atrayendo tanto a clientes tradicionales de Nobilis como a nuevos inversores interesados en el proyecto. Gracias a esta apertura del mercado minorista, la emisión se vendió casi en su totalidad antes de su lanzamiento oficial. Así, este modelo financiero innovador se consolidó y cobró aún más relevancia en el contexto actual de inversiones en fondos agropecuarios.

Plantesia es una empresa que combina los componentes forestal y financiero en sus operaciones. Aunque no ejecuta directamente las tareas forestales, como la cosecha o plantación, su equipo especializado controla todas las operaciones de contratistas externos. A esto se suma un enfoque financiero robusto: la firma prepara presupuestos anuales, evaluaciones de riesgo y flujos financieros detallados. Plantesia también innova en su gestión mediante el desarrollo de su propio software, adaptando y mejorando herramientas específicas para optimizar sus procesos.

TIPO DE INNOVADORA: CONCEPTUAL

A diferencia de los innovadores experimentales, que tienden a aprender a través de la práctica y el ensayo-error, Lucía se distingue por su capacidad para planificar con antelación y reducir el riesgo al máximo. Su enfoque metódico, que incluye la elaboración de planes de trabajo detallados, presupuestos, y el uso de software para gestionar proyectos, refleja una actitud innovadora que busca maximizar la eficiencia y la precisión. Esta mentalidad de planificación constante está impregnada además en la cultura de su equipo, que lleva un control exhaustivo de las tareas a través de listas de pendientes y reuniones regulares.

Lucía refleja esta característica conceptual también en su versatilidad: ha sabido adaptarse y cambiar de roles dentro del mismo sector forestal, un aspecto clave de su enfoque innovador. A lo largo de su carrera, ha transitado diferentes posiciones, desde la dirección de proyectos técnicos en cooperación internacional hasta roles de alta responsabilidad en fondos de inversión, como el de asset manager. Además, con su reciente incursión en el mundo de los fideicomisos forestales,

combina su vasta experiencia en gestión con nuevas estrategias de financiamiento, como la apertura del mercado minorista para inversores no institucionales.

QUIÉNES INFLUYERON EN SU CARRERA

Para Lucía, sus grandes influencias fueron todas las personas que de alguna manera pasaron por su vida profesional. Sin embargo, destaca la figura de su padre: “Lamentablemente, no me vio alcanzar muchos logros en mi carrera; sí estaba cuando me recibí, pero apenas vivió una parte de mi trayectoria. Sin duda, hubiera disfrutado mucho ver cómo se desarrolló todo”.

Además, en la Dirección General Forestal conoció a grandes colegas y profesionales: “Entre todos hicieron que realmente me enamorara de esta profesión”. También menciona los fondos de inversión para los que trabajó como “una gran experiencia de aprendizaje, de conocer otras culturas laborales”. Y destaca los años en la Sociedad de Productores Forestales como “un lugar diferente de gestión, donde se aprenden cosas valiosas porque la manera de tomar las decisiones es distinta que en una empresa.”

TRES OBJETOS QUE LLEVARÍA A UNA ISLA DESIERTA

“Música, sin duda. Un libro también. Y el tercero sería unas buenas patas de rana para poder tirarme al mar y nadar. Me gusta leer, aunque a veces no tengo tiempo; suelo hacerlo en vacaciones y disfruto especialmente la historia novelada. La música es parte de mí, no puedo vivir sin ella, la amo y en un amplio espectro. Y como en la isla no podré hacer ballet porque no tendré ni zapatillas ni barra, al menos podré nadar”.



“Cada época tiene su propio arte. Todos los clásicos han sido contemporáneos en su época, han reflejado la vida de su tiempo, han sido hombres de su tiempo. Nosotros también debemos ser hombres –como ellos– del presente, de nuestra época”.

Joaquín Torres-García

ARTISTA URUGUAYO (1921)

6 | CONCLUSIONES

El análisis aquí presentado evidencia el rol central que la innovación y la diferenciación juegan en la competitividad internacional y el desarrollo sostenible. A pesar de la inversión relativamente baja en innovación comparada con países de la OCDE, los casos analizados en los sectores agrícola-ganadero, vitivinícola, olivícola y forestal evidencian **un dinamismo innovador significativo**, impulsado por estrategias de calidad y el aprovechamiento de la identidad cultural uruguaya.

A partir del éxito de estas experiencias, los pioneros estudiados han logrado posicionarse como referentes en sus respectivos nichos, produciendo bienes diferenciados de alta calidad con acceso a mercados exigentes.

Del análisis de estas experiencias utilizando como marco la economía de la creatividad, resultaron los siguientes hechos estilizados:

1. Importancia del sector agropecuario como base para la innovación y el crecimiento

El agro continúa siendo un pilar de la economía nacional: representa entre el 6% y el 7% del PIB y, si se considera el conglomerado agroindustrial, su aporte asciende a entre el 14% y el 16%. Este peso económico se ve acompañado por un dinamismo innovador. Casos como el cordero pesado tipo SUL, la carne carbono neutral o el vino Tannat premium demuestran que sectores tradicionales pueden ser espacios fértiles para la innovación orientada a la calidad y al valor agregado. Si bien este protagonismo innovador del agro parece hoy consolidado, cabe preguntarse en

qué medida responde a una característica estructural del modelo productivo uruguayo o si es, en parte, una oportunidad coyuntural facilitada por condiciones externas —como nuevas demandas de los mercados o incentivos puntuales— que podrían cambiar en el futuro.

2. Innovación orientada a la transformación y la sostenibilidad en sectores diversos

Desde la ganadería hasta el olivo, pasando por la vitivinicultura, los sectores analizados han incorporado tecnologías avanzadas (como la trazabilidad, la agricultura de precisión, el riego por goteo o los biodigestores) con un fuerte componente de sostenibilidad. Este enfoque demuestra que la mejora de la productividad y la reducción del impacto ambiental, logradas con innovaciones como los sistemas silvopastoriles o la agricultura regenerativa, no son fines en sí mismos, sino la plataforma que facilita el acceso a mercados diferenciados que valoran y premian estas características, un hecho evidenciado por el ingreso a cadenas de valor de lujo o la obtención de reconocimientos en

concursos internacionales para determinados productos como el aceite de oliva.

3. Liderazgo de innovadores como motores del cambio

Una constante en todos los casos es el papel clave de individuos que combinan conocimiento técnico, visión estratégica y arraigo territorial. Innovadores como Gabriela Borda-behere, Sebastián Olaso, Eduardo Boido, José Pedro Sanchez, Ignacio Tedesco o Virginia y Héctor Stagnari unieron tradición y tecnología, y desarrollaron así productos de alta calidad con identidad local. En la mayoría de estos casos, los innovadores supieron aprovechar el contexto y un conjunto de condiciones habilitantes, como el acceso a redes técnicas y comerciales, la formación previa y el apoyo institucional, lo que potenció su capacidad transformadora.

4. Capital humano como activo estratégico

En todos los casos analizados, la formación técnica y el aprendizaje continuo, tanto de manera formal como a partir de entrenamiento en el trabajo, son claves para la innovación. Los innovadores invierten en capacitarse y en formar equipos competentes, combinando el conocimiento técnico con la experiencia práctica.

5. Redes de conocimiento y sinergias público-privadas

El fortalecimiento de comunidades de conocimiento y la articulación entre productores, instituciones públicas (como INIA, ANDE o SUL) y universidades han sido de utilidad para escalar aprendizajes, difundir tecnología y generar capacidades.

Las políticas públicas establecen marcos que favorecen la inversión en nuevas tecnologías y el manejo responsable de los recursos naturales. Sin embargo, aún queda un camino por recorrer en cuanto a la promoción de un entorno más propicio para la adopción de prácticas innovadoras y sostenibles, fomentando la colaboración público-privada y la transferencia de conocimiento entre los actores del sector. El enfoque combinado de Galenson y Romer proporciona un marco económico para analizar el desarrollo de la innovación y el conocimiento, y ofrece una guía útil para el diseño de políticas públicas. La fortaleza de esta combinación radica en que conecta el proceso creativo interno con las fuerzas económicas externas que lo impulsan.

Mientras que el enfoque de Galenson permite entender cómo se genera la innovación a través de sus dos perfiles (conceptual y experimental), la teoría económica de Romer explica por qué ocurre, destacando el rol de los incentivos de mercado y la búsqueda. A partir de este análisis se sugieren **las siguientes acciones:**

1. Promover nuevos acuerdos de apertura comercial con otros países y fortalecer los existentes, dado que la innovación y el comercio internacional son complementarios

La innovación ha demostrado ser clave para la inserción en mercados globales, pues permite la diferenciación de productos a través del desarrollo de la calidad y la sostenibilidad.

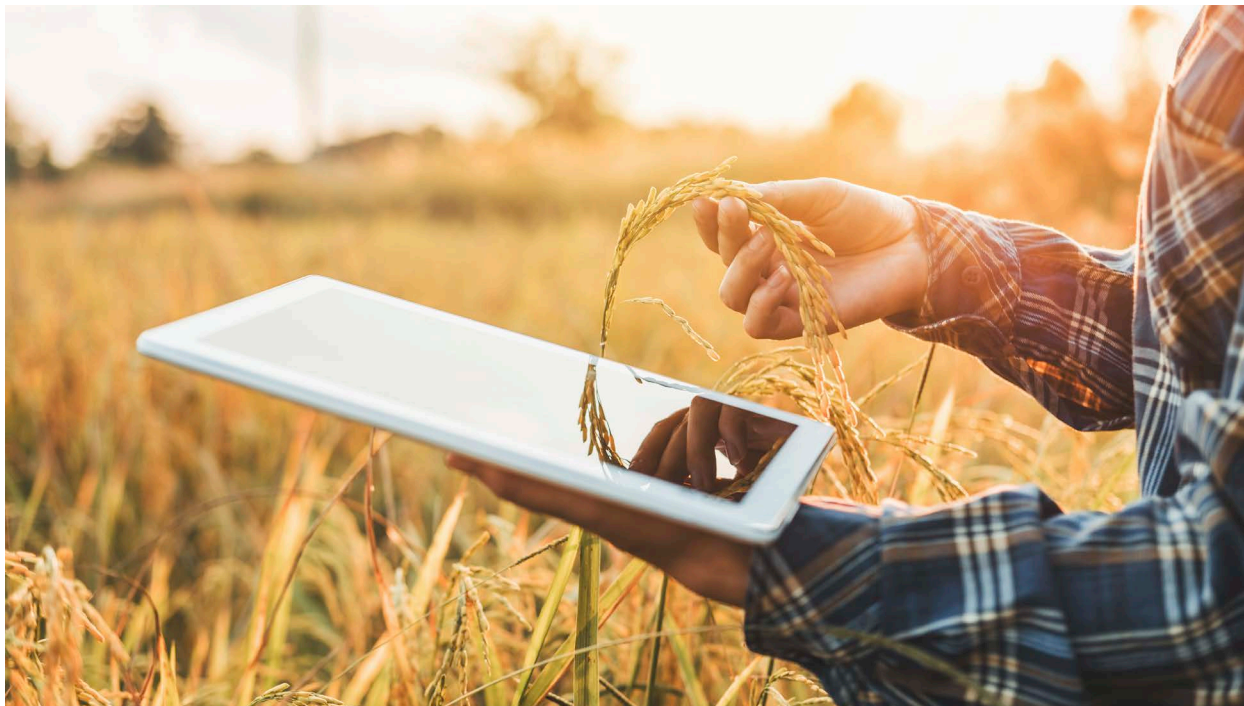
Aghion *et al.* (2018) muestran empíricamente que un shock de exportación positivo, como el que se genera al abrir un nuevo mercado mediante un acuerdo comercial, actúa como un poderoso catalizador para la innovación.

2. Fortalecer la inversión en capital humano, tanto en educación formal como en entrenamiento práctico

Al igual que los chefs peruanos que revolucionaron la gastronomía de su país tras formarse en las mejores escuelas y restaurantes del mundo, los productores uruguayos se beneficiaron enormemente de experiencias internacionales. Visitar establecimientos y realizar estudios en el exterior fue crucial para el desarrollo del capital humano local. Mientras que el conocimiento conceptual puede transferirse de forma remota, la transferencia del conocimiento experimental requiere de la experiencia y del movimiento del capital humano.

3. Fortalecer la colaboración público-privada y los ecosistemas de innovación

Un desarrollo reciente clave para la innovación en los cuatro sectores analizados es la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los productores, las instituciones de investigación públicas y el sector académico. Las redes de comunidades de conocimiento han sido una herramienta clave para acelerar la difusión de innovaciones exitosas que optimizan los recursos (como riego eficiente y monitoreo digital), incrementan la productividad y reducen el impacto ambiental. Es esencial que las políticas públicas refuercen los incentivos para la investigación y la cooperación entre universidades, centros de investigación y empresas. Con el desarrollo de programas que faciliten la participación conjunta de estos actores, la investigación puede enfocarse en los problemas y desafíos específicos que enfrentan los productores.



Referencias

TEXTOS

- Aghion, Philippe and Bergeaud, Antonin and Lequien, Matthieu and Melitz, Marc J. and Melitz, Marc J. (2018). **The Impact of Exports on Innovation: Theory and Evidence** (April 2018). Banque de France Working Paper No. 678.
- Akcigit, Ufuk, Santiago Caicedo, Ernest Miguelez, Stefanie Stantcheva y Valerio Sterzi. 2018. **Dancing with the Stars: Innovation Through Interactions**. NBER Working Paper N° 24466. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w24466>
- Becker, Gary. 2005. **DeLamater Lectures on Economics Growth**. Notas inéditas.
- Szephegyi, N., Ackermann, M. N., Cortelezzi, Á., Baraldo, J., Barboza, N., Laguna, H., Mila, F., Román, N., Pereyra, F., Muñoz, G., De Salvo, C. P., Rondinone, G., Tellez-Lara, N., & García Negro, Á. (2025). **Políticas agropecuarias en Uruguay 2020-2023: análisis y cuantificación de los apoyos y su vinculación con las emisiones de GEI y la presión fiscal**. Monografía, BID, 2025. <https://doi.org/10.18235/0013591>
- Bloom, Nicholas, John Van Reenen y Heidi Williams. 2019. **“A Toolkit of Policies to Promote Innovation”**. Journal of Economic Perspectives, vol. 33, núm 3: 163-84.
- Borges, Jorge Luis. 1927. **“Palabras finales (Prólogo, breve y discutidor)”**. En *Antología de la moderna poesía uruguaya (1900-1927)* (pp. 219-221), editado por Idelfonso Pereda Valdez. El Ateneo.
- CERES (Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social). 2023. **La producción forestal en Uruguay: Un sector líder y sostenible**. Informe Especial. Disponible en https://ceres.uy/index.php/estudios/ficha_estudio/95
- Depetris Chauvin Nicolas, Julio J. Elias, Gustavo Ferro, Nicolas Gatti, Emiliano C. Villanueva. 2025. **“The Impact of Innovator Types on Export Performance in the Argentine Wine Industry”**. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, mayo. <http://dx.doi.org/10.1108/JEEE-09-2024-0411>
- Elías, Julio y Gustavo Ferro. 2018. **Innovators and Innovations in High Quality Wines of Argentina**. CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo, 651. Universidad del CEMA. <https://hdl.handle.net/10419/203792>
- Elías, Julio, Alvaro García Negro, Gustavo Ferro y Carmine Paolo De Salvo. 2020. **Análisis sobre el conocimiento y la innovación en el sector vitivinícola en Argentina**. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <http://dx.doi.org/10.18235/0002634>
- Elías, Julio, Alvaro García Negro, Ian Mount y Maja Schilling. 2022. **Análisis sobre la innovación en el sector gastronómico del Perú**. BID. <http://dx.doi.org/10.18235/0004446>
- Galenson, David W. 2006. **Old Masters and Young Geniuses: The Two Life Cycles of Artistic Creativity**. Princeton University Press.
- Galenson, David W. 2009. **Conceptual Revolutions in Twentieth-Century Art**. Cambridge University Press.
- Galenson, David W. 2022. **Experimental Entrepreneurs**. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper N° 2022-08.
- Galenson, David W. **Innovators**. Oxford University Press, 2025.
- Gregersen, Hal, Jeffrey Dyer y Clayton Christensen. 2011. **The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators**. Harvard Business Press.
- Isaacson, Walter. 2011. **Steve Jobs**. Vintage Español.
- Jardí, Enric. 1973. **“Torres-García”**. Barcelona, Polígrafa.
- Lipkowitz, Daniel. 2011. **The Lego Ideas Book**. DK CHILDREN.
- MacNeil, Karen. 2015. **The Wine Bible**. Workman Publishing Company.

- Montossi, Fabio, Ignacio De Barbieri, Gabriel Ciappesoní, Andrés Ganzábal, Georgget Banhero, Juan Manuel Soares de Lima, Gustavo Brito, Santiago Luzardo, Roberto San Julián, Carolina Silveira, Andrés Vázquez, Zully Ramos, y Virginia Porcile. 2013. **“En tiempos de agricultura y forestación: ¿no existen espacios competitivos para la producción ovina moderna?”**. XLI Jornadas Uruguayas de Buiatría. Disponible en: <https://bibliotecadigital.fvet.edu.uy/handle/123456789/821>
- Polanyi, Michael. 1959. **The Study of Man**. The University of Chicago Press.
- Romer, Paul. 1990. “Endogenous Technological Change”. *Journal of Political Economy* 98, núm. 5: S71-102.
- Romer, Paul. 2018. **“Prize Lecture: On the Possibility of Progress”**. Nobelprize.org, consultado el 9 de abril de 2025.
- Ruibal Segade, Pablo y Joaquín Barreto. 2023. **El mercado del vino en Uruguay**. ICEX España Exportación e Inversiones. Disponible en: https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/081/documentos/2023/03/estudio-de-mercado-vino/RE_El%20mercado%20del%20vino%20en%20Uruguay_2023.pdf
- Suskind, Dana. 2017. **Treinta millones de palabras: construyendo el cerebro de los niños**. Teell Editorial.
- Torres-García, Joaquín. 1921. **New York. Impresiones de un artista**. Fundación Torres-García y Hum, 2007.
- Uruguay XXI. 2023. **Informe anual de comercio exterior 2023**. Disponible en: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/informe-anual-de-comercio-exterior-de-uruguay-2023/>
- Uruguay XXI. 2024a. **Informe anual de comercio exterior 2024**. Disponible en: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/informe-anual-de-comercio-exterior-de-uruguay-2024/>
- Uruguay XXI. 2024b. **Sector agrícola en Uruguay**. Disponible en: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/informe-agricola-2024/>
- Uruguay XXI. 2024c. **Sector ganadero en Uruguay**. Disponible en: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/informe-sector-ganadero-2024/>

INNOVADORES (FOTOGRAFÍAS)

Gabriela Bordabehe • Estancia La Soledad (págs. 40 y 41)

- <https://rurales.elpais.com.uy/historias/quien-es-la-mujer-que-ocupo-las-portadas-del-mundo>
- <https://media.elobservador.com.uy/adjuntos/362/migration/092022/1664289119651.webp?&extw=jpg&cw=1024>

Marcos Guigou • Agronegocios del Plata (págs. 44 y 45)

- <https://rurales.elpais.com.uy/agricultura/marcos-guigou-cairus-vivimos-de-las-realidades-pero-nos-movilizan-los-suenos>
- <https://www.facebook.com/agronegociosdelplata/>

Miguel Jiménez de Aréchaga • Quesos Aretxaga (pág. 48)

- [@quesoaretxaga](#)

Darío Jorcín • Cabaña La Muesca (págs. 51 y 52)

- <https://rurales.elpais.com.uy/valor-agregado/lecheria-agricultura-y-carne-un-cierre-de-ano-con-contrastes-pero-con-cuentas-que-aun-cierran-en-el-sur-del-pais>
- [@cabanalamuesca](#)

Martin Klaassen • Establecimiento Las Palmas (pág. 56)

- [@laspalmasuy](#)

Sebastián Olaso Aguirre • Mosaica (págs. 59 y 60)

- Sebastian Olaso Aguirre (@vascooa) / Posts / X
- <https://blasinayasociados.com/la-certificacion-de-carne-carbono-neutral-comienza-en-el-entore/>

Ignacio Tedesco • Establecimiento Santa Leopoldina (págs. 62 y 63)

- <https://rurales.elpais.com.uy/ganaderia/ignacio-tedesco-corriedale-llega-a-sus-90-anos-con-bases-solidas-y-desafios-claros>
- <https://www.lamañana.uy/agro/compartimento-ovino-produccion-diferenciada-para-mercados-de-calidad/>

Eduardo Boido • Bodega Bouza (págs. 67 y 68)

- <https://www.forbesuruguay.com/lifestyle/blancos-tintos-cosechas-excepcionales-vinos-comprar-guardar-vender-enologo-bodega-bouza-n47317>
- <https://bodegabouza.com/bodega-las-espinas>

Fernando Deicas • Bodega Familia Deicas (págs. 71 y 72)

- <https://uruguay.wine/es/journal/families-in-wine-familia-deicas/>
- <https://www.familiadeicas.com/el-merlot-uruguayo-que-redefine-un-estandar-global/>

Virginia Moreira y Héctor Stagnari • Bodega H. Stagnari (págs. 75 y 76)

- <https://www.elpais.com.uy/tvshow/sociales/mas-celebraciones>
- <https://stagnari.com/blog/propuesta-dia-patrimonio-2024/>

Hans Vinding-Diers • Bodega Oceánica José Ignacio (págs. 79 y 80)

- <https://www.andeluna.com.ar/es/enologo-consultor-hans-vinding-diers/>
- <https://ojoseignacio.com/gallery?lang=es&sec=lifestyle>

Marcelo Ortega • Olivos de las Ánimas (págs. 83 y 84)

- <https://www.instagram.com/olivosedelasantimas/>

Maria Vittoria Saccarello y Domenico Bruzzone • Pique Roto (págs. 87 y 88)

- <https://www.elpais.com.uy/domingo/pareja-de-genoveses-encontro-en-casupa-todo-lo-que-necesitaba-para-su-sueno-de-producir-aceite-de-oliva>
- <https://www.rinconpandora.com>

José Pedro Sánchez • Aceites Colinas de Garzón (pág. 92)

- <https://colinasdegarzon.com>

Lucía Basso • Plantesia (págs. 96 y 97)

- <https://losagronegocios.com.uy/entrevistas/lucia-basso-es-muy-bueno-que-haya-inversores-diferentes-en-el-sector-forestal/>
- <http://plantesia.com.uy>

