

INTRODUCCIÓN

Lic. Ec. Laura Piedrabuena²

Dr. Roberto Fava³

Ing. Agr. (Phd.) Marcos Fava⁴

Ing. Agr. (MSc.) José Silva⁵

Luego del esfuerzo inicial para su constitución, el Consorcio Regional de Innovación de la Cadena Láctea del Litoral (en adelante *CRI Lechero del Litoral*) plantea la necesidad de un acompañamiento directo en este caso de las instituciones vinculadas al fomento de políticas I+D+I, en su construcción. Con el fin de generar líneas estratégicas de acción en el corto y mediano plazo para la consolidación de su proceso de conformación y puesta en funcionamiento en la región a la brevedad, esta nueva forma de vinculación interinstitucional, entre actores públicos y privados, presenta ante la Agencia Nacional de Innovación e Investigación (ANII) el proyecto: **“Planificación y Gestión Estratégica del Consorcio Regional de Innovación de la Cadena Láctea del Litoral”** aprobado en 2009 y ejecutado en 2010 – 2011 con fondo del Programa Uruguay Innova de la Unión Europea. El presente documento sintetiza los diversos trabajos efectuados a lo largo de la construcción del plan estratégico.

El proyecto propone como puntapié inicial un reconocimiento global de la Cadena Láctea y la región de interés a través de un mapeo cuantificado y un relevamiento de productores, para luego efectuar junto con los actores locales y nacionales la planificación estratégica. Es en el marco de este proyecto y considerando la amplia experiencia de Markestrat en estudios de planeamiento y gestión estratégica de cadenas agroindustriales, que el CRI Lechero solicita sus servicios.

1.1 Objetivos del proyecto

Como propósito general, se planteó generar líneas estratégicas de acción en el corto y mediano plazo para la consolidación del proceso de conformación del CRI Lechero del Litoral y su puesta en funcionamiento en la región, en el corto plazo.

² Secretaria Técnica del CRI Lechero del Litoral.

³ Profesor de la Universidad de São Paulo, Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo, campus de Ribeirão Preto. Consultor e Investigador del Centro de Investigación y Proyectos en Marketing y Estrategia (Markestrat).

⁴ Profesor de la Universidad de São Paulo, Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo, campus de Ribeirão Preto. Consultor e Investigador del Centro de Investigación y Proyectos en Marketing y Estrategia (Markestrat).

⁵ Gerente de Vinculación Tecnológica del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria.

A través de la identificación de áreas estratégicas, es posible coordinar y complementar capacidades entre la industria láctea regional e instituciones científico/tecnológicas y educativas que permitan promover el desarrollo sustentable de la Cadena Productiva Láctea del Litoral, bajo un enfoque competitivo que contemple el impacto ambiental y la equidad social en la región.

En cuanto a sus objetivos específicos, se propone:

- a) Realizar un mapeo y cuantificación de la Cadena Láctea del Litoral, más precisamente de la cuenca lechera que abarca parte del área de jurisdicción de los departamentos de Río Negro y Paysandú.
- b) Construir un plan estratégico y de gestión para el desarrollo sustentable del Sistema Agroindustrial Lácteo del Litoral.
- c) Definir y priorizar directrices estratégicas a seguir en el corto y mediano plazo, para la consolidación del proceso de conformación del CRI Lechero del Litoral y proponer los proyectos estratégicos para su puesta en funcionamiento.
- d) Transferir conocimiento sobre planeamiento estratégico de cadenas agroindustriales generada por Markestrat, en Brasil, a técnicos nacionales, a partir de la experiencia de trabajo en conjunto.
- e) Contribuir en la formación de futuros profesionales de la Universidad de la República mediante la experiencia recogida en algunas actividades del proyecto, y posibilitar el intercambio de estudiantes con la Universidad de San Pablo, Brasil.

1.2 Plan de acción

1.2.1 Metodología y antecedentes del Grupo Markestrat

Para el análisis, planeamiento e implementación de estrategias para la cadena láctea del litoral se utilizó el método GESis: “Planificación y Gestión Estratégica de Sistemas Agroindustriales”, el cual fue creado por el profesor Marcos Fava Neves, Coordinador de Markestrat. GESis consiste en una forma de estructurar el proceso de planificación y gestión de cadenas productivas hacia la competitividad, sustentabilidad y participación. Esta metodología es la base del estudio y se desarrolla en el cuarto capítulo del presente libro.

Markestrat (Centro de Pesquisas e Projetos em Marketing e Estratégia), con sede en Ribeirão Preto, San Pablo-Brasil; es una organización integrada por doctores y masters en Administración de Empresas de la Universidad de San Pablo, Brasil, creada con el objetivo de asesorar a las empresas en la toma de decisiones, planificación y ejecución de acciones estratégicas para mejorar el rendimiento y la competitividad.

Dentro de las experiencias más destacadas en el estudio de cadenas agroindustriales por parte de Markestrat, se encuentran los estudios realizados para las cadenas de la naranja, el trigo y en particular la cadena láctea, esta última con 2

estudios, el primero de Brasil en 2005 y luego de San Pablo en 2007⁶. En ese último caso se realizó un completo mapeo de la cadena productiva láctea del estado de San Pablo, que posteriormente sirvió como soporte gerencial para la propuesta de planeamiento estratégico.

1.2.2 Etapas del estudio

En base al método GESis, se elaboró un Plan de Acción del CRI Lechero del Litoral en el corto y mediano plazo, mediante el mapeo, cuantificación y planeamiento estratégico del sistema agroindustrial lácteo de la región. El cual permitió sistematizar información perteneciente al sector e identificar áreas estratégicas para la implementación de proyectos, programas y acciones en I+D, vinculados a: producción e industrialización, comunicación y transferencia de tecnología, infraestructura y logística, capacitación de recursos humanos y comercialización para exportación, entre otros, en pro de fortalecer la competitividad de la cadena y en particular de todos los agentes que intervienen en ella.

La propuesta para la elaboración final del plan estratégico comprende cinco etapas, ordenadas de la siguiente manera:

Figura 1.1. Etapas para la elaboración del planeamiento estratégico



Fuente: Elaborado por Markestrat.

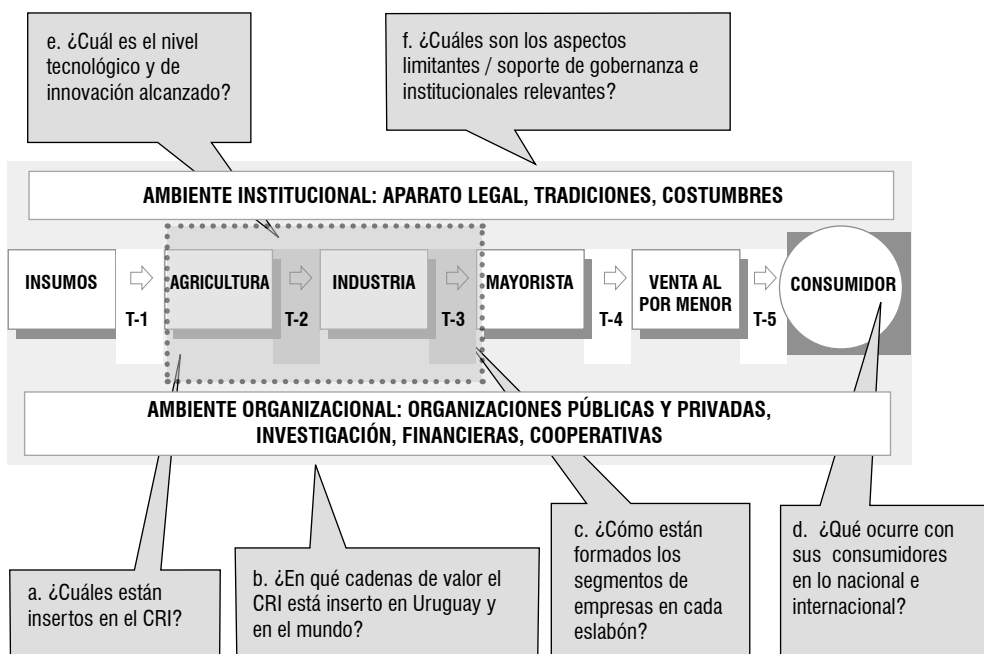
En primer lugar, se confeccionó un *“mapa cuantificado de la cadena”* para la identificación de los agentes que la integran, su articulación e importancia relativa. Así como una caracterización de la actividad y los factores de competitividad, a través del procesamiento de información cuantitativa disponible por los actores vinculados a la cadena productiva, y entrevistas a informantes calificados. Esta herramienta permitió obtener una visualización global de la cadena productiva, junto con una cuantificación clara y precisa del peso relativo de los diferentes actores que la integran. Para el mapeo y cuantificación de la cadena se realizaron diferentes actividades durante los primeros cuatro meses de ejecución del proyecto.

6 Rossi, Ricardo. M.; Neves, Marcos. F. (org.): “Estratégias para o Trigo no Brasil”. São Paulo. Editora Atlas. San Pablo, 2004. 224 p. Neves, Marcos. F.; Lopes, Federico. F. (org.): “Estratégias para a Laranja no Brasil”. São Paulo. Editora Atlas. 2005. 225p. Consoli, Matheus. A.; Neves, Marcos. F. (org.): “Estratégias Para o Leite no Brasil”. São Paulo. Atlas. 2005. 304 p. Campos, Everton. M.; Neves, Marcos. F. (org.): “Planejamento e Gestão Estratégica do Sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo”. São Paulo. Editora SEBRAE. 2007. 368p.

En una segunda etapa, se propuso realizar un “*Diagnóstico estratégico*” del Consorcio y las empresas que lo componen, con el objetivo de analizar su accionar y posicionamiento estratégico en la Cadena Agroindustrial de referencia, bajo un enfoque de sustentabilidad económica, social, y ambiental. Para la conformación de dicho diagnóstico se efectuaron los siguientes análisis:

1. Estudio de segmentación de las empresas (por tamaño, especialización productiva y comercial), incluyendo la estructura y las características de los subgrupos de empresas del sector.
2. Análisis de la situación y tendencia de los mercados (nacional e internacional).
3. Comprensión del nivel tecnológico e innovación alcanzados por las empresas que constituyen el CRI Lechero del Litoral.
4. Análisis institucional y de gobernanza del CRI Lechero del Litoral como factor de soporte.

Figura 1.2. Visión esquemática del mapeo y diagnóstico estratégico del CRI en la cadena de valor



Fuente: Elaborado por Markestrat.

Como tercera etapa, se llevó a cabo un “*Benchmarking nacional e internacional*” de la cadena, en el cuál se identifican aquellas acciones exitosas de las cadenas de producción y comercialización de leche más importantes del mundo, así como expe-

riencias en asociaciones o clusters en el sector lácteo, que puedan ser adaptadas e implementadas como modelo en la cadena láctea del litoral.

En cuanto a la cuarta etapa, ésta contempla una serie de estudios vinculados a “*Estrategia de negocios y posicionamiento competitivo*” del CRI Lechero del Litoral para la construcción de su Plan Estratégico. Estos estudios se detallan a continuación:

1. Análisis del posicionamiento competitivo de las empresas que integran el CRI, respetando la estratificación en grupos estratégicos.
2. Contraste de patrones de competencia del Consorcio y el mercado en el que las empresas del Consorcio están insertas.
3. Identificación de la dinámica competitiva y sus respectivos factores críticos de éxito para cada patrón identificado.
4. Análisis de factores críticos de éxito y de riesgos relacionados a las estrategias propuestas para el Consorcio, a través de un análisis FODA.
5. Definición de visión de futuro y estrategias para el corto y mediano plazo.
6. Definición de una estrategia sustentable para el Consorcio teniendo en cuenta la articulación de las empresas y las instituciones.

Finalmente, luego de tener disponible dicha información, el proyecto incluye la “*Conformación de los proyectos estratégicos*” para el corto y mediano plazo del CRI, con el objetivo de mejorar la competitividad de la cadena láctea.

Complementariamente, para la primera etapa, el proyecto propone realizar un Trabajo de Campo en la región, que requiere el uso de infraestructura nacional y la contratación de investigadores nacionales, así como la participación de estudiantes de la Universidad de la República para la ejecución del relevamiento. Por tanto, para la implementación del proyecto se conformó un equipo integrado por consultores extranjeros, integrantes del grupo Markestrat y técnicos de nuestro país. El trabajo en conjunto de ambos equipos permitió el intercambio y la transferencia del know-how, así como la aplicación metodológica en el estudio de cadenas agroindustriales. Por lo cual, no solamente fue posible efectuar un estudio de esta envergadura, sino también entrenar a técnicos nacionales en la aplicación de metodologías como la que ha desarrollado Markestrat.

A su vez, se discutieron los resultados de los diferentes estudios con Miembros del CRI e integrantes de la industria y productores de la región, así como representantes de instituciones con especialidad en la temática, a través de la participación en talleres de discusión (workshop), donde no sólo se obtuvo una crítica de los resultados sino también una devolución por parte de los participantes, generando un proceso interactivo y consensuado. La finalidad de los mismos fue analizar la pertinencia y aplicabilidad de las líneas de acción recomendadas por el equipo técnico, así como la convergencia o divergencia con los lineamientos de acción planteados a partir del análisis FODA realizado en el workshop de 2008. Posteriormente, se priorizaron las acciones a llevar adelante en cada área estratégica a través de la conformación de un plan de acción del CRI para los próximos años.

1.3 Plan de actividades

El Plan de Actividades para la ejecución de cada una de las etapas mencionadas, está conformado por: las actividades vinculadas a el asesoramiento de Markestrat (etapas 1 a 5), y las que se ejecutaron en nuestro país, tanto el Trabajo de Campo (correspondiente a la etapa 1) como otras actividades, reuniones y talleres de discusión que se efectuaron a lo largo del proyecto. El inicio de las actividades se efectuó a fines de abril de 2010, finalizando en junio del siguiente año.

Cuadro 1.1. Plan de actividades del proyecto

Etapas	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
1	Mapa y cuantificación de la cadena	X	X	X					
	Trabajo de campo	X	X	X					
2	Diagnóstico estratégico				X	X			
3	Benchmarking nacional e internacional				X				
4	Análisis de estrategia de negocios y posicionamiento competitivo				X	X			
5	Conformación de proyectos estratégicos						X	X	X
	Reuniones y talleres	X		X		X			X

Fuente: Elaborado por Markestrat y Consorcio Regional de Innovación de la Cadena Láctea del Litoral.

1.4 Productos

Dentro de los productos generados por el presente proyecto se encuentran las presentaciones y documentos, los cuales resumen las actividades efectuadas en los workshop, reuniones de los equipos técnicos y una publicación en la revista de INIA sobre el trabajo de campo con los productores de la región.

Sumado a ello, se efectuaron dos informes técnicos para la institución financiadora, dos trabajos presentados en congresos internacionales y esta publicación como síntesis de todos los trabajos efectuados a lo largo del proceso de construcción del plan estratégico.

A partir de estas publicaciones se propone construir una base sólida para emprender nuevos proyectos del CRI Lechero, cuyos productos esperados cubran las necesidades de los diferentes actores de la cadena, contribuyendo a su desarrollo sustentable, en lo económico, social y ambiental.