

# “Para seguir así, necesitamos más acuerdos comerciales”

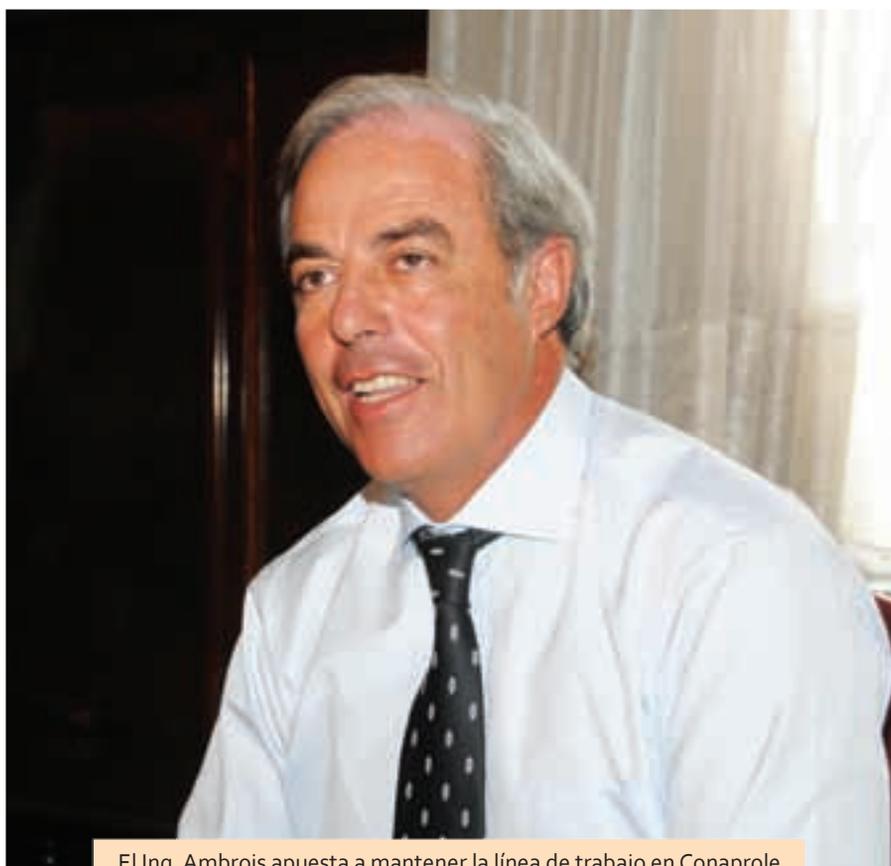
Desde el próximo mes de marzo, el Ing. Agr. Álvaro Ambrois asumirá la presidencia de Conaprole, no sólo la empresa láctea de mayor porte del país, sino el exportador individual uruguayo más importante. Una charla con el actual vicepresidente de la cooperativa permitió conocer más sobre su persona, su pensamiento y su visión de futuro. Ofrecemos a continuación una síntesis de sus conceptos en cada tema.

## EL ORIGEN

Yo no provengo de una zona 100% tradicional lechera. Vengo de Soriano, de un establecimiento familiar de orientación agrícola ganadera. A inicios de los 80 me recibí y quise arrancar con la lechería, y luego uno se van envolviendo, me atrapó y ya no salí más. Entonces la agricultura era otra en el país, con años muy buenos y otros todo lo contrario. Me volqué a la lechería porque era otra producción intensiva, pero más equilibrada. Y significaba ampliar los rubros, diversificar... Es cierto que implica estar más arriba de la producción, pero también es la que genera respuestas más rápidas a las decisiones que uno tome. No estoy arrepentido de lo hecho, sino todo lo contrario.

## CONAPROLE

Cuando íbamos a comenzar con el tambo cerró Coleso, la cooperativa de Soriano, hacia donde iba a ir nuestra remisión. Pero entonces llegó Conaprole y ahí entramos de lleno a producir. O sea que arranqué y desde entonces sigo con Conaprole. Ya como remitente veía las bondades del sistema cooperativo. A diferencia de la gran mayoría de los socios, no tenía tradición familiar. Experiencias cooperativas hay muchas, positivas o no, pero desde afuera primero y desde dentro después, uno ve lo que significa la cooperativa y el valor que da para negociar y crecer. Vimos además el proceso positivo que ha venido teniendo Conaprole en todos estos años y ha sido formidable. Y está la gente, que hace mucho en el día a día para que la cooperativa esté donde está.



El Ing. Ambrois apuesta a mantener la línea de trabajo en Conaprole.

## GREMIALISMO

Empecé en la actividad gremial a inicios de los 2000, cuando Álvaro Lapidó integraba la Asociación Nacional de Productores de Leche, ya que me invitó a participar en la gremial. Coincidió en que era el momento en que me familia debía mudarse a Montevideo por los estudios de mis hijos, por lo que me sumé a su propuesta. Entonces Wilson Cabrera era el presidente, siendo ahora compañero de directiva. Todos sen-

timos en su momento la renuncia de Lapidó a la directiva de la cooperativa. Pero bueno, son decisiones que se toman, cosas personales, no lo pudimos convencer de que se quedara. Fueron momentos difíciles pero bueno, la amistad continúa y ahora estuvo trabajando con nosotros en el período electoral.

## LA GENTE

En abril de 2001, con la reaparición de la fiebre aftosa que se dio en Soriano, y con

todo lo que significó para los productores en aquella zona, contar con el apoyo de gente vinculada a la cooperativa que fue tan decisiva para todos nosotros, como Ricardo Izaguirre o Daniel Laborde, resultó muy importante, trabajando como se trabaja siempre pero aún con más esfuerzo. Ahí uno ve que la fortaleza de la cooperativa pasa también por la gente y lo obliga a uno a poner algo de su parte.

## ESTE MOMENTO

Hoy la cooperativa está en una situación fantástica. Cuando uno ve los números y los analiza con lo que pasaba hace apenas algunos años atrás, se da cuenta que el momento es formidable. Y además de lo que se ve, está lo interno, con un grupo humano muy bueno en todas las gerencias de la empresa. Todo eso es fruto de un proceso conducido en forma brillante por el Ing. Jorge Panizza. Si bien lo viví de afuera, recuerdo lo que pasó a fines de los 90, con la aparición del Exxel Group y su intención de compra, en un momento muy malo para la empresa... Entonces ahora, con el diario del lunes, uno imagina lo que hubiera pasado. Y el grupo Exxel ya no existe y Conaprole siguió creciendo y mejorando. ¡Qué caos habríamos tenido si no tuviéramos una conducción seria y profesional, en un momento de mucha presión, con algunos productores que estaban muy nerviosos y querían vender! También hay que ver todo lo que sucedió con la llegada de Parmalat, una multinacional que avasallaba en todo el mundo con recursos que parecían ilimitados, y con el tiempo uno terminó viendo que se trató de una competencia absolutamente desleal, y

así terminó, con sus responsables detrás de rejas. Conaprole también subsistió a esa embestida y fue cambiando y desarrollando inversiones importantes en tecnología que han llevado a la empresa al sitio que hoy tiene.

## LA CONDUCCIÓN

No vamos a variar lo que se hace. En el directorio y en la empresa toda hay una filosofía de trabajo que se mantiene, con mucha planificación, desde en lo productivo hasta en lo industrial y comercial. Se hacen proyecciones, se fijan objetivos que deben ser alcanzados en los tiempos previstos. Y vemos cómo ha crecido la producción de leche, que se recoge en tiempo y forma, se procesa y se exporta mayormente. Hay una gran interrelación entre los departamentos de la empresa, la cadena interna funciona adecuadamente y eso nos da mucha fortaleza.

## LOS TRABAJADORES

Ahí es donde se da la relación más compleja, porque es algo que viene ya de abtes. Uno lo que cree es que con todo el tiempo y con todas las situaciones vividas vamos madurando y la intención, más allá de algunas diferencias que eventualmente se puedan dar, es que podamos seguir creciendo y que no se entorpezca el desarrollo y el funcionamiento de la cooperativa. También vamos avanzando, paso a paso, en el trabajo que hace la Facultad de Ciencias Sociales en mejorar la relación, pero es algo a largo plazo, que se debe hacer con paciencia y esmero. Está trabajando muy bien en eso el área de Recursos Humanos.

## SER EFICIENTES

Hoy la cooperativa está muy próxima a los 2.000 remitentes y tiene poco más de 1.500 empleados, que suben en zafra a 1.800. Son números redondos. Son números menores a los de algunos años atrás. Todo eso es fruto de las inversiones en tecnología, en la eficiencia que se logra. Con acciones más eficientes hay menores costos, mejora el precio de la leche que recibe el productor y los operarios trabajan más cómodos y seguros.

## PRECIO DE LA LECHE

La fijación mes a mes es porque medimos lo que sucede y podemos hacer ajustes más precisos. Cuando se fija el valor, ya está la leche remitida, pero el productor entiende que eso es válido. Nosotros somos productores y estamos en contacto permanente con los otros productores. El precio va en consonancia con el capital lácteo que tiene el productor, que habla del sentido de pertenencia que tiene con la cooperativa. Creo que esa política es correcta y así lo entienden los productores.

## LA COMPETENCIA

Uno preferiría trabajar sin esa presión. Pero eso nos obliga a ser más eficientes, a ser más precisos en lo que hacemos y en lograr los cometidos que tiene la cooperativa desde que se fundó. Y eso es lo que nos hace fuertes, que nos obliga a ser cada vez mejores, aún luchando en el mercado con una empresa multinacional como Danone y hacerlo satisfactoriamente, o con otras empresas que vienen del exterior a pelear por la leche existente y no por generar más producción.



Línea doméstica

Línea comercial

Línea alta potencia

Termotambo

Unico  
que trabaja  
a 90 grados



### Termotanques a gas en todas las capacidades.

Seguros y agua caliente en abundancia.  
Tanque de acero con esmalte porcelanizado.  
Termostato.  
Encendido piezo-eléctrico.  
Máximo ahorro de energía y larga vida útil.





Los tambos necesitan tierras y el fideicomiso de Aguerre puede ser una posibilidad.

## FIDEICOMISO DE AGUERRE

El ministro de Ganadería tiró la idea de generarlo para adquirir tierras para la producción lechera. La idea es buena, solo hay que ver los números. Hay que analizar qué costo tiene y cuánto es lo que el productor tendrá que pagar. Lo positivo es que se trata de una oportunidad. Pero insisto, habrá que analizar los números cuando estén.

## MÁS LECHE, MENOS TAMBEROS

Es una preocupación, porque nuestra función es apoyar al productor, intentando que el negocio sea atractivo para que siga y crezca. En nuestro Plan Estratégico se trabaja en ese aspecto, en especial con los productores más pequeños, y ya estamos viendo resultados positivos. Lo que Conaprole quiere es que no haya productores abandonando el negocio y en eso trabajan sus distintos departamentos técnicos.

## LOS NEOCELANDESES

Hoy New Zealand Farming Systems está en manos de OLAM, es el principal remitente de leche de la cooperati-

va, y no estamos preocupados de que eventualmente puede desarrollar, en el futuro, alguna opción industrial. Nosotros confiamos en la fidelidad de los remitentes. Estos productores grandes mejoran los números de Conaprole y con ellos también mejoran los de los productores más chicos. Ojalá sigan y continúen contribuyendo a este momento de la cooperativa.

## EL MÁRGEN

Es en lo que más trabajamos día a día. Por un lado, en lograr la eficiencia para obtener los costos más bajos. En eso contamos con la formidable herramienta que es Prolesa. Y por otro, nos esforzamos en conseguir las mejores condiciones de venta de nuestros productos en todos los mercados posibles. Solo cuidando lo que nos cuesta y mejorando lo que vendemos podemos pagar el mejor precio a los cooperativistas.

## LA PRESIDENCIA

Sustituir al Ing. Panizza supone una gran responsabilidad. Pero somos un equipo de trabajo que ya viene trabajando juntos desde hace tiempo, con una misma filosofía de trabajo, está el personal, esa gente anónima que con

su esfuerzo del día a día contribuye en gran forma y está el respaldo de los propios productores. Como que el camino está trazado y el vehículo ya está funcionando.

## LOS DESAFÍOS

El gran tema es el de los mercados. Eso ya lo saben nuestras autoridades. No solo para Conaprole, sino para toda la lechería uruguaya. Para seguir en este camino, necesitamos acuerdos comerciales. Hoy el 70% de lo que producimos se exporta. El mercado interno está ya en el tope. Tenemos que mejorar la competitividad con los mercados asiáticos, que son los que más crecen en demanda y donde hay otros proveedores, como Nueva Zelanda, que tienen mejoras arancelarias con las que no podemos competir. No será fácil pero hay que pelear por ello. En 2013 o 2014 tendremos unas cien mil toneladas de leche en polvo para exportar. Cuando yo empecé en Conaprole, apenas llegábamos a 50 mil. Es decir que crecemos, pero tenemos que mejorar en las condiciones comerciales con otros mercados. Eso es vital para la lechería uruguaya”.