

# PLAN ESTRATÉGICO

**inac**  
Instituto Nacional de Carnes

## INDICE

- 1- Fundamento, Objetivo General, Misión & Visión del INAC, Líneas estratégicas principales, articulación con organismos e instituciones.
- 2- Programas principales, vinculación con los POA, método de trabajo, medición del avance, definiciones operativas.

## 1.1- Fundamentos del Plan Estratégico

Las Cadenas de Carnes realizan una contribución significativa a la **generación de riqueza** en el Uruguay. Están presentes en todo el territorio nacional a través de múltiples eslabones (producción primaria, industrialización, transporte, comercio, insumos) generando una proporción importante del empleo, la inversión y las exportaciones del país por su **efecto multiplicador**.

Uruguay es el país de América Latina con mayor ingreso *per cápita* y con mejor distribución de la renta generada. Para seguir mejorando ambos indicadores es importante **fortalecer las cadenas** cárnicas generando las **condiciones propicias** en los mercados internacionales para su expansión. El fomento debe realizarse respetando los mecanismos de justa competencia entre las empresas y sectores, como la ley mandata al INAC.

En los últimos años ha crecido a nivel internacional el ataque a la producción y consumo de carnes. **Defender las virtudes** del producto, con fundamentos científicos, por su aporte a la nutrición y salud humana y al mantenimiento de un ambiente rico en biodiversidad es una prioridad del Plan Estratégico.

## 1.2- Objetivo general del Plan Estratégico

El objetivo general del plan estratégico es la **defensa y promoción del sector cárnico** por su positivo aporte a la calidad de vida de las personas que buscan una dieta saludable y también por su amplia contribución a la sociedad en los aspectos económicos, sociales y ambientales. Se buscará expandir la producción de carnes desde los niveles actuales hasta un nivel de equilibrio de 1 millón de toneladas epc en 10 años (2021-2030).

La función del INAC es la construcción de visiones compartidas entre los principales agentes económicos de la cadena para formular, asesorar y ejecutar políticas sectoriales que **mejoren la competitividad de las empresas**, contemplando el contexto macroeconómico vigente.

Se busca promover los estándares de calidad adecuados, garantizar la integridad de los productos y procesos, incrementar la confianza del consumidor local e internacional en nuestras carnes, lograr la **mejora de acceso** en los mercados internacionales, posicionar la marca país de las carnes del Uruguay.

La acción ejecutiva del INAC estará definida por este plan, que tendrá una asignación de recursos humanos y económicos bien definidos, **metas priorizadas anualmente**, indicadores relevantes de monitoreo de avance y evaluaciones periódicas establecidas por la Junta del Instituto.

## 1.3- Misión y Visión del INAC

### Misión

Formular, asesorar y ejecutar políticas que promuevan el crecimiento de la cadena cárnica, contribuyendo al desarrollo productivo, económico y ambiental en beneficio de la sociedad.

### Visión

Posicionar al Uruguay como proveedor confiable de carnes de alto valor agregado, obteniendo el reconocimiento de la marca país y la de sus empresas, aumentando la presencia en los diferentes mercados.

## 1.4- Líneas Estratégicas

Línea Estratégica	Acciones
<i>Defensa de las virtudes de las cadenas de carnes ante la sociedad</i>	<i>Establecer una agenda que de respuesta a las inquietudes de los consumidores y gobiernos en temas de nutrición, salud, gases de efecto invernadero, ambiente, biodiversidad, sostenibilidad. Fomentar la elaboración de estudios (en INAC, INIA, Universidades), sintetizarlos y comunicarlos de manera efectiva en campañas especialmente diseñadas.</i>
<i>Generación de valor con mejor acceso y posicionamiento de la marca país</i>	<i>Trabajar con Cancillería, MGAP, MIEM, MEF, UXXI para mejorar el acceso de las carnes del Uruguay a los mercados internacionales. Posicionar la marca país tanto en el mercado doméstico como en los principales destinos de interés (China, Alemania, USA, Japón, Corea, Reino Unido, Sudeste asiático, etc) con acciones de inteligencia de mercados, promoción empresa-empresa (B2B) y empresa-consumidor (B2C).</i>
<i>Integridad de producto y procesos en la cadena, transparencia e información</i>	<i>Mejora de los sistemas de información para apuntalar la integridad (productos, procesos) y dar fluidez a los negocios. Formalizar, fijar estándares simples y alcanzables, fomentar la transparencia, la justa competencia y el buen uso de la información. Racionalizar procesos, desburocratizar la tarea inspectiva y de control de la calidad comercial. Auditar por sistema.</i>
<i>Mejora de la competitividad en las empresas de la cadena</i>	<i>Construcción de Bienes Públicos Sectoriales para aumentar la producción y el comercio en forma sostenible, mejorando los aspectos microeconómicos de la competitividad. Definición de agendas específicas y prioridades para cada cadena de corto y mediano plazo.</i>

## 1.5- Articulación con Instituciones y Organismos

Cada Línea Estratégica programática tendrá **diversos mecanismos** de articulación con instituciones y organismos.

**Línea 1-** La defensa de las virtudes nutricionales y ambientales de las carnes y los sistemas ganaderos se hará en conjunto con el **MGAP, INIA, IPA** entre otros. Se buscará aportar elementos técnicos a la construcción de visión del Ministerio de Salud Pública respecto a las carnes y del Ministerio de Ambiente respecto a la ganadería y la producción animal.

**Línea 2-** El trabajo en Acceso se realizará en forma coordinada con el MGAP y la Cancillería en el ámbito de **ProCarnes**. Para el trabajo en marca se coordinarán las acciones que sean necesarias con UXXI y otros estamentos involucrados en la temática.

**Línea 3-** El desarrollo de la integridad de sistemas tiene mecanismos de coordinación establecidos entre MGAP-INAC que hay que potenciar (ejm: nuevo decreto sobre Cajas Negras-SEIIC). Ajustar el trabajo con Aduanas, crear un ámbito con el Congreso de Intendentes para el monitoreo conjunto en Carnicerías en el Interior.

**Línea 4-** La mejora de la competitividad precisa definir ámbitos específicos con MGAP y el MIEM, según la temática. Potenciar la Innovación para disminución de costos y aumentos de productividad (ejm: alianza INAC-ANII, alianza INAC-INIA, etc).

# INDICE

- 1- Fundamento, Objetivo General, Misión & Visión del INAC, Líneas estratégicas principales, articulación con organismos e instituciones.
- 2- Programas principales, vinculación con los POA, método de trabajo, medición del avance, definiciones operativas.

## 2.1- Programas Principales

PROGRAMA	OBJETIVO/ACCIONES PRINCIPALES
<b>1- Nutrición &amp; Salud</b>	<p>Objetivo: Destacar aportes de las carnes a una vida saludable.</p> <p>Acciones: Definición de prioridades, línea base, estudios específicos, articulación con MSP. <b>Énfasis en cobertura de carnes para toda la población y en todo el territorio nacional.</b></p>
<b>2- Ambiente &amp; Sostenibilidad</b>	<p>Objetivo: Destacar el aporte de la producción animal al ambiente y la biodiversidad. Acciones: Definición prioridades, línea base, articulación MGAP-MA-INIA-IPA <b>Definición de la estrategia país, roles, proyectos, comunicación.</b></p>
<b>3- Acceso a mercados</b>	<p>Objetivo: Mejorar acceso arancelario y no arancelario para las Carnes del Uruguay Acciones: Agenda definida en ProCarnes y validada en Junta. Articulación MGAP-MRREE. <b>Reforzar nexo con prioridades del sector privado. Análisis competidores relevantes.</b></p>
<b>4- Marca país</b>	<p>Objetivo: Mejorar posicionamiento marca Carnes del Uruguay</p> <p>Acciones: Inteligencia mercados, B2B, B2C según mercados prioritarios. <b>Articular marca empresa –marca país para la generación de valor, según mercado.</b></p>
<b>5- Tracking digital</b>	<p>Objetivo: Posicionar la imagen de Uruguay como país proveedor seguro</p> <p>Acciones: Fortalecer los sistemas INAC y nexo con otros organismos <b>Mercados mundiales, post COVID, demandarán más Integridad y Tracking completo.</b></p>
<b>6- Auditoría de estándares (sistema)</b>	<p>Objetivo: Modernizar y pasar del modelo "Auditoría en línea" a "Auditoría por sistema" Acciones: Junta valida el plan de acción para el control por sistema en Calidad Comercial (COCC) y para el control de Carnicerías.</p> <p><b>Foco en acciones de control que agreguen valor y generen una mejora de desempeño.</b></p>

## 2.1- Programas Principales (cont)

PROGRAMA	OBJETIVO/ACCIONES PRINCIPALES
<b>7- Promoción formalización</b>	Objetivo: Promover la formalización de todas las empresas de la cadena cárnica. Acciones: Fortalecimiento del registro empresas (RUNEC) y plan inspección carnicerías. <a href="#">Coordinación con Intendencias (apoyada en nuevo marco legal del INAC).</a>
<b>8- Información para transparencia comercial</b>	Objetivo: Mantener rol INAC como proveedor información detallada y confiable. Acciones: Expandir el uso de la información generada por el INAC. <a href="#">Gestionar la información para incrementar las ventajas competitivas de la cadena.</a>
<b>9- Calidad de Carnes</b>	Objetivo: Generar elementos técnicos para la caracterización y mejora de las carnes del Uruguay. Acciones: Definición de línea base de Uruguay en relación a países competidores <a href="#">Establecer el punto de partido y los objetivos principales del plan.</a>
<b>10- Optimización de procesos</b>	Objetivo: Buscar oportunidades de mejora económica, optimizando procesos Acciones: Definir el foco, atención a los aspectos logísticos y ambientales en la Industria. <a href="#">Involucrar al MIEM, MA y otras instituciones involucradas. Foco en sostenibilidad.</a>
<b>11- Desarrollo económico de cadenas</b>	Objetivo: Identificar agendas micro-económicas competitivas específicas para cada sector Acciones: Cada cadena tiene su prioridad. <a href="#">Generación genuina de competitividad en las cadenas.</a>
<b>12- Comunicación</b>	Objetivo: Reforzar y jerarquizar el rol del INAC como formador de opinión Acciones: Específicas según público objetivo, secuenciadas en el tiempo. <a href="#">Buscar claridad y mayor impacto en la comunicación de aspectos fundamentales. Medición.</a>

## 2.2 Vinculación PE con los POA

Cada año el INAC elaborará un **Plan Operativo Anual**. El mismo será presentado a la Junta para su validación y elevado a la OPP. Allí se dará contenido específico a las acciones prioritarias definidas en el Plan Estratégico, se establecerán metas, presupuestos, recursos, etc.

Se trabajará con POA "año agrícola" y no año civil, porque así se presenta el Balance del INAC. Por lo tanto el **primer POA 21/22** cubrirá las acciones del INAC entre el **1/7/21 y el 30/6/22**. Este POA debe presentarse a la OPP para su conocimiento antes del 31/3/21.

El Sistema de Contabilidad del INAC (Nodum) y el Sistema de Registro Documental (Integradoc) **se ajustarán** para poder registrar todos los aspectos del Plan Estratégico en forma consistente y simple.

Las Gerencias elaborarán sus **proyectos y actividades** (en forma coordinada) y elevarán sus respectivos POA a la Presidencia y la Junta para su análisis y aprobación.

## 2.3- Medición de Avance

El cuerpo ejecutivo del INAC (Gerencias, Presidencia) realizará periódicamente evaluaciones de **Avance** en los diferentes proyectos. Las mismas serán informadas a Junta en forma **trimestral** de modo de ajustar o corregir lo que sea necesario.

El elemento operativo fundamental para el Monitoreo del POA (y del Plan Estratégico), son los **indicadores de performance** (KPI's, key performance indicators). Estos pueden ser de dos tipos: de ejecución o de resultados. La definición de estos KPI's es justamente el desafío mayor para las Gerencias y la Junta: qué acciones permiten acercarse a los grandes objetivos de las cadenas (mayor producción, mayor productividad y eficiencia, menores costos, mayor valorización, mayor sostenibilidad integral en el largo plazo, menores riesgos, etc).

Un **gran objetivo finalista** (ejm: disminuir los aranceles que las carnes del Uruguay pagan) tiene varias acciones intermedias, pasos a ir dando: eso es lo que se debe medir. Los KPI's para determinado tema evolucionan en la medida que hay progresos y avances.

## 2.4- Definiciones Operativas

### **a-** *Normas para elaboración y gestión de los POA*

Se Incorporan las recomendaciones sugeridas por la **Auditoría** externa. La primera es elaborar un Plan Operativo Anual que explicita acciones, resultados, presupuestos, procedimientos para poder contrastar luego si se cumplió lo establecido. El INAC no elaboraba POA's.

### **b-** *Elaboración y aprobación de los POA anuales*

Las Gerencias elaboran sus proyectos/acciones, se analizan con Presidencia, se eleva a la **Junta para su aprobación**. Finalmente se envía a OPP.

### **c-** *Criterios de Flexibilidad: cómo incorporar cambios*

Durante el año hay cambios. Hay actividades que no se logran comenzar (en particular si involucran a terceros), surgen urgencias, nuevas necesidades, etc. La Junta establecerá **el mecanismo válido** de ajuste del POA.

### **d-** *Contrapartes y coordinación institucional*

En el **primer bimestre de cada año** se realiza la **coordinación institucional**, para viabilizar las acciones incluidas en el POA de INAC.