

**INGREDIENTES:
ASESORAMIENTO + FAMILIA + VOLUNTAD**

La ambición de mejorar

Walter Arrambide explota un tambo en las cercanías de la localidad de Palmitas en Soriano. Se inició arrendando 12 hectáreas y ordeñando 4 vacas. Después de pasar épocas muy difíciles y ser considerado "productor sumergido", inició un crecimiento que lo ha llevado a remitir más de 1 millón de litros de leche por año. La constancia en el trabajo, la consolidación del equipo familiar y el asesoramiento han sido los pilares para sustentar esa trayectoria.

¿Cómo empezó en el campo?

Mi familia era toda de empleados rurales. Mis abuelos con los que me crié me trajeron a Palmitas para hacer la escuela y no llegué a completar la primaria cuando salí a trabajar en comercios del pueblo. Al cabo de unos años, mi abuelo, que siempre me dio todo, pensó en poner un pequeño negocio para mí. Era una provisión muy chiquita, teniendo en cuenta que era jubilado como empleado rural. De ahí pasé a una cantina de club, donde trabajé muy bien e hice amigos, pero era horrible como empresario.

En esa época ya estábamos de novios con Carmen, mi esposa, y en ese momento le entregaban un campo de la familia de 70 hectáreas. Decidimos casarnos y venimos a vivir en campaña.

Esto fue en 1969. En ese momento me visitó Enrique Martínez Haedo, que era el técnico del Plan de la zona, con la idea de hacer una pradera. Recuerdo que él me hizo un balance y lo que tenía en ese momento era: un caballo, 4 vacas, un arado de mano y un par de rastras.

Cuando terminaba esa primera visita yo le pregunté si creía que podía salir adelante y recuerdo que me contestó: "no

importa lo que tenga, lo importante es que tenga ganas de trabajar".

De las 70 hectáreas ocupábamos 12, porque no estábamos preparados para arrendar el total del campo. También conseguí prestada alguna vaca de familiares, 4 o 5 vacas más.

Así me fui golpeando hasta que en el año 78 conocí al Ing. Héctor Masoller, del Plan Agropecuario. En aquel momento el Plan tenía en funcionamiento Planes Piloto para "productores sumergidos", como se les llamaba en esa época. Le costó más de un año convencerme, llevarme a otras reuniones; en ese momento ignorábamos todo lo que era una empresa, producíamos bastante aislados, ya que lógicamente no había tantos medios de comunicación como ahora.

A través de ese Plan empezamos a tener la primera idea de los registros con la Carpeta Verde. Empecé a tener más contacto con lo que era la producción, fue como si me hubieran sacado de un pozo, para mí Masoller me enseñó a mirar para adelante.

¿Cuánto se producía en aquel año 79?

Producía 36.000 litros por año. Sería en promedio unos 3.000 litros al mes, lo que hoy se produce en un día. Pasamos momentos muy difíciles porque nos endeudamos para construir el tambo. Se instaló el molino y australiano, todas inversiones que para una empresa chiquita pesaban mucho. Para peor vino el quiebre de la tablita.

En aquella época las pasamos bastante mal. La casa donde vivíamos era una casa vieja, asentada en barro, que estaba en pleno bajo y yo me venía al tambo atravesando el bañado a las 2 de la mañana para ordeñar y hacer el queso. Pasaba todo el día fuera de casa y para colmo los gurises con aquella humedad vivían enfermos de asma; era una situación en la que yo me sentía atado para poder progresar.

En ese Plan piloto tuvimos por suerte el acompañamiento de una asistente social, Sarita Michelena, quien nos hizo ver la importancia de la integración de la familia y del trabajo en equipo



para poder avanzar. Eso fue para nosotros un complemento extraordinario con el trabajo de los técnicos, porque nos ubicó a toda la familia con una misma línea de pensamiento, tener toda la producción bien aceptada para mejorar la calidad de vida.

¿Cuáles fueron los pasos siguientes de esa evolución?

En 1982 apareció Conaprole en la zona, la que también tuvo mucho que ver con el desarrollo que fui teniendo; junto al Plan Agropecuario trabajó mucho en gestión de la empresa, organizando giras que nos permitieron ir incorporando cosas nuevas al establecimiento. Pudimos tener un asesoramiento agronómico y veterinario directo por parte de los técnicos de Conaprole.

Ya en aquel momento trabajaba toda la familia, los gurises eran un poco mayores y se entreveraban ayudando con gran sacrificio, porque no lo logramos resolver el tema de la vivienda hasta el año 88.

Eramos conscientes de que no podíamos invertir en construir una casa nueva porque sino la empresa se desarmaba financieramente.

Mi esposa empezó a hacer gestiones ante Me-

vir para hacernos una casa y luego de muchos trámites, porque no había antecedentes, Mevir nos ayuda construyendo esa vivienda, la cual fue la primera que se hizo en el medio rural.

Allí sí, ya la situación mejoró notablemente, con el apoyo de toda la familia viviendo acá al lado del tambo se rendía el doble.

En esos años nos integramos a trabajar en un grupo lechero en Palmitas con el acompañamiento de técnicos de Soforupa (la sociedad de Fomento), hasta que en 1989 José Luis Crespo comenzó como asesor en el establecimiento.

En aquel momento remitíamos 200.000 litros al año y en estos últimos doce años logramos multiplicar por seis el volumen de producción sin endeudarnos.

¿Cómo fue la evolución del área?

En 1989 ocupaba 70 hectáreas, 30 arables y el resto eran bajos. Recién en el 92 arrendé otro campo de 30 hectáreas todas arables, lo cual me permitía duplicar el área de mejoramientos.

En el 93 con un crédito compré 10 hectáreas, que es el único campo de propiedad y en el 96 arrendé otra fracción con la que duplicamos el área llegando a completar 230 hectáreas.

Ya el año pasado pude arrendar otro campo que está a 2 kilómetros de distancia, totalizando las 300 hectáreas de tambo.

Hace pocos meses acabo de arrendar otras 400 hectáreas, algo más lejos, con las cuales pensamos potenciar el tambo haciendo la recría, invernando los machos y produciendo semilla fina, lo cual creo que va a ser un buen desahogo.

¿Qué papel jugó el crédito en este crecimiento?

Se me hizo fácil trabajar con los bancos porque siempre tuve mucho apoyo técnico, siempre trabajé con planteamientos claros. Hoy solo existen deudas para gastos de funcionamiento.

La inversión se hizo en base a ahorro, me iba capitalizando en ganado y eso me ayudó a invertir en las mejoras y herramientas. La producción en hacienda fue siempre mi gran caja de ahorro.

¿En qué se basó ese crecimiento de 30.000 a 1.200.000 litros de leche producida por año?

Yo creo que se debió al propósito de crecer, a la ambición de hacerlo apoyándonos en el asesoramiento. Desde hace más de 10 años trabajo con el agrónomo y un veterinario (el Dr. Alayón), lo que

me permite seguir de cerca los números y el tema calidad de leche. Además se mejoró mucho la calidad del ganado con lo que tuvo mucho que ver Luis Dante.

Nunca nos pusimos un tope, yo no sé cuantas vacas voy a ordeñar en unos años, lo que quiero es dominar lo que voy consiguiendo para desde ahí poder crecer.

Recuerdo que en el año 92 visitó el tambo un grupo de pequeños productores de la región y me felicitaron por los altos niveles de producción que tenía. Por mi parte yo estaba muy preocupado porque veía que los hijos estaban creciendo, demandaban más gastos y con la leche que estaba sacando iba a ser imposible de sostener, así que el aumento de la escala siempre estuvo presente en mi intención de crecer porque sabía que no había otra opción.

A pesar de eso nunca arrendé un campo sin tener claro cómo lo iba a integrar al sistema de producción o si lo iba a poder pagar, cada paso se estudió.

Los números mandan y desde la época de la Carpeta Verde analizo todas las posibilidades del negocio, no me largo a la aventura para ver qué pasa, no se hace nada sin planificar.

Referido a las técnicas de trabajo, siempre procuramos tener praderas productivas, cuando les llega el momento de la rotación se dan vuelta; fuimos incorporando alfalfa, el silo de maíz es una constante y es la base de las reservas en el invierno.

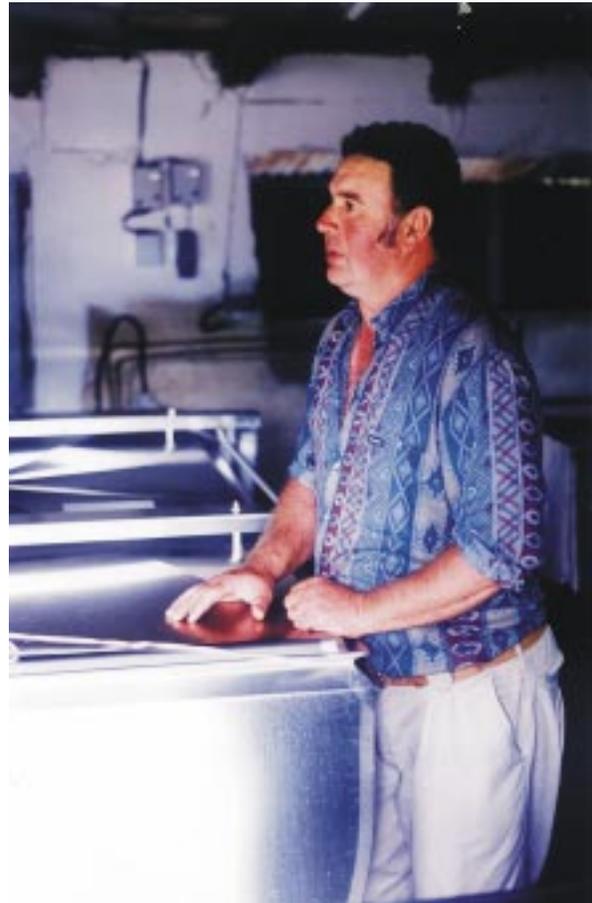
Invertimos en comida y en ganado, mejorando su calidad, hace años que no gastamos plata en fierros o mejoras fijas.

¿Qué importancia le da al personal?

Siempre reclamo que traten de estudiar y capacitarse a los muchachos que trabajan conmigo. Carlos Grela, el técnico de Conaprole, siempre me dice que quienes han trabajado como peones aquí hoy están en otros lugares como encargados de tambo; creo que la manera de avanzar es aprendiendo y la mejor forma de ayudarlos es incentivarlos a que lo hagan.

¿Cómo se imagina su empresa para adelante?

La mayor certeza que tengo es que esto cambió, cada vez lo tengo más claro, hay que trabajar y manejar todos los temas como una empresa. En los países desarrollados el dueño es quien anda atrás



de todas las cosas, quien trabaja y eso yo lo tengo asumido. Hay que saber supervisar los pastoreos, el ordeño, la inseminación la hacemos nosotros.

Todavía tenemos camino por delante y ánimo de trabajar, a la prueba está que seguimos incorporando campo. Yo sinceramente creo que todavía no empecé, me queda mucho para mejorar.

Como temas pendientes, debería ampliar la sala de ordeño y aumentar el número de órganos para ordeñar en menos tiempo, pero por ahora son proyectos.

Somos conscientes de que cada vez los números son más ajustados, una regla básica es gastar menos de lo que entra, avanzar con pasos cortos.

¿Qué le gustaría dejarle a sus hijos?

Dejarle algunas cosas que valen más que la plata; mi abuelo me dejó cosas que yo no me las voy a gastar nunca. Me gustaría dejarles una manera de conducirse en la vida, una forma de ser. Yo soy un agradecido de toda la gente que colaboró conmigo, desde técnicos, vecinos, empleados de oficinas, lo que a mí me facilitó muchísimo trabajar y avanzar y eso se logra con respeto.