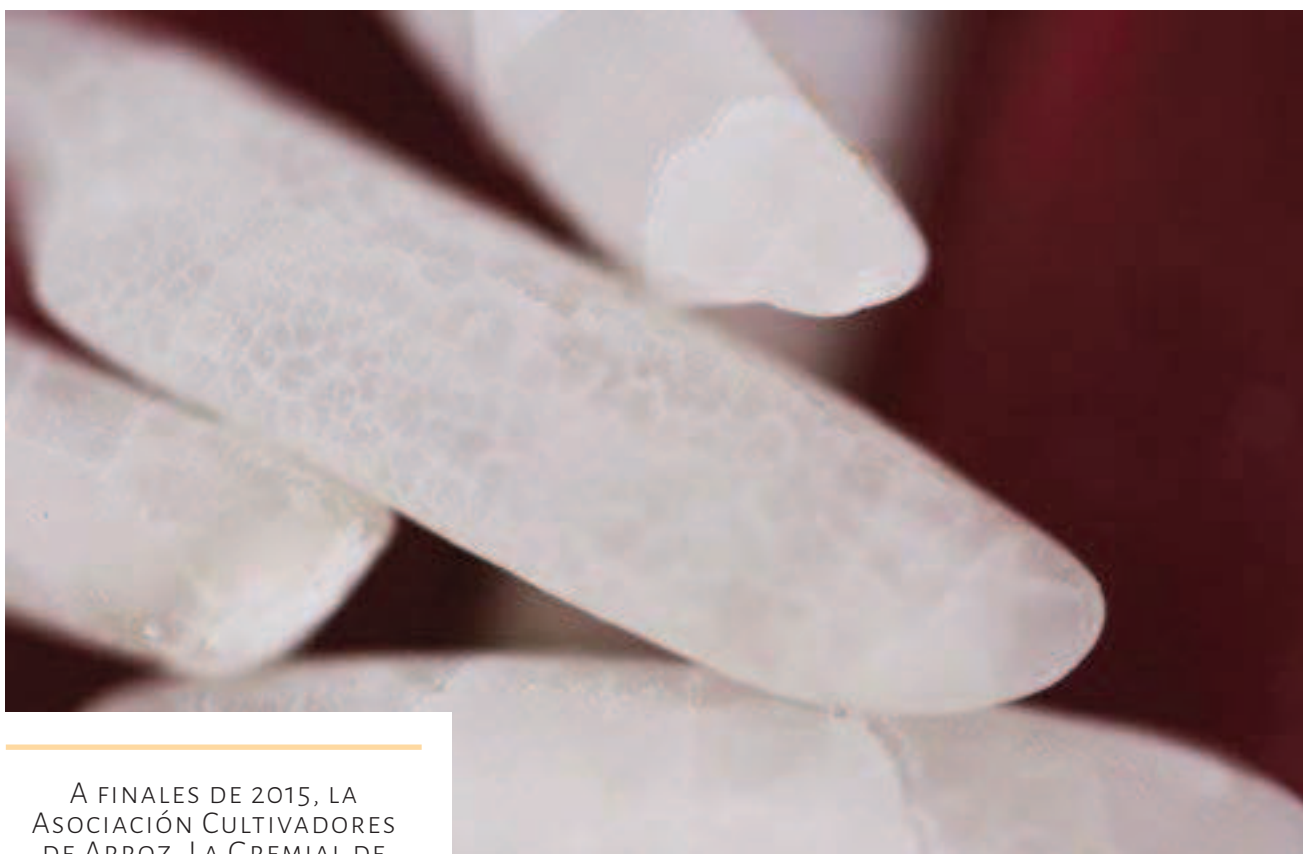


Un plan estratégico para el sector

ENTREVISTA AL EC. ALFONSO CAPURRO



A FINALES DE 2015, LA ASOCIACIÓN CULTIVADORES DE ARROZ, LA GREMIAL DE MOLINOS ARROCEROS (GMA), EL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA (INIA) Y EL MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA (MGAP), A TRAVÉS DE OPYPA, DEFINIERON LA CONTRATACIÓN DE UNA CONSULTORÍA PARA ANALIZAR LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO Y LAS PERSPECTIVAS REALES CON EL OBJETIVO DE DELINEAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR. ENTREVISTAMOS AL EC. ALFONSO CAPURRO, GERENTE DE CPA FERRERE, PARA AHONDAR EN EL TRABAJO QUE SE VIENE REALIZANDO Y COMPARTIR CON LOS PRODUCTORES LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.

¿Qué importancia tiene la realización de un plan estratégico a nivel de la cadena arroce- ra? ¿Cuáles son los principales aportes que pueden realizarse a un proceso de esta naturaleza y cuáles son las grandes dificultades?

Un plan estratégico es una herramienta potente para alinear a los actores del sector a una visión de largo plazo y focalizar sus esfuerzos en torno a pilares y lineamientos de trabajo considerados clave para alcanzarla. No se trata de adivinar qué va a pasar en el negocio del arroz en los próximos meses, sino de definir las acciones que la cadena tiene que emprender para alcanzar los objetivos estratégicos que le permitirán ser competitiva y sustentable.

Es un ejercicio exigente porque conlleva elaborar un diagnóstico compartido sobre la situación actual, contar con una visión clara sobre las grandes tendencias del mer-

cado mundial y, a partir de esos elementos y dada la realidad de Uruguay, definir cómo se quiere posicionar el sector en el futuro y qué tiene que hacer para alcanzar esa posición. En términos más concretos implica, entre otras cosas, discutir cuál será la estrategia competitiva del sector en el futuro, cómo quiere producir y comercializar arroz en las próximas décadas. ¿Queremos producir el arroz más barato del mercado en grandes cantidades? ¿O es más razonable posicionarse como un productor de arroz de calidad, ambientalmente sustentable y producido en condiciones naturales? Responder esas preguntas define entre otras cosas cuestiones tan relevantes como la agenda de investigación sobre costo de producción y rendimiento de variedades, la adopción de híbridos y el uso de agroquímicos en el sector.





ALFONSO CAPURRO es Master of Science in Economics por la Universidad Pompeu Fabra de España y Licenciado en Economía por la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República. Dentro de CPA se desempeña como gerente senior del Departamento de Economía. Está especializado en métodos cuantitativos aplicados a la toma de decisiones, macroeconomía, finanzas internacionales y mercados financieros. Es responsable de la práctica de Inteligencia Analítica de la firma y del Servicio de Análisis y Pronósticos Económicos. Es Profesor del Programa de Especialización en Métodos Cuantitativos de CINVE en la Universidad ORT del Uruguay. Fue investigador de CINVE entre 2006 y 2009.

“(…) LA CADENA DEL ARROZ TIENE UN MAPA INSTITUCIONAL EXTREMADAMENTE DENSO QUE REFLEJA EN DEFINITIVA LAS CARACTERÍSTICAS DE UN SECTOR QUE HA TRABAJADO DURANTE MUCHOS AÑOS EN FORMA INTEGRADA. DESDE EL PUNTO DE VISTA OPERATIVO ES TODO UN DESAFÍO RECOGER LOS INTERESES Y LAS VISIONES DE TODOS LOS AGENTES INSTITUCIONALES”

¿Qué particularidades tiene hacer un trabajo de este tipo a nivel sectorial y donde participan múltiples instituciones?

Naturalmente abordar un plan sectorial tiene desafíos muy particulares pues implica articular los intereses de agentes e instituciones que ocupan roles distintos en la cadena de producción y que genuinamente tienen intereses distintos y visiones que no siempre son compartidas. Este tipo de “conflictos” también aflora en los procesos de planificación de una empresa, pero en otra escala y en otra dimensión.

En este caso particular, la cadena del arroz tiene un mapa institucional extremadamente denso que refleja en definitiva las características de un sector que ha trabajado durante muchos años en forma integrada. Desde el punto de vista operativo es todo un desafío recoger los intereses y las visiones de todos los agentes institucionales. También es cierto que la historia tan particular de este sector determina que muchos de estos análisis de carácter estra-

tégico sean parte de la agenda de trabajo permanente. Retomando el ejemplo anterior, los trabajos acumulados en materia de investigación productiva no surgen de eventos aleatorios o de ideas aisladas, sino que responde a una visión o una estrategia.

El desafío del Plan Estratégico es justamente recopilar estas iniciativas, que muchas veces están dispersas en distintos lugares de la cadena, agruparlas y darles una consistencia que permita acumular y coordinar esfuerzos en torno a los pilares que se definen como estratégicos para alcanzar la visión de sector a largo plazo. En otras palabras, una de las principales utilidades de estos procesos es que todos los actores de la cadena trabajen en forma coordinada para alcanzar esos objetivos estratégicos, y que no sean solamente algunos agentes o algunas figuras puntuales del sector las que empujen hacia un objetivo.

¿Cuáles son los aportes que se pueden realizar desde una consultora como CPA Ferrere?

El principal aporte de CPA Ferrere en este proceso es proveer una metodología de trabajo que está pensada para ordenar este proceso de diagnóstico, posicionamiento estratégico y definición de líneas de trabajo. En el fondo, la esencia de la planificación estratégica es un proceso construido por los propios actores del sector. El rol de CPA Ferrere es aportar una metodología de trabajo que sirva para ordenar, coordinar y orientar las ideas que surgen en el proceso de construcción del Plan.

El proceso de trabajo atravesó diferentes fases, desde la planificación del trabajo a la validación del Plan, pasando por el diagnóstico estratégico, definición de líneas estratégicas, acciones y proyectos de trabajo. Durante este proceso se llevaron a cabo distintas actividades: entrevistas, talleres de presentación y discusión, grupos de trabajo para abordar líneas de acción, ejercicios de definición de prioridades, por mencionar algunas.

Además, el equipo de CPA Ferrere brinda una visión externa crítica y objetiva, que cuida que el proceso se complete exitosamente, contemple todos los elementos necesarios y que obtenga como resultado un plan estratégico lógico, detallado y consistente, en el que todas las partes se vean representadas. De igual modo, parte de nuestros aportes es diseñar los mecanismos que garanticen que el Plan sea ejecutado de acuerdo a lo previsto.

¿Cuáles son los resultados a los que se llega luego de un proceso de este tipo?

Al finalizar este proceso, la cadena contará con un diagnóstico sectorial consensado, una visión de futuro definida y compartida por todos los actores, una serie de objetivos estratégicos bien definidos, una estrategia articulada en torno a grandes lineamientos, un paquete de acciones y proyectos cuya ejecución le permitirán alcanzar tales objetivos y mecanismos de gobernanza y seguimiento y monitoreo del Plan. Durante ese camino la cadena también se apropia de una serie de intangibles que se generan a lo largo del proceso y con el proceso, como ser el alineamiento y compromiso de los actores con el rumbo trazado.

¿Cuáles son los aspectos que destacaría del sector?

Seguramente la integración vertical y la densa institucionalidad son dos caracte-

rísticas diferenciales de la cadena arrocerá y constituyen algunas de sus fortalezas estructurales más destacadas. Sin esa integración entre productores, industria e instituciones del sector público, seguramente no habría sido posible desplegar los programas de investigación que permiten que Uruguay produzca arroz de alta calidad, reconocido en el mercado internacional, con rendimientos competitivos a nivel global y precios comparativamente elevados.

En ese sentido, esta integración y esa gimnasia de trabajo conjunto que existe en el sector facilita este tipo de procesos.

¿Qué factores a nivel internacional considera que son riesgos/amenazas para el sector? ¿Estamos en condiciones de diseñar un plan de contingencia?

Las principales amenazas detectadas se vinculan con el acceso a mercados, principalmente en lo que respecta a la inestabilidad de algunos destinos de exportación y a los acuerdos de acceso preferencial en los que avanzan algunos competidores directos. Tampoco debe dejar de reconocerse que los ajustados márgenes del negocio en los últimos años amenazan con desplazar productores y/o generar problemas de endeudamiento.

Del mismo modo, ¿qué oportunidades se presentan a nivel internacional? ¿Existe hoy una estrategia y un dispositivo para aprovecharlas?

Por el lado de los mercados, si bien hemos tenido precios cambiantes en los últimos años, entre las oportunidades más destacadas sobresalen la persistencia de una demanda alta, el retroceso de algunos competidores directos en el mercado y la oportunidad de explotar destinos comerciales de alto potencial como China. De igual modo, problemas de sostenibilidad y gestión de recursos en países productores podrían traducirse en una oportunidad para el país.

Desde nuestra posición como productores, las condiciones en que se produce el arroz uruguayo y sus atributos son reconocidos por los mercados, y eso se ve en los precios diferenciales a los que accede Uruguay en las variedades que exporta. Los consumidores globales son cada vez más exigentes en cuanto a las cualidades y a la calidad de los alimentos. Por las condiciones naturales de nuestro país y por las prácticas de manejo que ha adoptado el sector en los últimos años, Uruguay está en una posición ventajosa para posicionarse como productor de calidad. Por eso, en el marco del Plan se han discutido cosas como qué debería hacer Uruguay para capitalizar esa ventaja, para capitalizar esos atributos que diferencian el arroz uruguayo del que producen otros países.

¿Qué fue lo que más le llamó la atención del sector arroceró?

La naturalidad con que productores e industria trabajan en forma integrada, articulando esfuerzos de producción y promoviendo mejoras de productividad apalancadas en programas de investigación con el apoyo del sector público. Como decía antes, no es común en otros sectores de la economía uruguaya, en particular en otros agronegocios. ○

BKT

creciendo
junto al
agro

TORNOMETAL

Juan Burghi 2594 (Ruta 1 y Cno. Caba)
neumatico@tornometal.com

www.tornometal.com 2313 2025*