

El Grupo WGM simboliza la filosofía del IICA de "más allá de un enfoque sectorial"

Naitram Ramnanan y H. Arlington D. Chesney
IICA Trinidad y Tobago

Para tener éxito, toda agroindustria debe adaptarse a las condiciones prevalecientes por medio de la innovación y la adopción de tecnología en una forma global que incluya todos los factores económicos, sociales y políticos. De hecho, los acontecimientos actuales sugieren que no hay ninguna otra alternativa y ésta constituye la base de la filosofía del IICA para desarrollar el sector agrícola en las distintas regiones.

El Grupo Empresarial WGM es un buen ejemplo de puesta en práctica de esta filosofía. El Grupo, que recibiera en 1998 el premio anual otorgado por Trinidad y Tobago en la categoría de Manufactura y Procesamiento de Alimentos y en el mismo año el premio otorgado por el IICA al Empresario Agrícola, es una de las más grandes compañías avícolas mejor integradas del Caribe. Este artículo describe el proceso de crecimiento natural del Grupo WGM desde un productor y procesador primario, como se señala en su misión, a una corporación competitiva dirigida por la innovación y tecnológicamente preparada.

El Grupo fue constituido en 1968, durante uno de los períodos más críticos en la historia económica de Trinidad y Tobago, con el nombre de Trinidad Corn Mills Ltd. (TCM), el cual producía las marcas "Natural Energy" y "Mama Mia" de harina de maíz para consumo humano. En las primeras etapas del procesamiento del maíz el subproducto se vendía a molinos como ingrediente para pienso. Tan sólo unos cuantos años después de entrar en funcionamiento, la empresa introdujo innovaciones importantes, que luego se convertirían en el sello de la corporación WGM. La primera innovación fue cuando el TCM empezó a utilizar la cáscara del maíz, combinándola con otros ingredientes, para producir pienso bastante básico para vacas y cerdos.

Para 1973, esta innovación inicial condujo a la formación de la sociedad Warnerville Grain Mills Ltd. (WGM) para fabricar pienso para agricultores marginales olvidados por los grandes molinos de pienso. En 1976, WGM compró un molino de pienso pequeño, a medida que los agricultores pequeños se volvían más dinámicos. La muerte del fundador demoró la instalación plena de este molino hasta 1980. Sin embargo, la compañía se sobrepuso a esta demora y, de 1980 en adelante, abasteció con piensos nutricionalmente balanceados a criadores y productores de cerdos. Al registrarse una disminución en estas industrias en el país, la compañía respondió ampliando su enfoque al sector avícola.

Su etapa de expansión dio inicio en 1983 con la adquisición del 50% de una compañía productora de pienso, la Larro Feeds, que en ese entonces era el molino más grande, así como la Split Peas Mill en el Caribe. Más tarde, de 1983 a 1984, la planta fue ampliada y modernizada para producir tipos más completos de pienso para aves y caballos.

La expansión y el crecimiento se aceleraron en 1986 cuando la compañía empezó a criar sus propias aves sobre una base contractual, lo cual se hacía en asociación estrecha con los agricultores. El Grupo WGM abastecía a los agricultores con todos los insumos para criar aves maduras y luego éstas eran vendidas en negocios de desplume y plantas procesadoras, y los agricultores recibían una comisión por la cría de las aves. Un año después (1987), el Grupo WGM adquirió una planta procesadora que ahora se conoce ampliamente como Fine Choice Meats Ltd., la cual se dedicó a vender productos avícolas y pavos con bajo contenido graso principalmente en el mercado local. En el mismo año, el Grupo compró la empresa Protein Recovery Limited para esterilizar y convertir los desechos producidos en la planta

procesadora en carne con alto contenido proteínico, hueso y harina de plumas, lo cual se emplea como alimento para mascotas y como ingrediente para pienso animal.

El establecimiento de un criadero moderno en 1990, el Farmers Hatchery Ltd., señaló la incursión del Grupo en otra área crítica de la industria avícola y completó la vinculación regresiva. Al inicio, los huevos eran traídos de fincas avícolas locales y de los EE.UU., pero hoy el Grupo posee sus propias aves reproductoras que abastecen el 60% de los huevos fértiles del país; el 40% restante sigue siendo suministrado por otras fincas avícolas locales y por importaciones de los EE.UU.

Según el Gerente General, el Sr. Fazal Mohammed, "WGM define la innovación como la modificación de un producto existente o la forma de hacer las cosas, con el fin de producir un producto o método mejorado". El Grupo alcanzó el pináculo de la innovación, que dominó su funcionamiento desde su origen, en 1990 cuando empezó a emplear ORACLE, un software de base de datos avanzado y UNIX, un sistema operativo avanzado, con la finalidad de desarrollar aplicaciones informáticas para emplearlas en sus operaciones internas.

El grupo técnico de WGM, mediante las tareas de investigación y desarrollo emprendidas con ayuda de las tecnologías ORACLE/UNIX, ha transformado las actividades de producción y procesamiento de aves de la compañía en una operación precisa y moderna, controlada por una computadora central. Por ejemplo, en el criadero (Farmers Hatchery), los pollos son incubados en un ambiente diseñado empleando inteligencia artificial e ingeniería automatizada, para simular las condiciones biológicas de las gallinas madre. Pronto se patentizará este proceso de cría. Asimismo, en la planta procesadora de aves cada variable, desde la temperatura del tanque de escaldado hasta la calibración de básculas, se controla mediante sistemas remotos.

El Grupo WGM también emplea los principios de Manejo Total de la Calidad y reingeniería, para dotar a sus empleados de conocimientos que les permitan rendir mejores resultados en sus hogares y en el trabajo. Esta filosofía y la introducción de la sofisticada tecnología de software mencionada anteriormente, dio como resultado el desarrollo de un considerable conocimiento en ingeniería de software y hardware por parte de WGM. Al reconocer la escasez de este tipo de conocimientos a nivel local e internacional, para el Grupo fue natural crear, en 1993, la empresa Expert Systems Ltd. Su establecimiento puso de manifiesto el potencial del Grupo en la ingeniería de software y hardware con ORACLE/UNIX y en inteligencia artificial. Expert Systems Ltd. fue la primera compañía del Grupo fuera del sector agrícola, pero aprovechando sus conocimientos se ayudó a la modernización de sus empresas dentro del sector.

Sin embargo, los aspectos agrícolas del Grupo continuaron creciendo. En 1995, el Grupo adquirió dos compañías independientes de aves reproductoras y las consolidó en la empresa Hybrid Farms Ltd., la cual constituye la fuente de huevos fértiles para su criadero. Posteriormente, en 1996, se estableció la compañía Heat'n Eat Ltd. como otra planta procesadora para llevar a cabo el desarrollo de investigaciones y la producción de productos cocinados.

La expansión del Grupo en aspectos no agrícolas dio inicio en 1997 con el establecimiento de ALPHATECH Corporation, resultado directo de los conocimientos especializados del Grupo en automatización e ingeniería, cuyo objetivo era comercializar estos conocimientos en el mercado externo. También en 1997, se creó LEA Ltd. al adquirirse una pequeña compañía de seguridad. LEA Ltd. se propone establecer una alianza estratégica con un socio internacional con la finalidad de ofrecer servicios de seguridad totales a las compañías multinacionales. Una tercera compañía, INFOSPEC Ltd., se unió a la familia WGM en 1997 con el objetivo de satisfacer la creciente necesidad de disponer de proveedores de sistemas de manejo de información en ORACLE/UNIX.

El desarrollo de conocimientos especializados en los campos de promoción y publicidad no sólo contribuyó al éxito del Grupo sino que también condujo a la formación de MEDIA

FANTASY Ltd. en 1988, que brinda servicios de impresión de calidad, gráficos, producción de animación y servicios relacionados a clientes corporativos.

En 1998, el Grupo WGM comenzó la expansión de su base de clientes fuera de Trinidad y Tobago con el establecimiento de GLOBALTECH Ltd. para proveer la venta de hardware, software y redes, así como servicios a mercados locales y regionales. En este mismo año también creó GLOBEX Ltd. para brindar a sus clientes locales y externos soluciones de fuente inteligentes.

En el Cuadro 1 se muestra el alcance de las actividades del Grupo WGM. En éste se pone de manifiesto el potencial ilimitado 'indirecto' que tiene una empresa agrícola innovadora, orientada a la tecnología, bien manejada, y cómo pueden emplearse los recursos para ayudar a la economía de los países en desarrollo. El IICA felicita al Grupo WGM por ser la personificación de la dirección que debe seguir la agricultura comercial si se desea que el sector agrícola sea un contribuyente importante a la economía de los países en desarrollo.

CUADRO 1

COMPAÑÍA	UBICACIÓN	ACTIVIDADES
Warnerville Grain Mills Ltd.	- San Rafael, Arima - Bejucal, Cunupia	- Molienda de pienso: WGM Feeds para todo tipo de animales - Producción avícola: aves reproductoras - Suministros veterinarios - Equipo avícola
Caribbean Grain Mills Ltd.	- San Rafael, Arima - Sea Lots, POS	- Molienda de pienso: Larro Feeds para todo tipo de animales
Hybred Farms Ltd.	- San Rafael, Arima - Freeport y New Grant	- Reproducción de pollos - Huevos fértiles
Farmers Hatchery Ltd.	- O'Meara, Arima	- Pollos de crecimiento rápido
Fine Choice Meats Ltd.	- San Rafael, Arima	- Pollo y pavos de primera listos para cocinar
Heat'n Eat Ltd.	- San Rafael, Arima	- Productos de primera listos para comer
Trinidad Corn Mills Ltd.	- Bejucal, Cunupia	- Harina de maíz Mama Mía
Protein Recovery Ltd.	- San Rafael, Arima	- Carne con bajo contenido de grasa
Expert Systems Ltd.	- San Rafael, Arima	- Sistemas de inteligencia artificial
AlphaTech Corp.	- Montrose, Chaguanas	- Ingeniería de automatización
LEA Ltd.	- Barataria	- Servicios de seguridad
InfoSpec Ltd.	- Montrose, Chaguanas	- Sistemas de manejo de información en ORACLE/UNIX

Globex Ltd.	- San Rafael, Arima	- Servicios de importación/exportación
Media Fantasy Ltd.	- San Rafael, Arima	- Servicios de mercadeo y publicidad
Global Tech Ltd.	- Montrose, Chaguanas	- Venta y servicios de hardware, software y redes