

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CRI LECHERO DEL LITORAL

*Lic. Ec. Laura Piedrabuena<sup>36</sup>*

*Ing. Agr. Phd. Marcos Fava<sup>37</sup>*

*Dr. Roberto Fava<sup>38</sup>*

*Ec. (MSc.) Bryan Julca<sup>39</sup>*

*Ing. Agr. (MSc.) José Silva<sup>40</sup>*

*Participantes de los talleres*

## 8.1. Introducción

Desde sus inicios el CRI Lechero del Litoral ha trabajado con todos los actores que de una u otra forma integran la cadena láctea, tanto con la participación en actividades específicas convocadas por instituciones de la región y nacionales, como a través de actividades propias, ejemplo: relevamientos a productores y talleres. Estos últimos han tenido como foco principal diagnosticar la situación de partida y a partir de la misma definir el rumbo de esta nueva institución. Para su creación en el año 2008 se efectuó el primer taller, con diversos actores de la cadena láctea regional y nacional, con el objetivo de definir las líneas estratégicas necesarias para mejorar desde la sustentabilidad económica, social y ambiental la cadena láctea del Litoral. Para ello se aplicó parte de la metodología GESis<sup>41</sup>, sistema de gestión estratégica de cadenas agroalimentarias, presentado por el Dr. Marcos Fava Neves, investigador de Markestrat de la Universidad de San Pablo, Brasil.

En dicho encuentro los actores construyeron un análisis FODA, y plantearon las posibles líneas estratégicas a trabajar por parte del Consorcio, las cuales abordaban los grandes temas de mayor interés para los actores y por tanto para la cadena de valor. Posteriormente, en el taller del año 2010 en el marco proyecto de Planeamiento Estratégico del CRI Lechero, los participantes ratifican la validez del planteo efectuado en 2008, considerando que el diagnóstico anterior continua siendo el fiel

<sup>36</sup> Secretaria Técnica del CRI Lechero del Litoral.

<sup>37</sup> 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).

<sup>38</sup> 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).

<sup>39</sup> Consultor e Investigador del Centro de Investigación y Proyectos en Marketing y Estrategia (Markestrat).

<sup>40</sup> Gerente de Vinculación Tecnológica del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria.

<sup>41</sup> Esta metodología fue presentada en el capítulo 4 del presente libro.

reflejo de la situación por la cual atraviesa la cadena láctea en los últimos años. Por lo cual para la elaboración del plan estratégico fue retomado este análisis FODA, el cual presentaremos a continuación.

## 8.2. Análisis FODA

Tomando como objeto de análisis la cadena láctea del litoral, se presenta un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual facilita la construcción de una rápida visión del sector, así como la posterior formulación de acciones estratégicas y proyectos a priorizar. Los resultados de este análisis se presentan en forma diferenciada según los siguientes ejes temáticos: desarrollo tecnológico, comunicación y transferencia de tecnología, infraestructura, recursos humanos, aspectos comerciales, e institucionales y otros, en los cuadros 8.1 y 8.2.

**Cuadro 8.1. Fortalezas y debilidades del sector lácteo en la cuenca lechera del litoral oeste**

Fortalezas	Debilidades
<p><b>Desarrollo tecnológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suelos productivos.</li> <li>• Brecha tecnológica, genera espacios para crecer.</li> <li>• Desarrollo tecnológico. Productor - Industria.</li> <li>• Productores grandes con capacidad de crecimiento.</li> <li>• Disponibilidad de servicios que colaboran con el productor.</li> <li>• Capacidad de aumentar producción primaria e industrial.</li> <li>• Apoyo tecnológico a las industrias.</li> <li>• Disponibilidad de agua para riego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a servicios de calidad.</li> <li>• Falta de información y validación local para respaldar tecnologías. Modelos productivos.</li> <li>• Propuesta tecnológica “cerrada”: Propuesta tecnológica o paquetes tecnológicos y no sistemas productivos con tecnologías diferentes.</li> <li>• Complejidad Lechería vs. Agricultura.</li> <li>• Efluentes</li> <li>• Acceso limitado a tecnologías por parte de productores pequeños. Tecnologías de procesos.</li> <li>• Falta de conocimiento sobre riego.</li> <li>• Falta generación de información para resolver problemas de productores e industria. “Prueba y error” por parte de productores.</li> <li>• Falta de apoyo interno para desarrollar tecnológicamente a la industria.</li> </ul>

Fortalezas	Debilidades
<p><b>Comunicación y transferencia de tecnología</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de tecnologías de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de adopción tecnológica.</li> <li>• No llega la tecnología que se genera.</li> <li>• Transferencia tecnológica de la teoría a la práctica.</li> <li>• Competencia de asesoramiento por otros rubros.</li> <li>• Desaparición de los servicios de extensión públicos y privados (industria).</li> <li>• Generación y uso de información: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) gestión; b) procesos productivos.</li> </ul> </li> <li>• Faltan indicadores para cuantificar y monitorear.</li> <li>• Falta trabajo prospectivo.</li> <li>• Falta conocimiento en calidad de materia prima.</li> <li>• Falta maquinaria de procesamiento industrial a nivel nacional.</li> <li>• Falta de información de costos industriales, transparencia en la cadena.</li> </ul>
<p><b>Infraestructura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona (estructura productiva) con servicios: caminería, maquinaria, infraestructura, electricidad.</li> <li>• Infraestructura (Universidad, laboratorio MGAP e industrias locales).</li> <li>• Presencia de campos de recría.</li> <li>• Presencia industrial en la región.</li> <li>• Capacidad instalada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efluentes – diseño de sistema de circulación y alimentación.</li> <li>• Falta infraestructura para expansión.</li> <li>• Falta infraestructura para control de calidad de exportación.</li> <li>• Problemas con el mantenimiento de la caminería.</li> <li>• Falta de campos recría. Faltan sistemas de cómo operarlos. Falta discusión sobre encierre de vaquillonas o campos recría.</li> <li>• Sistemas lecheros sobre suelos deteriorados. Calidad del recurso suelos.</li> </ul>
<p><b>Recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura lechera.</li> <li>• Productores calificados.</li> <li>• Cultura de la gente.</li> <li>• Tradición industrial en la región.</li> <li>• Recursos humanos en ciencia y tecnología (Universidad, laboratorio MGAP e industrias locales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltan condiciones de vida para que la gente se radique en el campo.</li> <li>• Escasas comodidades para el personal.</li> <li>• Poca tecnología para el recambio generacional.</li> <li>• No está previsto como retener capital humano.</li> <li>• Falta de gente con formación. Capacitación a distintos niveles.</li> <li>• Capacitados fundamentalmente en producción primaria.</li> <li>• Estructura etaria de los productores.</li> <li>• Escasos RRHH en cantidad y capacitados en ambos sectores: producción primaria e industria. Mano de obra especializada.</li> <li>• Falta de ámbito de capacitación: productor/industria.</li> </ul>
<p><b>Aspectos comerciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena posición del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No coordinación entre industrias a nivel exportación (producción &amp; calidad).</li> <li>• Falta de crédito.</li> <li>• Variabilidad de los precios de los commodities.</li> </ul>
<p><b>Institucionales y otros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalidad regional y nacional fuerte y con buena comunicación.</li> <li>• Relación estable productor – industria.</li> <li>• Sector productivo organizado y que planea propuestas de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja masa crítica. Generar ámbitos de discusión para la lechería.</li> <li>• Acceso a la tierra (costo y/o renta)</li> <li>• Dificultad de incorporar nuevos tambos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a workshop efectuado en 2008.

## Cuadro 8.2. Oportunidades y amenazas del sector lácteo en la cuenca lechera del litoral oeste

Oportunidades	Amenazas
<p><b>Desarrollo tecnológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de sistemas productivos alternativos.</li> <li>• Acceso a tecnologías de punta: incorporar riego.</li> <li>• Procesos asociativos con otros sectores. La asociación sectorial e institucional es una opción viable.</li> <li>• Complementarse con forestación (campos de recría) y agricultura.</li> <li>• La viabilidad del sector junto con otros sectores (agrícola/forestal).</li> <li>• Agricultura. Alto potencial de alianza. La presencia agrícola permite disponer de: insumos, maquinaria específica, subproductos.</li> <li>• Industria. Articulador entre lechería y agricultura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de otros rubros (cultivos): forestación y agricultura. Competencia por tierra, desplaza productores; soja y forestación desplazan a la lechería.</li> <li>• Concentración - extranjerización – soberanía sobre la tierra.</li> <li>• Competencia por tierra (valor).</li> <li>• No regularización oficial del uso de la tierra.</li> <li>• La presencia agrícola competencia por renta y por recurso suelos y humanos.</li> <li>• Rentabilidad de otros sectores competidores.</li> </ul>
<p><b>Infraestructura</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de servicios (maquinaria, reservas).</li> </ul>
<p><b>Recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de capacitación en la región.</li> <li>• Oportunidades de aumentar el apoyo mediante otras instituciones de la región. Por ejemplo: Laboratorio Tecnológico del Uruguay y Facultad de Agronomía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de vida rural “acceso al mundo”.</li> <li>• Recursos humanos requeridos por otras cadenas productivas. Emigración hacia otros sectores en competencia. Fuga de recursos humanos del campo.</li> </ul>
<p><b>Aspectos comerciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siendo productores de alimentos para el mundo, debemos estar atentos a la demanda mundial de lácteos y antepoernos a la crisis alimentaria.</li> <li>• Mercados y precios.</li> <li>• Característica país. Podemos diferenciarnos con productos diferentes. Diferenciación de productos tanto en etapa productiva como industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de los mercados.</li> <li>• Condiciones externas del mercado lácteo mundial.</li> <li>• Valor del dólar.</li> <li>• Riesgo de “miopía” en la industria.</li> <li>• En relación a la tradición en lo local: “a la cortita”.</li> <li>• Desprotección empresas familiares.</li> <li>• Dificultad de quesería artesanal para exportar.</li> </ul>
<p><b>Institucionales y otros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos de inversión locales o extranjeros (crear fondos de inversión local).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créditos.</li> <li>• Fondos de inversión extranjeros.</li> <li>• Desinteligencia en la certificación oficial.</li> <li>• Matriz energética.</li> <li>• Falta de planificación.</li> <li>• Estado permisivo (la política de No políticas).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a workshop efectuado en 2008.

### 8.3. Acciones estratégicas para el sector lácteo del litoral

A partir de éste análisis FODA, se pretende avanzar un paso más hacia la acción, por lo tanto se les consulta a los participantes del workshop, qué hacer en cada eje temático y qué recursos son necesarios para llevar adelante esas acciones. El

fin es lograr avanzar en la construcción de líneas estratégicas para cada eje temático planteado en el análisis FODA. En los cuadros 8.3 y 8.4 se plantea para cada eje temático las respuestas obtenidas.

### **Qué podemos hacer en pro de mejorar la cadena láctea?**

**Cuadro 8.3. Acciones estratégicas para el sector lácteo en Uruguay (I)**

<b>Desarrollo Tecnológico (DT)</b>	<b>Infraestructura (I)</b>	<b>Comunicación y Transferencia (CT)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la materia prima.</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos.</li> <li>• Identificar necesidades del sector lácteo.</li> <li>• Desarrollo en tecnologías de riego.</li> <li>• Desarrollo en tecnologías de efluentes.</li> <li>• Desarrollo del sistema de gestión del tambo.</li> <li>• Juntar actores tecnológicos para definir mensaje para las distintas situaciones de partida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de diferentes estructuras para distintas alternativas y sistemas.</li> <li>• I + D para destino sustentable.</li> <li>• Generar alternativas para la cría (no olvidarse de los productores chicos y mediano en los campos de cría).</li> <li>• Estudios prospectivos de la calidad de la materia prima.</li> <li>• Laboratorio testigo regional.</li> <li>• Estandarización de sistemas de análisis.</li> <li>• Ronda de inter-laboratorios.</li> <li>• Ampliar la red vial y su mantenimiento.</li> <li>• Centros de acopio en torno a agrupamiento de productores.</li> <li>• Cuenca lechera III.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de redes temáticas con capacidades instaladas a nivel nacional (masa crítica).</li> <li>• Capacitación.</li> <li>• Problemáticas a nivel productivo e industrial.</li> <li>• Metodología de comunicación, transferencia y extensión.</li> </ul>
<b>Aspectos Comerciales (AC)</b>	<b>Recursos Humanos (RH)</b>	<b>Institucional y Otros (O)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificar trámites para exportación.</li> <li>• Caracterizar la cadena de valor: productor – consumidor.</li> <li>• Desarrollo de producto y mercado.</li> <li>• Trabajo de procesamiento y difusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de vida del trabajador y familia.</li> <li>• Capacitar (en producción).</li> <li>• Cursos mixtos presenciales en la zona y a distancia.</li> <li>• Debe acceder a diferentes tecnologías, por ejemplo: banda ancha, telefonía móvil.</li> <li>• Educación (niños).</li> <li>• Condiciones laborales.</li> <li>• Salarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar los ámbitos de análisis, discusión, y prospección.</li> <li>• Difundir problemática de acceso a la tierra.</li> <li>• Analizar modelos alternativos de producción y promoverlos.</li> <li>• Dar soporte general a productores nuevos, divulgar la producción láctea (y consumo) a nivel educativo y en general.</li> <li>• Créditos.</li> <li>• Canalizar recursos específicos (maquinaria, RRHH, dinero, etc.).</li> <li>• Captar fondos de inversión.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a workshop efectuado en 2008.

**Qué se necesita para mejorar la situación y promover la competitividad de la cadena láctea en la región del litoral?**

**Cuadro 8.4. Acciones estratégicas para el sector lácteo en Uruguay (II)**

<b>Desarrollo tecnológico</b>	
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Qué se necesita?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la materia prima.</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos.</li> <li>• Identificar necesidades del sector lácteo.</li> <li>• Desarrollo en tecnologías de riego, efluentes.</li> <li>• Desarrollo del sistema de gestión del tambo.</li> <li>• Juntar actores tecnológicos para definir mensaje para las distintas situaciones de partida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizar la leche a nivel regional.</li> <li>• Conjunción de la industria y centros tecnológicos.</li> <li>• Red de instituciones tecnológicas, financiación de otras instituciones, como por ejemplo: ANII, INALE, etc.</li> <li>• Transferencia - validación – investigación a nivel local y financiación.</li> <li>• Talleres técnicos productivos.</li> </ul>
<b>Comunicación y transferencia de tecnología</b>	
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Qué se necesita?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de redes temáticas con capacidades instaladas a nivel nacional (masa crítica).</li> <li>• Problemáticas a nivel productivo.</li> <li>• Problemáticas a nivel industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda temática, planificación, coordinación, tener infraestructura, recursos técnicos y humanos (no olvidarse de establecer vínculos claros).</li> <li>• Metodología de comunicación, transferencia y extensión.</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Qué se necesita?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de diferentes estructuras para distintas alternativas y sistemas.</li> <li>• Generar alternativas para la recría (no olvidarse de los productores chicos y mediano en los campos de recría).</li> <li>• Estudios prospectivos de la calidad de la materia prima.</li> <li>• Ampliar la red y su mantenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo multidisciplinario para el diseño.</li> <li>• Regulaciones en I + D para destino sustentable.</li> <li>• Integración con empresas forestales Recría intensiva.</li> <li>• Equipamiento de análisis.</li> <li>• Laboratorio testigo regional.</li> <li>• Estandarización de sistemas de análisis. Efectuar ronda de inter-laboratorios (No consenso: si uno o varios ítems).</li> <li>• Generar mecanismos de mantenimiento innovadores.</li> <li>• Centros de acopio en torno a agrupamientos de productores.</li> <li>• Cuenca lechera III.</li> </ul>

<b>Recursos humanos</b>	
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Qué se necesita?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de vida del trabajador y su familia.</li> <li>• Capacitar (en producción).</li> <li>• Educación (niños).</li> <li>• Condiciones laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntad y decisión (infraestructura).</li> <li>• Planes en forma coordinada (EEMAC, UTU, INIA, LATU, Organizaciones de productores, MEVIR).</li> <li>• Cursos mixtos presenciales en la zona y a distancia.</li> <li>• Facilitar el acceso a diferentes tecnologías (ej. banda ancha, telefonía móvil).</li> <li>• Adecuar programas a la realidad productiva.</li> <li>• Sistemas de descanso.</li> <li>• Salarios.</li> </ul>
<b>Aspectos comerciales</b>	
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Qué se necesita?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificar trámites para exportación.</li> <li>• Caracterizar la cadena de valor: productor – consumidor.</li> <li>• Desarrollo de producto y mercado.</li> <li>• Trabajo de procesamiento y difusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventanilla: única, ágil.</li> <li>• Investigación de mercado.</li> <li>• MRRE: Capacitación de oportunidades.</li> </ul>
<b>Otros</b>	
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Qué se necesita?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar los ámbitos de análisis, discusión, prospección.</li> <li>• Difundir problemática de acceso a tierra.</li> <li>• Analizar modelos alternativos de producción y promoverlos.</li> <li>• Dar soporte general a productores nuevos, Divulgar la producción láctea (y consumo) a nivel educativo y en general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalidad (fortaleza) que se comprometa a operar en conjunto sobre problemas detectados, por ejemplo: créditos.</li> <li>• Canalizar recursos específicos (maquinaria, RRHH, dinero, etc.).</li> <li>• Captar fondos de inversión.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a workshop efectuado en 2008.

## 8.4. Priorización de las líneas estratégicas

Finalmente, como última etapa hacia la construcción de los proyectos que se trabajarán en el próximo quinquenio, en el workshop efectuado en 2010, tomando como base el trabajo de 2008 y el mapeo de la cadena láctea, se consulta a los participantes: ¿Por dónde empezamos? Considerando que todos los temas propuestos son importantes, estos deben ser priorizados para focalizar los esfuerzos conjuntos en busca de su resolución en los plazos establecidos. Por tanto, para cada eje temático se les consulta a los participantes ¿Qué priorizar? mediante una encuesta individual realizada en el presente taller, en la cual se les solicita numerar las propuestas del 0 al 10, de menor a mayor prioridad. A continuación se presenta los temas/problemas priorizados por parte de los asistentes.

**Cuadro 8.5. Priorización de las líneas estratégicas para el sector lácteo en Uruguay**

<b>Niveles</b>	<b>Referencia<sup>42</sup></b>	<b>Temas/Problemas</b>	<b>Priorización</b>
I	CT2	Capacitación - Problemáticas a nivel productivo - Problemáticas a nivel industrial.	1
	DT1	Conocimiento de la materia prima.	2
	AC2	Caracterizar la cadena de valor: productor – consumidor.	3
	RH3	Cursos mixtos presenciales en la zona y a distancia.	4
II	CT3	Metodología de comunicación, transferencia y extensión.	5
	AC3	Desarrollo de productos y mercados.	6
	RH1	Condiciones de vida del trabajador y la familia.	7
	DT5	Desarrollo en tecnologías de efluentes.	8
	DT3	Identificar necesidades del sector lácteo.	9
	RH4	Acceso a diferentes tecnologías (ej. banda ancha, telefonía móvil).	10
III	O3	Análisis de modelos alternativos de producción y promoverlos.	11
	CT1	Construcción de redes temáticas con capacidades instaladas a nivel nacional (masa crítica).	12
	RH2	Capacitar (en producción).	13
	I2	I+D para destino sustentable.	14
	I5	Laboratorio testigo regional.	15
	I6	Estandarización de sistemas de análisis. Ronda inter-laboratorios.	16
	O7	Captar fondos de inversión.	17
	RH7	Salarios.	18
	O4	Dar soporte general a productores nuevos. Divulgar la producción láctea (y consumo) a nivel educativo y en general.	19

Fuente: Elaboración propia en base a workshop efectuado en 2010.

<sup>42</sup> La referencia se compone de dos códigos, abreviación del eje temático y orden del proyecto en la lista. Ejemplo: CT = Comunicación y Transferencia de Tecnología; 2 = Orden en la lista del eje temático.



Los niveles señalados en el cuadro anterior responden a las siguientes características:

- Nivel I: Estas líneas de investigación fueron consideradas como muy prioritarias por más del 80% de los participantes del taller, con una media superior a 8 puntos en 10.
- Nivel II: Son líneas de investigación muy prioritarias por entre el 60 y 70% de los participantes del taller, con una media superior a 7 puntos en 10.
- Nivel III: Al igual que la anterior, son líneas de investigación muy prioritarias, pero por entre el 50 y 60% de los participantes del taller.

## 8.5. Consideraciones finales

A través del método GESis, se inició la construcción del Plan Estratégico del CRI Lechero del Litoral, el cual tuvo dos enclaves fundamentales: (i) el taller del año 2008 donde se definen las bases o principios de esta nueva organización y sus integrantes, y (ii) el proyecto de construcción del Plan Estratégico del Consorcio. En este último, ya estaba conformado el Consorcio, donde se validó el diagnóstico inicial efectuado por los actores de la cadena alimentaria dos años antes, como base para continuar los trabajos.

El balance de las actividades efectuadas a lo largo del proyecto de construcción del plan estratégico, otorgan resultados muy positivos en cuanto a representatividad del diagnóstico, tanto por la amplia participación de los actores como por los resultados obtenidos. En este último aspecto cabe resaltar, que los documentos de acciones estratégicas elaborados por la Mesa Lechera del Litoral y el Instituto Nacional de la Leche presentan una gran sintonía con las líneas de trabajo priorizadas por el CRI, lo cual demuestra la necesidad de ejecutar en forma eficiente la coordinación con estas instituciones para focalizar los esfuerzos y lograr los mejores resultados.

Finalmente, resulta importante destacar el proceso y la metodología empleada en el plan estratégico, lo cual no es un tema menor, respetar los tiempos y validar los resultados de un año a otro, así como el otorgarle una formalidad en cuanto al procedimiento ejecutado a través de una metodología de trabajo. En este aspecto Markestrat gracias a su amplia experiencia en la materia, empleada en grandes cadenas alimentarias de Brasil y otros países de América Latina, fue posible mantener un orden a la hora de construir los senderos de trabajo por los cuales el CRI Lechero se va conducir en los próximos años.