

## **Llamado a equipos de consultores o empresa consultora para la realización de un Plan Estratégico Sectorial de la Cadena Arrocera en Uruguay**

### **A. Introducción**

El sector arrocero uruguayo es una cadena agroindustrial integrada por el subsector productor y el industrial que articulan con un conjunto de instituciones público privadas. El arroz uruguayo se destaca internacionalmente por su calidad, uniformidad e inocuidad, lo que ha permitido una inserción exitosa en más de 60 destinos logrando precios por encima de otros exportadores. Uruguay es el 8° exportador de arroz en el mundo. La producción de arroz en Uruguay es hoy un ejemplo en el país e internacionalmente por los logros alcanzados en productividad, calidad y sostenibilidad ambiental –mediante un proceso sostenido de incorporación tecnológica, así como su consolidada organización institucional. El mercado exterior es el destino casi exclusivo de la producción nacional, observándose un bajo nivel de consumo local.

En los últimos años la situación para el sector arrocero se ha ido deteriorando, observándose reducciones del área y la cantidad de productores arroceros. La superficie sembrada pasó de casi 200.000 ha en la zafra 2010/2011 a 172.000 ha en la zafra 2013/2014 y 161.000 ha en la última zafra 2014/15.

Entre las principales causas identificadas se destacan el incremento de los costos de producción agrícola, logística y elaboración industrial y el debilitamiento de los mercados arroceros que se ha agravado en los últimos meses, lo que resultó en caídas de la rentabilidad de la actividad.

El escenario ocurre aún a pesar de los elevados niveles alcanzados por los rendimientos -que se encuentran en sus máximos históricos y a su vez son muy altos en la comparación internacional- y a la favorable inserción comercial de la oferta exportable uruguaya que logra niveles de precios superiores a sus competidores. Así, el sector arrocero tiene un destacado desempeño en los dos componentes determinantes de los Ingresos de la actividad, situación alcanzada mediante un largo camino de inversión en innovación y tecnología, sistemas de riego, manejo integrado del cultivo y en general investigación y desarrollo orientado a la producción, así como el mantenimiento de la estructura institucional que concreta la cadena arrocera integrada. Al mismo tiempo, el alto desempeño alcanzado en productividad, hace difíciles progresos significativos en el futuro cercano.

En este contexto de dificultades la cadena se plantea la revisión y eventual redefinición de su estrategia de desarrollo productivo y comercial a través de la elaboración de un **Plan Estratégico Sectorial** que permita superar los desafíos competitivos y de inserción comercial, articulando una visión de largo plazo con las metas y pasos en el corto y mediano plazo.

De esta forma, la estrategia debe ser vista como el conjunto de políticas o directrices, que sirvan de orientación en todos los niveles (macro, meso y microeconómicos) para la fijación de objetivos, iniciativas y proyectos estratégicos, la formulación de planes operativos y la toma de decisiones tácticas y operacionales.

La estrategia comprende directrices sobre:

1. EL POSICIONAMIENTO EN INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO. Identificar las directrices en términos de investigación, innovación y desarrollo que permitan superar los niveles de productividad y mejorar la propuesta de valor.
2. EL ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL DE LA CADENA. Es importante identificar los “cuellos de botella” competitivos (costos) en las diferentes fases de la cadena de valor (producción primaria, transformación industrial, comercialización/logística). Análisis de la relación Estrategia – Estructura sectorial e institucional, para el logro de los objetivos estratégicos.
3. EL POSICIONAMIENTO MERCADOLÓGICO (ESTRATEGIA DE MERCADO). Analizar situación y estrategia de competidores, nuevos destinos y productos, segmentos de mercados, formas de competencia y diferenciación, mercados emergentes, etc.
4. EL POSICIONAMIENTO SOCIO COMUNITARIO (ESTRATEGIA SOCIAL, AMBIENTAL Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL). Definir objetivos y lineamientos. Comunicación con la sociedad y las acciones orientadas a reparar, promover o mantener su legitimación social
5. RETOS O DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

El Plan Estratégico debe ser entendido ante todo como un mecanismo de gestión que permita a la cadena proyectarse –anticipando cambios en la realidad de los mercados y los posibles nuevos escenarios- estableciendo prioridades, objetivos, metas y acciones vinculadas a productos y resultados concretos, a partir del análisis de la trayectoria del sector y coyuntura actual y del intercambio entre los referentes, con la lógica de mantener el liderazgo que el arroz uruguayo ha logrado en términos de calidad, inocuidad, uniformidad, precios y nichos de mercado, así como los derrames que genera a nivel de la economía uruguayo.

## **B. Términos de referencia: llamado a equipos de consultores o empresa consultora nacional o internacional para la realización de un Plan Estratégico Sectorial de la Cadena Arrocerá en Uruguay**

La Asociación Cultivadores de Arroz, Gremial de Molinos Arroceros, Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, y el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca –a través de OPYPA- realizan un llamado a equipos de consultores o empresa consultora para asistencia técnica en el apoyo a la realización de un Plan Estratégico Sectorial de la Cadena Arrocerá en Uruguay.

El sector arrocerá uruguayo cuenta con una acumulación importante en términos de desarrollo institucional y antecedentes de estudios y trabajos en los diferentes ámbitos que hacen a la cadena de valor. En esta instancia se propone –a partir de los acumulados existentes- discutir y plasmar un Plan Estratégico Sectorial a mediano plazo. Se busca el apoyo de un equipo consultor que facilite la sistematización e instancias de trabajo.

### **1. Objeto de la consultoría**

Asistencia técnica en el apoyo y gestión para la realización de un Plan Estratégico Sectorial del Sector Arrocerá.

### **2. Requisitos a valorar**

- a. Propuesta presentada.
- b. Equipo de consultores:
  - i) Experiencia: en planificación estratégica y trabajo con actores de cadena productivas; en mercados internacionales de alimentos.
  - ii) Formación: profesional, en temas vinculados a la consultoría;
  - iii) Antecedentes en trabajos de planificación estratégica de cadenas productivas, preferentemente de productos agrícolas;
  - iv) Competencias personales y del equipo: capacidad de planificación y organización, iniciativa, habilidades de comunicación, relacionamiento interpersonal y trabajo en equipo.

Se valorará especialmente conocimientos y experiencia en asistencia técnica en trabajos similares, así como en articulación de equipos y coordinación de este tipo de proyectos.

- c. Presentación y defensa de la propuesta presentada.

### **3. Evaluación**

Las propuestas serán evaluados por equipo designado por las instituciones participantes en el proceso a saber: Asociación Cultivadores de Arroz, Gremial de Molinos Arroceros, Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

Las etapas serán:

- i) presentación de propuestas;
- ii) evaluación de propuestas y equipos;
- iii) instancia de presentación por parte de las empresas y entrevista;
- iv) publicación y notificación del resultado final.

#### 4. Plazo de la consultoría

El plazo de vigencia del contrato será de 3 meses desde la fecha de su suscripción.

#### 5. Productos de la consultoría

- **Producto 0.** Propuesta y plan de trabajo de acuerdo a los ajustes realizados post aprobación.
- **Producto 1.** Informe de avance 1. Resultados de los primeros dos meses de trabajo.
- **Producto 2.** Informe de avance 2. Propuesta preliminar de Plan Estratégico.
- **Producto 3.** Informe final de Plan Estratégico, con perfiles de proyectos como plan operativo para levantar las restricciones identificadas.

#### 6. Confidencialidad

El equipo consultor deberá mantener estricta confidencialidad sobre la información que reciba en el marco de la consultoría y a su vez deberá mantener estricta confidencialidad sobre el resultado de los productos que alcance.

#### 7. Forma de Postulación

- a. Forma, plazo y lugar de presentación.

Se seleccionará entre los equipos interesados que envíen su propuesta (en el formato que se detalla más adelante), hasta las **17:00 hs. del día lunes 31 de agosto de 2015 a la dirección de correo electrónico [gerenciageneral@aca.com.uy](mailto:gerenciageneral@aca.com.uy), indicando en el Asunto: Ref. 03/2015 "Llamado a equipo de consultores o empresa consultora para la realización de un Plan Estratégico Sectorial de la Cadena Arrocera en Uruguay" y deberán en el mismo plazo presentar 4 copias impresas en Andes 1409 piso 4 esquina Colonia.**

- b. Propuesta a presentar.

Propuesta deberá contener:

- i. Propuesta de trabajo.
  1. Antecedentes
  2. Marco conceptual y teórico en el cual se enmarca la propuesta
  3. Objetivos
  4. Metodología
  5. Detalle de productos

6. Plan de trabajo
7. Cronograma
8. Detalle del equipo de trabajo y roles asignados.
9. Anexos (en caso que sean necesarios).

ii. Propuesta de equipo.

1. Antecedentes de trabajo.
2. Detalle del equipo de consultores, especificando:

- Rol y dedicación de cada consultor.
- Se deben incluir en el CV exclusivamente aquellos antecedentes de los cuales se posean documentos que los acrediten, los cuales no serán requeridos en primera instancia. La presentación del CV deberá hacerse en el siguiente orden:
  - Datos de identificación personal: nombre y apellidos, cédula de identidad, credencial cívica, fecha de nacimiento, dirección, teléfonos, correo electrónico.
  - Estudios cursados: títulos de grado y postgrado (indicando institución, año en que se obtuvo)
  - Antecedentes laborales: actividad laboral (específica en el objeto del llamado), indicando institución, cargo/posición ocupado y período de desempeño; actividad laboral general (indicando institución, cargo/posición ocupado y período de desempeño); actividad docente (indicando institución, grado, período de desempeño, asignatura).
  - Otros cursos y seminarios: cursos con aprobación (institución, año en que se obtuvo y carga horaria); cursos o seminarios con sólo asistencia
  - Otros antecedentes (publicaciones, etc.)

iii. Propuesta económica.

Detalle del costo de la consultoría.

## 8. Comunicaciones

Todas las comunicaciones se realizarán a la dirección de correo electrónico que el equipo o la empresa declare al momento de la postulación y serán publicadas.

## 9. Consultas

Todas las consultas podrán ser realizadas al correo electrónico [gerenciageneral@aca.com.uy](mailto:gerenciageneral@aca.com.uy).

## 10. Comisión de seguimiento

A lo largo del trabajo de consultoría se establecerá una Comisión de Seguimiento del mismo integrada por referentes del equipo de consultores o empresa y las instituciones del sector.