

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1



Planificación Estratégica en el Sector Arrocerero

*“La planificación no nos resuelve la futuro,
solo nos ayuda a reducir la incertidumbre sobre él”.*

Ec. María Noel Sanguinetti Vezzoso
Gerente General
Asociación Cultivadores de Arroz

Introducción

El sector se propone la realización de un Plan Estratégico Sectorial que se está trabajando a través de un grupo interinstitucional integrado por la Asociación Cultivadores de Arroz, La Gremial de Molinos Arroceros (GMA), el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), y el Mi-

nisterio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) a través de OPYPA. El trabajo como tal marca un fuerte desafío y madurez institucional a nivel de la cadena arrocerera y requerirá de un fuerte esfuerzo, dedicación y compromiso de las partes involucradas.



EQUIPO DE TRABAJO

INTERINSTITUCIONAL

ACA: Ernesto Stirling, Hernán Zorrilla

y María Noel Sanguinetti

GMA: Raúl Uruga y Jaime Cardoso

INIA: Gonzalo Zorrilla y Miguel Sierra

MGAP – OPYPA: Gonzalo Souto, Lucía Salgado y

Catalina Rava

¿Por qué un Plan Estratégico Sectorial?

El sector arrocero uruguayo es una cadena agroindustrial integrada por los subsectores 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 actualmente 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 en área y 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 162.000 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 uruguayana 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. A nivel de la estrategia se busca avanzar en la discusión de directrices sobre:

- (i) 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.
- (ii) ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL DE LA CADENA AGROINDUSTRIAL. 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.
- (iii) 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, entre otros.
- (iv) RELACIONAMIENTO CON EL ENTORNO: MEDIOAMBIENTE Y SOCIAL. Definir objetivos y lineamientos. Comunicación con la sociedad y las acciones orientadas a reparar, promover o mantener su legitimación social
- (v) PRINCIPALES RETOS Y DESAFÍOS SECTORIALES.



Hablar de estrategia es hablar de cambio.

Lo más difícil de la estrategia no es definirla, sino implantarla.

Hacer que se convierta en realidad.

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 de la 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 uruguaya. Se busca que la planificación se convierta en una verdadera herramienta de gestión del sector.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

- Planificar pensar antes de actuar.... pensar de manera sistemática.
- Intento por gobernar el futuro e imponerse a sus circunstancias...lo contrario de improvisar (Matus Carlos).
- Intentar ver más allá de la curva.... actuar con los pies en el presente y el ojo en el futuro.
- Proceso sistemático y continuo que relaciona el futuro con las decisiones actuales, en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de planes interrelacionados

El Proceso.

Para la concreción del plan se ha realizado un llamado a un equipo que realice la asistencia técnica en el apoyo y gestión para la realización de un Plan Estratégico Sectorial del Sector Arrocerero. Las propuestas serán evaluados por un 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.

El llamado cerró el día 4 de setiembre del corriente y se encuentra en proceso de evaluación. Se planifica que una vez seleccionado el equipo se realice un trabajo intenso de aproximadamente tres meses para elaboración del Plan. El esfuerzo fundamental será a nivel del sector tanto para realizar los aportes necesarios en la definición de estrategias, en las discusiones y en las acciones concretas a aprobar, así como en el cumplimiento de los compromisos que se generen a futuro y las responsabilidades que cada parte tenga. Se trata de un gran desafío que nos lleva más que nunca a trabajar juntos, mirando hacia el futuro y pensando como vemos y como legamos al sector arrocerero uruguayo que queremos ser de ahora a 5 y 10 años, venciendo los obstáculos y planteándonos una visión de largo plazo. Más allá de las instituciones involucradas y los referentes es y debe ser un espacio de todos.

TRANSMISIONES DELANTERAS

CUM le ofrece repuestos originales para las marcas Valtra - Valmet - Massey Ferguson - New Holland - John Deere - Case.



REPUESTOS ORIGINALES




RÍO BRANCO
Bvar. Aparicio Saravia y Artstina
Tel.: (598) 4675 6724
Cel.: 092 293 932

MONTEVIDEO
Cuareim 1797
Tel.: (598) 2924 0622*
Cel.: 098 235 671



DIVISION REPUESTOS
Cia. Uruguaya de Motores S.A.

repuestas@cumsa.com.uy | www.cumsa.com.uy