

Conaprole

Kramer, Enrique

Casos Nro. 1  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales  
Universidad ORT Uruguay  
Agosto de 2012  
ISSN 1688-9797

# Casos



## Conaprole

El sector lechero ha sido uno de los rubros más exitosos de la producción agropecuaria del Uruguay. En los últimos 25 años ha mantenido un crecimiento sostenido, invirtiendo en desarrollo tecnológico, diversificando su producción - de la leche a los quesos, yogures, postres, helados de distintos sabores, etc.-, y ha aumentado en forma significativa sus niveles de exportación. Se pasó de US\$ 43 millones de ventas al exterior en 1986 a US\$ 141 millones en 1997.

Este proceso de transformación en el sector lechero ha tenido como principal protagonista a la Cooperativa Nacional de Productores de Leche, más conocida por su nombre comercial, Conaprole.

La Cooperativa, que llevaba 65 años de existencia a mediados de 1997, había disfrutado de un marco privilegiado hasta la década de 1980: el abastecimiento monopólico de leche al departamento de Montevideo. En este marco, Conaprole había podido asumir una de sus obligaciones más importantes: recibir toda la leche que cualquier productor enviara, sin importar qué cantidad ni qué calidad fuera remitida.

Esta obligación surgía directamente de la misión que se había dado la Cooperativa. Ésta establecía que Conaprole debía asegurar un nivel de vida decoroso a todos su socios cooperativos. De esta forma, se aseguraba la subsistencia de los pequeños productores lecheros. De los 3.200 remitentes a Conaprole en 1997, 1.400 enviaban menos de 500 litros por día.

A pesar del notable crecimiento en el nivel de actividad, el desempeño de la Cooperativa se había visto afectado en los últimos años por tres aspectos de singular importancia.

En primer lugar, el aumento significativo del nivel de exportaciones implicó un cambio radical en el nivel de precios del sector. Según los técnicos de Seragro, en la medida en que la exportación absorbía una porción creciente de la producción, eran los mercados externos los que imponían los precios. “Antes, cuando se producía para el mercado interno –que estaba cerrado–, se pagaba un nivel de precios muy superior. Si bien los indicadores de productividad han mejorado porque los sistemas de producción son más eficientes, se gana menos.”

Estos nuevos precios habían determinado que el nivel mínimo de eficiencia en la producción estuviera a una escala que estaba sólo al alcance de los establecimientos lecheros más grandes. Quienes habían podido invertir en la mejora de los rodeos, pasturas, maquinaria de ordeño y frío, habían sido los dinamizadores del proceso de crecimiento de la oferta de leche a las plantas industriales. Los pequeños productores no habían podido seguir el ritmo.

---

El Prof. Enrique Kramer, de Universidad ORT Uruguay, preparó este caso basándose en un caso anterior elaborado por los Profs. Anahir Benelli y Marcel Mordezki a partir de artículos publicados por la consultora Seragro en la revista El País Agropecuario. El objetivo del caso es servir de base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

Así las cosas, los directivos de Conaprole habían encarado un proceso de revisión de los objetivos y cometidos de la empresa, cuestionando la función social que antes desempeñaba al recibir toda la leche remitida y asegurando de esta forma la subsistencia de los pequeños productores. Según su presidente, el Sr. Jorge Panizza, “la función de una empresa lechera es recibir leche, procesarla y venderla”, entendiendo que los roles promocionales o sociales agregados deberían ser ejercidos por las gremiales o las instituciones colaterales que apoyaban a los productores más pobres.

El segundo aspecto que había afectado el desempeño de la Cooperativa había sido la caída del monopolio de abastecimiento de leche para el departamento de Montevideo, y la consiguiente entrada al mercado de empresas multinacionales del sector lechero. Por ejemplo, Parmalat, empresa de origen italiano y una de las principales del mundo, había ingresado al mercado uruguayo adquiriendo una pequeña empresa familiar, Lactería.

La mayor competencia estaba obligando a Conaprole a mejorar su desempeño en los más diversos aspectos. Una de las áreas en las que se estaban haciendo los mayores esfuerzos era en la de marketing, ampliando la línea de productos. Tradicionalmente, la producción y ventas de la empresa habían estado concentradas en leche fluida pasteurizada y en leche en polvo. En los últimos tiempos se había comenzado a competir en diversos tipos de quesos, yogures, postres, cremas y helados. El objetivo era agregarle valor a la materia prima, obtener una mayor rentabilidad y de este modo poder ofrecerle al productor lechero un precio más alto.

El tercer aspecto que afectaba el funcionamiento del sector lechero en general, y el de Conaprole en particular, era la caída del 20 por ciento del nivel de precios promedio de los lácteos en los mercados internacionales. La empresa no había tenido más remedio que trasladar esta disminución a los productores, si bien sólo los había disminuido en 12 por ciento. Esto había generado un gran malestar entre los remitentes.

En este marco, los directivos de Conaprole estaban diseñando nuevas estrategias e implementando cambios en su organización, que le permitieran seguir siendo una empresa exitosa. Además de la ampliación de la línea de productos indicada anteriormente, se estaban implantando reformas en los procesos administrativos, se había iniciado la tercerización de diversas actividades y se estaba estudiando la reingeniería de varios procesos, principalmente en fábrica y logística. Como resultado de todas estas iniciativas, se había iniciado la reducción de puestos de trabajo. Hasta ahora, sólo se habían reducido unas pocas personas en función de salidas voluntarias y jubilaciones. A mediados de 1997, la empresa contaba con 2.400 funcionarios entre obreros y empleados administrativos.

Como señalaban los analistas de Seragro: “Una estructura de este tamaño se transforma en una caparazón muy pesada de acarrear. Conaprole, apoyada en el régimen monopólico, tendió a sobredimensionarse. Cada vez había más tareas, más funcionarios, más plantas, más dependencias, oficinas, vehículos y maquinarias.” Además, se sabía que los salarios de los empleados de la Cooperativa tendían a ser muy superiores a los del mercado.

Por otro lado, algunos analistas entendían que una cooperativa –es decir una organización sin fines de lucro y en la cual cada socio posee un voto, independientemente del trabajo o el aporte de capital que haya realizado– presentaba dificultades para resolver los problemas de gestión de una empresa moderna. Estos analistas manifestaban que, en la medida en que la toma de decisiones se realizara en forma colegiada, “la pérdida de involucramiento en los resultados y la burocratización de los aparatos administrativos terminan por empantanar la empresa.”

En mayo de 1997, la dirección de Conaprole comenzó a realizar ajustes más severos. Por ejemplo, los 71 funcionarios –37 de ellos técnicos– del servicio de asistencia al productor fueron desafectados como empleados de la empresa y pasaron a prestar funciones como empresas tercerizadas o se derivaron a alguna empresa colateral vinculada a Conaprole.

Esta decisión, como otras que afectaban la estructura de recursos humanos de la organización, había generado enfrentamientos con el sindicato de empleados de Conaprole.

En la primavera de 1997, se presentaron problemas de colocación externa. El sindicato se embarcó en lo que observadores externos consideraron una lucha reivindicativa salarial descolgada de la realidad económica del sector.

El sindicato rechazó una oferta de mantenimiento del nivel de ingresos y de la estabilidad laboral por un período de dos años, arguyendo que la empresa podía mejorar su oferta. Se inició una huelga total

En opinión de los analistas de la consultora Seragro, “los empleados de Conaprole parecen inducidos por una extraña compulsión al abismo. Cuanto más complicadas están las cosas para la empresa, más duras e intransigentes son sus demandas y las medidas de fuerza que aplican.”

Preguntas:

1. Aplique el modelo de Porter a la industria de procesamiento de leche en Uruguay.
2. ¿Cómo evalúa la misión original de Conaprole?
3. Describa la estrategia de la empresa en 1997.
4. ¿Qué le recomendaría hacer a la dirección de Conaprole en la primavera de 1997?