

---

## PRÓLOGO

**D**e *Campesino a Empresario* es un texto con dos dimensiones. La primera dimensión, la humana, es la saga de Don Alfredo Figueira De Nóbrega Dos Santos, un campesino de origen portugués que, como decenas de miles de sus compatriotas, desemboca en Venezuela a mediados del siglo XX para trabajar y triunfar. La segunda dimensión, la técnica, es la descripción de cómo el equipo profesional que rodea a Don Alfredo, capitaneados, primero por su hijo Alfredo y su cuñado, y luego por su hijo Juan, transformaron una explotación agrícola tradicional en el moderno complejo agroindustrial que hoy es la Agropecuaria Punta Larga, C.A.

Tuve la suerte de conocer y charlar en esporádicas ocasiones con Don Alfredo, gracias a la mediación de mi amigo y colega médico veterinario Eduardo Echenagucia.

Hombre franco, parco, directo, que, con su acento lusitano, a pesar de haber vivido varias décadas en el país, era clara expresión de los valiosos aportes que los portugueses han dado al desarrollo de nuestra tierra. Al comienzo se estableció, junto a su hermano José, con un pequeño abasto de víveres; luego una panadería, venta de lubricantes, estaciones de servicio y finalmente agricultor. Todas estas actividades tuvieron asiento en suelos de los Valles de Aragua.

---

El solo hecho de que los descendientes y familiares de Don Alfredo rindan homenaje a su esfuerzo y perseverancia, confiere a este texto un interés que trasciende a quienes lo conocimos.

De hecho, el objetivo superior de estas páginas que el lector habrá de descubrir, es servir de referencia para quienes se sientan atraídos por la actividad de producir alimentos y generar empleos en el medio rural.

Aquí se muestra la importancia de vincularse a asociaciones de productores, tener información sobre los mercados de insumos agropecuarios, mantener relaciones fluidas con proveedores y, antes de financiamiento; integrar a empleados y trabajadores a la suerte de la empresa. Determinar la calidad de los suelos, saber la cuantía de los recursos hídricos, modernizar los controles y registros, entre otros de los varios y complejos asuntos que encierran las faenas del campo. Estos son algunos de los temas que de manera didáctica van explicándose en este libro.

El giro profesional de Agropecuaria Punta Larga, C.A., comienza en 1996, cuando Juan Bautista Dos Santos, hijo mayor de Don Alfredo, se incorpora de lleno en el día a día de ese Complejo Agroindustrial. Hasta entonces, las actividades comerciales del fundador de Punta Larga y de sus hermanos se manejaban como “pulpería de pueblo”.

Poco a poco, pero con una visión clara de la necesidad de introducir prácticas y tecnologías modernas, la empresa fue creciendo, tanto en número de trabajadores como en producción. Hoy día cuenta con 210 trabajadores, y llevan aproximadamente al mercado,

---

mensualmente, un millón de kilogramos de bananos, 375 mil kilogramos de pasto bermuda y 50 mil kilogramos de limones.

Alcanzar estos volúmenes de producción y niveles de productividad no ha sido tarea fácil, sobre todo en un país en el cual los últimos años han crecido las adversidades en el mundo rural. Desde la inseguridad personal, el robo de equipos e insumos, la carencia de materia prima, la inflación y los precios por debajo de los costos de producción, son limitaciones para cualquier actividad agroindustrial en la Venezuela actual.

En esta obra Juan Dos Santos enumera los “saltos” cualitativos que hubo que dar, de manera sistemática, para colocar a Punta Larga en el sitio que hoy ocupa en la moderna agricultura nacional.

Desde el “salto” de hacer registros de compra-venta, organizar la nómina, controlar los inventarios, asentar los activos de la empresa, diversificar las fuentes de financiamiento, actualizar la contabilidad, mejorar la seguridad interna e introducir prácticas de eficiencia, son "saltos" que se han sucedido hasta coronar con éxito sus propósitos de producir más y mejor.

Como toda empresa moderna y con ambición de futuro, Agropecuaria Punta Larga ha definido claramente cuál es su misión y su visión. También, cuáles son los valores que la animan: responsabilidad, compromiso, bienestar, sustentabilidad, innovación y lealtad. No escapan de esta descripción las políticas que aplican.

Como productor agropecuario y conocedor de la realidad del sector agroalimentario de mi país, siento profundo orgullo por la obra

---

que Don Alfredo Dos Santos, sus hijos, familiares y empleados han construido en Venezuela. Recomiendo leer con detenimiento este libro, que da luz sobre nuestra convicción de que el nuestro es un país en el que se puede sembrar y cosechar.

Hiram Gaviria  
Médico Veterinario  
Doctor en Economía  
Caracas, octubre de 2016

---

# P RESENTACIÓN

El libro, **DE CAMPESINO A EMPRESARIO**, está basado en la historia de una empresa agrícola conocida como Agropecuaria Punta Larga C.A., ubicada en Maracay, Estado Aragua de la República Bolivariana de Venezuela, productora actualmente de bananos, limón y pasto Bermuda. En sus inicios también tuvo producción de leche de vaca, cría de ovinos y siembra de caña de azúcar.

A lo largo de la narración de esta historia podremos ver, cómo un campesino compra una tierra, realizando uno de sus sueños más preciados y se dedica con tesón, ahínco, voluntad y un profundo deseo de convertir aquella tierra en una hacienda productora de alimentos, materia prima para la industria como la leche, la caña de azúcar y el pasto; ganadería lechera, y ovina para el consumo de carne de cordero, todo ello sólo contando con sus habilidades y talentos naturales y la experiencia de haber nacido en una tierra de campesinos como lo era su pueblo natal en la isla de Madeira en su querido Portugal. Se analizarán brevemente, cuáles fueron los resultados, tropiezos, equivocaciones y también aciertos de este sueño hecho realidad. A partir de esa narración, aprovecharemos los hechos, para construir una suerte de Manual dedicado al campesino a fin de que encuentre caminos que lo lleven a convertirse en un empresario del campo.

---

Quizás sería útil aclararles a nuestros lectores, que cuando hablamos de “campesino” no estamos hablando del hombre que realiza las faenas de abono, siembra, corte, recolección, empaque y almacenamiento. No estamos hablando del empleado de campo de una hacienda. Estamos hablando de un propietario, de un hacendado, que tiene una tierra para cultivar o criar animales, pero que carece de la preparación necesaria para hacerlo según las mejores prácticas científicas, tecnológicas y gerenciales, indispensables para dar el gran salto que proponemos.

Tampoco lo usamos como un término peyorativo ni negativo. Sólo queremos marcar las diferencias entre quien trabaja la tierra como dueño de ella que es, con sólo sus habilidades y talentos naturales, o con sus propias experiencias acumuladas durante años de trabajo arduo, sin descanso, y el que gerencia una hacienda con base en los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para que esa tierra sea el asiento de un empresa próspera, productiva y rentable.

Todos los seres humanos nacen con talentos, habilidades y destrezas naturales. Pero esto no garantiza que seamos capaces, que, con sólo el talento natural, podamos realizar una actividad exitosa. Miremos por ejemplo como en casi todas las regiones de Venezuela hay mucha gente con talento natural para la música, que es capaz de ejecutar cualquier instrumento y formar “conjuntos musicales” que alegran las festividades regionales, espectáculos al aire libre o amenizar una fiesta familiar. Se les oye tocar el cuatro, el arpa, las maracas, los tambores;

---

incluso violines e instrumentos de viento como la flauta, el trombón y la trompeta. Escuchar en cualquier rincón de nuestros llanos un “conjunto de música criolla” es un verdadero placer. No hay lugar en nuestro campo donde las celebraciones no se hagan con lo que se denomina coloquialmente, en Venezuela, “una ternera” y un buen conjunto que interprete valsos o joropos. Son todos ellos lo que llamamos “músicos de oído”, es decir, gente con talento natural para la música que es capaz de aprender tonadas e interpretarlas con gran armonía y ritmo, para que todos salgan a bailar. Es un verdadero espectáculo.

Pero eso no significa que podamos sentar en un plató de un teatro a uno de estos músicos naturales, con un atril y una partitura e interpretar un concierto de música clásica o folklórica, formando parte de una orquesta. Para llegar a este nivel hace falta, más allá del talento natural y la habilidad de interpretación, el conocimiento formal de la música. Es necesario estudiar música, aprender técnicas de ejecución, leer correctamente una partitura y acoplarse al ritmo y tiempo del resto de los músicos que conforman la orquesta. De la habilidad natural, al conocimiento formal hay una gran distancia que exige años de estudio y preparación, desde los principios de la teoría y práctica del solfeo, la escritura musical y la orquestación, hasta la perfecta interpretación o ejecución coordinada, y en tiempo, del resto de los músicos. Estudiar música lleva alrededor de siete o más años de academia y luego horas de práctica y mejoramiento continuo, durante toda la vida del músico.

Igualmente podemos tener una gran habilidad para las matemáticas y un talento natural para su comprensión. Pero eso no significa que

---

de forma natural o intuitiva podamos resolver, por ejemplo, el teorema de Pitágoras, o desarrollar un modelo matemático para analizar experimentalmente (en el laboratorio) la probabilidad matemática de que un determinado efecto se produzca a partir de una serie de variables que forman o pueden formar parte de un todo. Se requiere una vez más el conocimiento formal que nos da la academia (entendida como Institución Universitaria).

Podríamos poner muchos ejemplos similares, como el que dice que “yo conozco a la gente con sólo cruzar dos palabras con él o ella, porque he tratado en mi vida muchas personas de distintos niveles, regiones, culturas y etnias”; “mi experiencia me dice...”

Comprender la conducta de los seres humanos y encontrar las causas o detonantes de esa conducta, científicamente, requiere de profundos conocimientos de neurociencia, de programación neurolingüística, de psicología y psiquiatría, entre otras muchas herramientas que nos brinda la ciencia del conocimiento del funcionamiento del cerebro.

Todo esto lo decimos ¿por qué? Porque la inmensa mayoría de los cultivos o crianzas se hacen en Venezuela con el sólo talento natural de un campesino que compra un pedazo de tierra para sembrar o criar animales sin más conocimientos que los aprendidos a lo largo de los años trabajando la tierra o criando animales, es decir, sin más conocimientos que los que le ha brindado la experiencia. Y la experiencia, en este caso como en los anteriores ejemplos, no necesariamente garantiza que se está haciendo correctamente, a menos que detrás de toda esa experiencia haya habido un conocimiento científico, formal, producto del



---

estudio de las ciencias de la Agronomía y de la Medicina animal (Ingeniería Agronómica y Veterinaria, cada una con sus especialidades) amén de otros conocimientos científicos y técnicos relacionados, con la Administración y Gestión de Negocios, el manejo del Talento Humano, la Informática, el Mercadeo y tantos otros que iremos descubriendo a largo de esta historia, que no sólo pretende exponer lo que no se debe hacer, sino también qué y cómo deben hacerse las cosas.

El cultivo y la crianza exitosa y productiva es el resultado de una compleja ecuación que incluye experiencia, conocimientos científicos y técnicos, innovación y uso de las herramientas de última generación, incluyendo maquinarias y equipos, mejoramiento continuo y capacitación permanente de todo el personal que trabaja en la hacienda en muy diversas tareas, pero también, constancia, dedicación y esfuerzo. *Mente y corazón.*

También, entender que la pertenencia activa a las Asociaciones de Cultivadores y Criadores es la mejor manera de intercambiar experiencias y de solidificar la actividad agrícola y pecuaria, no sólo de cara a su propio negocio sino también de todo el sector.<sup>1</sup>

El primer protagonista de esta historia es un campesino de origen portugués, que llega a Venezuela muy joven, con una formación académica que no pasaba de cuarto grado de educación primaria y sin ninguna otra herramienta que su deseo de labrarse un futuro mejor para

---

<sup>1</sup> Este punto lo ampliaremos al final de esta Primera Parte.

---

él y para su familia. Se pone a trabajar en sus inicios como repartidor de una panadería, ahorrando cuanto podía, convencido de que esa no sería su vida para siempre. Su mirada estaba puesta en convertirse en propietario de un negocio, luego de otro y así ir creciendo hasta construirse una vida con recursos económicos suficientes para salir de la pobreza en la cual había vivido desde su nacimiento. Cabe decir que Don Alfredo Figueira De Nóbrega Dos Santos, ya fallecido para el momento de la redacción de este libro, era un Emprendedor a su manera. Un hombre con una acertada visión de futuro y una ejemplar dedicación al trabajo, sin importarle qué ni cómo, pero sosteniéndose en su instinto natural para avizorar puertas que le permitieran entrar justo donde quería. Y así lo hizo. Su primer negocio, en sociedad con su hermano menor José, fue un abasto, negocio típico de la mayoría de los portugueses campesinos llegados a Venezuela en la década de los cincuenta. Luego una panadería. Poco tiempo después una Distribuidora de Lubricantes y Fluidos para maquinarias y vehículos automotores o maquinaria de labranza y así hasta llegar a donde quería estar: tener su propia tierra para cultivar y criar animales. Por su mente no pasaba, ni en sueños, lo complejo, extenuante y a veces frustrante que era iniciar ese negocio partiendo prácticamente de cero. No imaginaba los tropiezos que encontraría, pero estaba decidido a vencerlos sin importarle su falta de conocimientos científicos o técnicos, tal vez porque no creía que fuera necesario o tal vez porque no sabía la diferencia entre tener una tierra y sembrar o criar animales con sólo su buena voluntad, o hacerlos bajo