



Evaluación de Proyecto

“Aplicación de la ciencia y la tecnología para el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa MIPYMES agroalimentarias en el sector rural de países de América Latina y Caribe”

**Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo (AICD)
de la Organización de Estados Americanos**

Su ejecución en Uruguay

Coordinador General

LATU

Laboratorio Tecnológico del Uruguay

Mayo 2005

INDICE

Introducción.....	2
Alcance de la Evaluación	3
Esquema Relación	4
Informe	5
Instrumentos.....	7
Marco General	8
Contexto Regional.....	10
Datos Generales del País.....	15
Contexto Nacional	18
Marco Conceptual	20
El Medio Rural uruguay	22
Datos Demográficos Uruguay.....	24
Análisis General del Proyecto.....	26
Indicadores	28
Coherencia	29
Análisis de Eficacia.....	30
Impacto Económico	31
Aplicación	33
Conclusiones	34
Relaciones Institucionales	39
Recomendaciones.....	40
Anexos	
Las Empresas del Proyecto	
Canelones.....	47
Flores.....	51
Colonia.....	56
Montevideo Rural	64
Rocha.....	68
Paysandú.....	70
Treinta y Tres	72
Cerro Largo	74
Lavalleja	76
Manual de Buenas Prácticas	
Contenidos	78
Glosario	80
Personal asignado al Proyecto	84
Fotos	

1. INTRODUCCIÓN

Alcance de la Evaluación

El objetivo principal de la evaluación es el de determinar si el proyecto logró los objetivos, cuantitativa y cualitativamente, si produjo los efectos, los cambios esperados en las unidades productivas e instituciones y si esos efectos son atribuibles a las líneas de acción e intervención del proyecto y si el proceso constituyó una herramienta eficaz. Se pretende determinar si la estrategia de intervención en emprendimientos y empresas logró tener mejores resultados que, los que hubieran obtenidos por sí mismas en forma aislada.

El análisis y las recomendaciones adjuntas no pretender ser una evaluación detallada de las actividades básicas del proyecto, sino de la capacidad de ejecución de las herramientas transmitidas en el proceso y su marco para acciones positivas futuras de las empresas. No obstante, dada la importancia de las políticas institucionales hacia el sector productivo nacional se ha analizado las actividades con respecto al enfoque de la política de desarrollo, que aspira a crear condiciones favorables para la competitividad en la agroindustria nacional.

Modelo de Evaluación

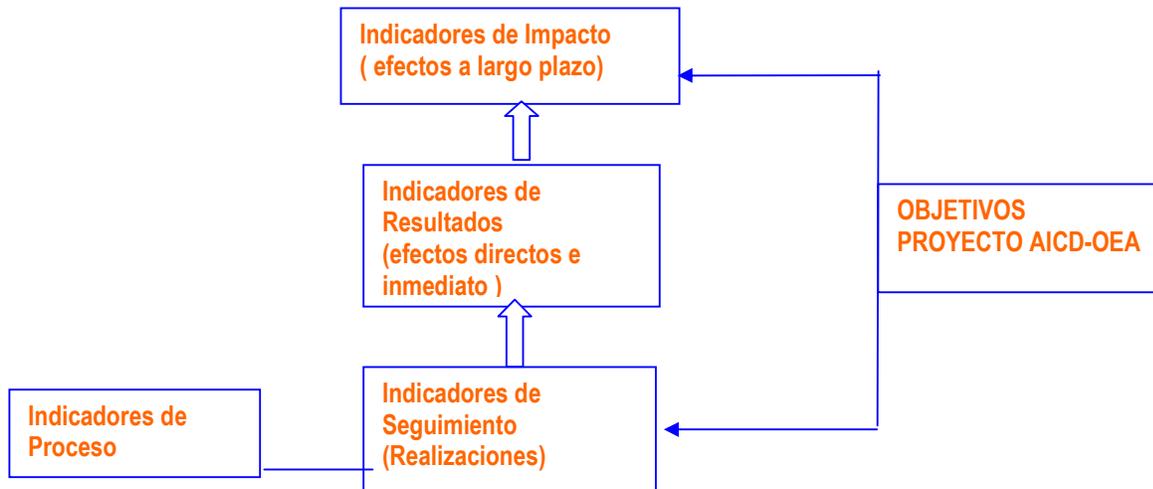
Se adoptó un modelo de evaluación participativa, con el propósito de que los resultados puedan ser de uso público. El trabajo de evaluación contó con la participación de todos los actores a nivel departamental y local. Se parte de la base de que los métodos cuantitativos y cualitativos no son excluyentes, sino complementarios. La realización de la evaluación se ha estructurado en fases de trabajo: la recogida de datos, el análisis, la valoración y la elaboración de conclusiones y recomendaciones

Se realizó una recogida de información mediante cuestionarios a beneficiarios(as), entrevistas individuales a agentes locales e informantes expertos, entrevistas grupales, datos económicos del sector y estadísticas oficiales y semificiales. Información de reportes, datos de gestión y otras aportadas por LATU, a partir de ahí, se han elaborado las conclusiones y recomendaciones.

Enfoque Metodológico Básico

Los objetivos del proyecto " Aplicación de la ciencia y la tecnología para el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa MIPYMES agroalimentarias en el sector rural de países de América Latina y Caribe" se alcanzan a partir de las distintas acciones establecidas en el plan de ejecución.

Esquema Relación entre objetivos e impacto



Los indicadores de proceso en la evaluación nos darán información sobre los procesos y el diseño de la gestión administrativa, para determinar si existen problemas con relación al tipo de acción, los mecanismos de acceso establecidos para los beneficiarios del proyecto, y la respuesta / valoración de los beneficiarios a las acciones

Los indicadores de resultados hacen referencia a los efectos directos e inmediatos producidos por el proyecto y sus acciones. Facilitarán información sobre cambios en conductas, rendimientos directos, número de personas capacitadas, número de emprendimientos y empresas con mejoras.

Los indicadores de impacto hacen referencia a los efectos más a largo plazo sobre los beneficiarios directos e indirectos.

2. INFORME

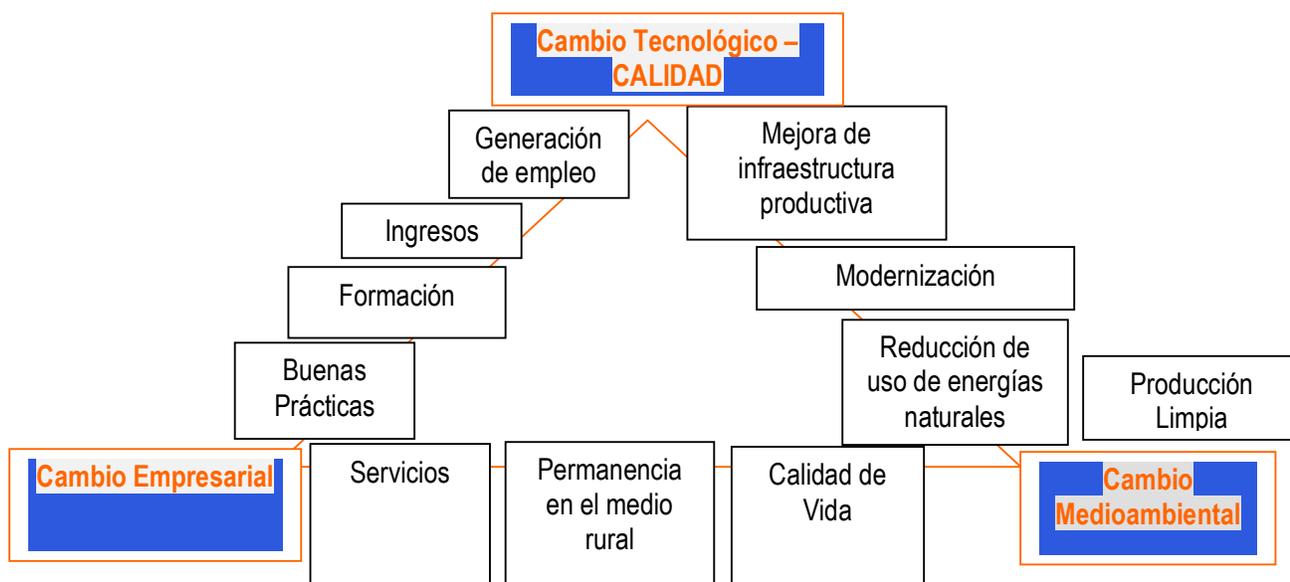
El proyecto en su conjunto esperaba obtener cambios positivos en los emprendimientos y empresas, con repercusión directa sobre la comunidad. Se plantearon tres cambios construidos sobre procesos de transformación. Los cambios en la estructura productiva de las Mipymes agroalimentarias del medio rural provienen de la diversificación económica, mejores salidas a la producción, modernización de la infraestructura, la mejora en las prácticas de elaboración y la introducción de tecnologías limpias.

Cambio en la Gestión Tecnológica: Transferencia tecnológica, calidad y normativa, mejora en el uso de prácticas de elaboración, higiene, manuales de Buenas Prácticas

Cambio en la Gestión Empresarial: Capacitación e Información, calculo de costos, mejora en uso de registros y planificación, servicios, y cultura empresarial mejora en la oportunidad de comercialización, de empleo de mano de obra, nivel de ingreso

Cambio en la Gestión Medioambiental: Capacitación e Información sobre producción mas limpia, mejora en el uso de energía natural, condiciones del entorno físico y cultural

EL IMPACTO DEL PROYECTO AIDC- OEA / CITA / LATU 2002 – 2005



Líneas de partida

La comparación temporal parte de la situación a inicio del proyecto OEA, consulta de informes de coyuntura regionales y nacionales, datos estadísticos del Censo Agropecuario 2000, complementada con información de los beneficiarios y agentes locales.

No se realizan comparaciones hipotéticas, dado la ausencia de políticas específicas para este segmento y de datos oficiales del sector.

Instrumentos para la recogida de información

Acciones del Proyecto	Sujetos	Instrumentos
Cambio Tecnológico	Técnicos - Beneficiarios /as del proyecto	Entrevistas semiestructuradas
Cambio gestión empresarial	Asesores técnicos Beneficiarios /as del proyecto	Entrevista individual, informes finales
Cambio gestión medio ambiental	Beneficiarios /as del proyecto	Entrevista individual Informes medios y finales
Promoción de Desarrollo	Técnicos /as	Entrevista individual

Se adoptó un modelo de evaluación participativa, con el propósito de que los resultados puedan ser de uso público. Se estructuraron fases de trabajo: la recogida de datos, el análisis de la evidencia, la valoración y la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

La recogida de información se realizó mediante cuestionarios a beneficiarios /as directos, entrevistas individuales a agentes locales, entrevistas grupales, datos económicos del sector y estadísticas oficiales y semioficiales. Información de reportes, datos de gestión y otras aportadas por LATU y partir de ahí, se han elaborado las conclusiones y recomendaciones.

Marco General del Proyecto

El proyecto fue apoyado por la Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo AICD de la Organización de Estados Americanos OEA. La coordinación regional estuvo a cargo del Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos CITA, de Costa Rica y se ejecutó en nueve países de la región: Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos CITA, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de El Salvador, Universidad Tecnología Centroamericana de Honduras, Scientific Research Council de Jamaica, Laboratorio de Tecnología de Alimentos de Nicaragua, Universidad Tecnológica de Panamá de Panamá, Dirección de Normas y Sistemas de Calidad de República Dominicana, Caribbean Industrial Research Institute de Trinidad y Tobago, Laboratorio Tecnológico de Uruguay LATU Uruguay; el periodo de ejecución se inicia en el año 2002 y finalizó en el año 2005.

El objetivo general del proyecto

- Estimular la autogestión y el automejoramiento de las MIPYMES rurales participantes, mediante la formación de un grupo de expertos en equipos nacionales de capacitación, el desarrollo de formadores rurales y de centros de información y difusión.
- Enfatizar en la promoción del uso de buenas prácticas de manufactura, a través de la aplicación de tecnologías limpias y principios que aseguren la inocuidad de los alimentos bajo un modelo de gestión administrativa para la calidad.

Los objetivos específicos del proyecto

- **Año 2002** Lograr un grupo de expertos formadores dentro de cada una de las instituciones participantes en las áreas de gestión ambiental, inocuidad de alimentos y gestión empresarial. Identificar 450 Mipymes de los nueve países participantes y realizar un diagnóstico que permita evaluar el estado actual en cada una de las tres temáticas que cubre el proyecto.
- **2002 2003 2004** Lograr la formación de 225 micro, pequeños y medianos productores o procesadores rurales en las áreas de gestión administrativa, ambiental y de producción de alimentos con inocuidad durante el periodo de duración del proyecto.
- **2002 2003 2004** Dependiendo de las condiciones locales identificar de entre 45 a 60 agentes de cambio, es decir productores con condiciones de liderazgo, que hayan recibido la formación necesaria para poder difundirla a otros productores o procesadores de su área de influencia.

Impactos esperados de ejecución.

En el plan estratégico de Cooperación Solidaria de la AICD-OEA; el desarrollo de los recursos humanos y la protección del medio ambiente son considerado claves para el crecimiento económico y la lucha contra la pobreza. Con la capacitación al sector productivo, objetivo del proyecto, se buscó la producción de alimentos inocuos a través de una producción más limpia y una mejor gestión empresarial. Este apoyo, se espera, producirá un salto significativo en los índices económicos y de la pobreza en la región.

El proyecto buscó a lo largo de sus actividades el intercambio de los miembros de los equipos nacionales con expertos en los tres ejes temáticos. Este intercambio promovió el crecimiento de los asesores nacionales y permitió la incorporación de nuevas ideas y metodologías para ser aplicadas a las empresas del proyecto. El desarrollo de cursos de capacitación para miembros de los equipos nacionales permitió sensibilizar y capacitar en el tema de gestión ambiental, gestión de la calidad y gestión empresarial.

La diversidad de las instituciones nacionales permitió, identificar oportunidades de mejora a partir de un análisis de fortalezas y debilidades de los equipos nacionales. En definitiva se buscó estimular la cooperación horizontal y multilateral entre los países y entre los diferentes sectores que tienen la responsabilidad de apoyar el trabajo de las Mipymes.

Contexto Regional

América Latina y el Caribe es la región del mundo en desarrollo que adoptó con mayor decisión los programas de liberalización económica. El balance del período 1991-2003 muestra evidentes avances, pero también estancamientos y retrocesos. La mayor frustración ha sido la persistente divergencia en términos de producto por habitante entre la región y el mundo desarrollado desde 1973. Según los datos de Maddison (2001), el producto por habitante de la región fluctuó en torno al 28% del de Estados Unidos entre 1870 y 1973 y descendió al 22% en 1998.

Desde ese último año, el PIB por habitante se redujo en el conjunto de la región y en la mitad de los países que la integran y perdieron dinamismo las economías de mayor crecimiento en los años noventa. El período entre 1998 y 2002 representó otra media década perdida, que se sumó al magro desempeño económico de la región en el cuarto de siglo previo y la divergencia de producto por habitante con el mundo desarrollado continuó aumentando. La recuperación del crecimiento en el 2003 (1,5%) y las estimaciones para el 2004 (alrededor de 3,8%) aunque son hechos positivos, no revierte la situación descrita.

A raíz de las reformas económicas, las actividades agrícolas experimentaron importantes cambios en su estructura, productividad y competitividad, lo que afectó la rentabilidad relativa de los diferentes productos. La apertura de la economía y la desregulación de los mercados se tradujeron en una modificación de las canastas de producción y exportación y de la forma de adopción de cambios tecnológicos y sus repercusiones, entre otras, el aumento del rendimiento, la expansión del área dedicada a la ganadería y actividad forestal y la baja general del nivel de empleo.

En varios casos, estos efectos aceleraron transformaciones del agro que ya estaban en curso desde hacía uno o más decenios. El aumento de la productividad en la agricultura redujo la heterogeneidad entre sectores, ya que en esa actividad se registra, en promedio, el menor nivel relativo de productividad laboral. En sentido contrario, operó el hecho de que se verificaran oportunidades muy desiguales para elevar la productividad agrícola en cada país, de acuerdo con el tamaño de las explotaciones y el acceso a insumos y recursos por parte de los productores.

Los sectores más modernos y capitalizados estuvieron en condiciones de introducir innovaciones tecnológicas, mayores grados de mecanización y de orientar su producción hacia las actividades más prometedoras. En cambio, los pequeños productores sufrieron un estancamiento y, en muchos casos, un retroceso, debido a sus dificultades para acceder al crédito, la tecnología y a los mercados, así como a su concentración en cultivos tradicionales, que compiten con las importaciones.

Al igual que en otros ámbitos productivos, la dinámica del sector exhibe marcadas asimetrías en cuanto al comportamiento de los agentes en respuesta a las señales económicas y a los cambios institucionales pertinentes. En términos de los efectos del aumento de productividad en la agricultura, se pueden identificar dos patrones de convergencia rural-urbano entre los países de la región. El primero, representado por Argentina, Uruguay y Chile, se caracteriza por una convergencia ascendente entre la productividad agrícola y no agrícola. Predominan factores positivos en la evolución rural-urbana, vinculados con una mayor convergencia tecnológica y de niveles de vida.

El segundo patrón, corresponde sobre todo a los países del área andina y centroamericana, con la excepción de Costa Rica. En éstos, el aumento de la productividad agrícola va acompañado de una disminución de la productividad no agrícola, lo que refleja un incremento de la informalidad urbana como consecuencia de las migraciones del campo a la ciudad. Costa Rica y República Dominicana, cuya productividad no agrícola es inferior al promedio regional, apuntan al primer patrón identificado. Por su parte Brasil, Colombia, México y Venezuela comparten rasgos del segundo patrón.

AMERICA LATINA: PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA AGRICOLA Y NO AGRICOLA 2000 (En dólares constantes de 1995)										
Productividad no agrícola bajo el promedio regional de 10,574 dólares PEA en 2000					Productividad no agrícola bajo el promedio regional de 10,574 dólares PEA en 2000					
Crecimiento anual de la productividad de 1990 a 2000 y productividad en 2000					Crecimiento anual de la productividad de 1990 a 2000 y productividad en 2000					
Productividad agrícola sobre el producto regional de 3,307 dólares PEA en 2000	Agrícola		No Agrícola		Agrícola		No Agrícola			
	Tasa	Dólares	Tasa	Dólares	Tasa	Dólares	Tasa	Dólares		
	Costa Rica	3,2	5 254.6	0,9	10 114.5	Argentina	2,9	9 461.2	1,8	18 906.1
	Venezuela	2,0	4 856.8	-1,1	7 798.5	Uruguay	2,3	7 807.4	1,7	13 688.7
	Brasil	4,4	4 394.5	-0,2	10 268.6	Chile	4,2	5 084.0	3,4	13 890.3
	Colombia	1,4	3 841.9	-0,9	5 726.7					
	R. Dominicana	5,3	3 361.4	2,3	5 056.3					
	Paraguay	-0,1	3 062.4	-2,0	4 661.7	México	1,2	2 265.2	-0,1	14260.8
	Panamá	2,2	2 741.6	1,3	9 141.5					
	Nicaragua	3,4	2 305.8	-2,1	993.6					
	Perú	4,0	1 914.2	0,2	8 132.1					
	Guatemala	0,8	1 881.8	-0,1	6 35.5					
	El Salvador	0,2	1 701.8	0,4	5 051.9					
	Ecuador	0,7	1 659.6	-2,3	4 363.2					
	Honduras	1,5	1 150.0	-1,8	2 263.4					
	Bolivia	0,9	755.5	0,8	3 593.6					
	Haití	-2,4	339.7	-4,0	2 234.2					

Fuente : Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL sobre la base de cifras oficiales de los países para el PBI total y de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO sobre la base de AGROSTAT para distribución de la población económicamente activa

Si bien la productividad relativa de las pequeñas y medianas empresas respecto de las más grandes en América Latina (44,7%) no difiere muy significativamente de la relación que se registra en los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), que asciende al 54%, sobre todo si se considera que la definición en esta última incluye hasta 250 personas ocupadas, cabe destacar algunas diferencias que dificultan la comparación. Por una parte, las obvias distancias en términos de valores absolutos y, por otra, la diferencia en los universos considerados, ya que la definición en los países de la OCDE incluye microempresas, cosa que no ocurre en los países de la región. De hecho, una de las características estructurales de las economías de América Latina y el Caribe es la presencia de un número muy considerable de microempresas manufactureras que integran habitualmente el sector informal de la economía.

El siguiente gráfico muestra, no sólo la apreciable diferencia de productividad laboral entre las empresas manufactureras formales e informales, sino también que ésta se ha ampliado desde 1980 y, en especial, durante los años noventa. De manera similar a lo ocurrido en la agricultura, en el sector manufacturero se observa un aumento de la heterogeneidad interna, como consecuencia de la desigualdad de las oportunidades con las que cuentan las empresas para afrontar los desafíos de la apertura económica.

AMERICA LATINA 10 PAISES : Desempeño Relativo de las Pymes y Las Grandes Empresas Industriales				
País	Tamaño de la Empresa	Año	Productividad relativa pyme/ grande	Empleo en las pymes como porcentaje de empleo total
Argentina	6- 100	1993	56,6	44,6
Brasil	10- 99	2000	41,1	32,2
Chile	10- 199	1996	37,6	22,1
Colombia	1- 199	1996	45,2	52,2
Costa Rica	31- 100	1996	73,0	13,3
Ecuador	10- 99	1996	39,8	37,7
México	16- 250	1993	56,1	44,6
Perú	11- 200	1994	25,4	52,5
Uruguay	5- 99	1995	47,8	57,9
Venezuela	5- 100	1995	24,5	39,5
América Latina Promedio Simple	10- 145		44,7	39,7
OCDE	0- 250	1999	54,0	58,7

Fuente : Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL base de datos sobre las pymes industriales

La evolución de las empresas más pequeñas, urbanas y rurales, es muy diversa. Se ha caracterizado, en varios países y sectores, por la desaparición de muchas o su traslado al sector informal de la economía. Si bien buena parte de estos cambios se produjo en la década de 1980, como consecuencia de la cuantiosa retracción del ingreso por habitante, en los años noventa no se logró revertir este proceso.

Por el contrario, la recuperación del crecimiento fue insuficiente para impedir la tendencia al aumento del empleo informal, que pasó de algo más del 30% del empleo en 1980 al 43% en 1990 y al 48,4% a fines de los años noventa. Quizás uno de los rasgos distintivos del último período haya sido la acentuación del empleo informal en las áreas urbanas, en las que su participación se elevó cinco puntos porcentuales, el equivalente a 20 millones de personas.

Aparte de la mencionada migración del campo a la ciudad en algunos países, es muy posible que el incremento del empleo informal en las áreas urbanas esté vinculado a los intensos procesos de reestructuración productiva que supusieron las reformas de los años noventa. Es decir, que en este caso se trataría de un traslado del sector formal al sector informal urbano de quienes carecieron de los recursos y las condiciones para aprovechar las oportunidades y sortear las restricciones del nuevo ordenamiento económico.



Situación Geográfica

La República Oriental del Uruguay, está situada en América del Sur, con su costa oriental sobre el Océano Atlántico, comprendida entre los paralelos 30° y 35° de latitud Sur y los meridianos los 53° y 58° de longitud Oeste. En consecuencia, se ubica en la zona templada del Hemisferio Sur, de predominio marítimo



Límites

Limita por el Norte y el Noreste con la República Federativa del Brasil; por el Oeste con la República Argentina a través del río Uruguay; por el Sur con el Río de la Plata y por el Este con el Océano Atlántico. Una privilegiada posición estratégica en el Cono Sur del continente, favorece su política de integración regional como puerta de salida de los países de la cuenca del Plata, la segunda en extensión en el mundo, y puente entre sus dos grandes vecinos, Argentina y Brasil, los centros económicos más importantes de la región.



Superficie Territorial

La extensión territorial del Uruguay abarca 176.215 Km². Con un territorio habitable en su totalidad, siendo aprovechable el 90% de su superficie. El suelo del Uruguay se caracteriza por ser suavemente ondulado no presentando ni altas montañas ni dilatadas llanuras, dominando la "penillanura".

A la extensión continental hay que agregar 120.684 Km² de mar territorial, más las aguas jurisdiccionales de los importantes ríos y lagunas limítrofes.

Hidrografía

La red fluvial es densa y rica recorriendo el territorio uruguayo grandes ríos pertenecientes a la vertiente atlántica, distinguiéndose cuatro importantes cuencas hidrográficas: la del río de la Plata, la del río Uruguay, la de la laguna Merín y la del río Negro. Estos ríos y sus afluentes tienen son importantes vías de comunicación, suministradores de agua potable y generadores, a través de las grandes represas, de la energía que requiere el país



Cascada del Queguay
Paysandú

Costas

El Uruguay posee unos 450 Km. de costas a lo largo del Plata y 220 de costas marítimas sobre el Atlántico. Lo que da lugar a una cadena de arenosas playas de gran interés turístico por la belleza que encierran.



Bahía de Montevideo

Mapa Político

El territorio uruguayo se divide en 19 Departamentos siendo la ciudad de Montevideo su capital, levantada sobre la bahía del Río de la Plata, con su puerto natural.



Población

La población del Uruguay es en su mayoría de origen europeo, existiendo una importante presencia de población de origen africano, árabe y asiática. En cuanto a la población indígena fueron en su mayoría abatidos, actualmente se encuentra un pequeño grupo de descendientes.



Peatonal Sarandi

Educación

El sistema educativo oficial del Uruguay imparte una Enseñanza Laica, Gratuita y Obligatoria, . Desde 1877 esto rige para la Enseñanza Primaria, extendiéndose, luego, la obligatoriedad para la Enseñanza Secundaria y la gratuidad a los niveles universitarios. En lo que respecta a la laicidad ello no impide la enseñanza religiosa en los institutos privados. Uno de los logros a señalar de la Enseñanza en el país es el alto índice de alfabetización, que alcanza el 94% de los mayores de 10 años

Gobierno

El Uruguay ha adoptado la forma de gobierno republicana y democrática bajo sistema presidencialista, divididas las tareas del Estado en los clásicos poderes: el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial.



Palacio Legislativo

El contexto Nacional

El 2002 año de inicio del proyecto encontró a Uruguay inmerso en una “ crisis de confianza”, tras el cierre de importantes bancos de plaza y la caída de las reservas internacionales del Banco Central del Uruguay BCU, las dificultades del estado para acceder a crédito externo y el debilitamiento de las finanzas públicas como consecuencia de la caída de la recaudación. Los niveles de la actividad de los sectores productivos durante el año 2002 y tras cuatro años consecutivos de recesión, se profundizó sensiblemente la crisis económica y la caída del PBI (10,8%) alcanzó el nivel más bajo en el cuarto trimestre del 2002 y la demanda interna se contrajo (18%) como consecuencia de las abruptas caídas de la inversión y el consumo.

Disminuyó la actividad en todos los sectores productivos con la excepción del sector agropecuario que se vio favorecido por sus precios relativos (medidos en dólares americanos), tanto por el efecto de la devaluación como por el aumento de los precios internacionales, especialmente de algunos cultivos y la reapertura de los mercados de exportación de la carne del circuito aftósico. La caída más abrupta fue en los sectores de comercio, restaurantes y hoteles, construcción e industria manufacturera.

La actividad en los sectores de alimentos, bebidas, textiles y cueros disminuyó en forma apreciable 7,3% y 7,6% respectivamente. La actividad en el sector comercio, se redujo abruptamente un 24,7% en el 2002, los artículos perecederos de venta en supermercados y almacenes se redujo en 9,5% y en las cooperativas de consumo en un 20,5%. La tasa de empleo disminuyó debido a la fuerte contracción del nivel de actividad, la tasa de desempleo creció sostenidamente alcanzando el 19.8%, el ingreso real de los hogares disminuyó, debido al descenso de todas las fuentes de ingreso y se profundizó con el descenso de los salarios y pasividades reales debido a la aceleración de la inflación.

El inicio del año 2003 esta marcado por una profunda crisis económica, la pérdida de competitividad reflejado en un déficit comercial significativo, una fuerte reducción de la actividad industrial, tendencia creciente a la desocupación, el deterioro en la calidad y estabilidad laboral y un profundo y creciente deterioro social urbano y rural. En el sector rural vinculado a cultivos y cría de ganado en este periodo se ve convulsionado por la fuerte crisis financiera producida por el cierre de bancos y el no-acceso a créditos sumado a un fuerte endeudamiento interno en dólares, provoca la venta de campos y el cierre de varias unidades productivas vinculadas al sector agroindustrial.

La recuperación de la economía uruguaya se consolidó de una larga fase recesiva durante 1999-2002. El crecimiento del PBI entre el final de la reciente recesión 2002 y el 2004 fue del 24.7%. Indicadores de avance muestran que la actividad económica ha continuado creciendo.

En el año 2004 la actividad productiva se incrementó en los primeros meses, las actividades industriales, agropecuarias, comercio hoteles y servicios lograron retomar dinamismo. Se registró un aumento de la demanda interna, un incremento de la inversión y el aumento del consumo.

La tasa de desempleo ha mantenido su tendencia a la baja pasando de un 15,4% en octubre – diciembre 2003 a 12,5 en agosto – octubre 2004. El salario real continuó descendiendo en los primeros diez meses del año. El ingreso medio real en los hogares creció un 1,4% luego de cuatro años de caídas consecutivas. Pese a la recuperación de la actividad económica persisten las graves consecuencias sociales acumuladas, reflejadas en altos niveles de desempleo y pobreza, exclusión social, salarios y pasividades deprimidos, gran deuda pública y una alta carga fiscal.

La situación en el país lleva a la creación de nuevos emprendimientos vinculados a la cría, faena y comercialización de carnes no tradicionales, la actividad agrícola en predios familiares y la elaboración de conservas, licores a escalas muy baja elaboradas en forma “artesana “. El sector de pequeños empresarios de los sectores cárnicos, hortifrutícola y lácteo buscan nuevas salidas productivas y de mercado que les permitan dar respuesta a la situación económica. Es así que tradicionales labores familiares comienzan a tener mayor relevancia comercial dando inicio a una nueva actividad económica de origen agropecuario y de carácter familiar. Por otro lado pequeñas industrias ven reducida su participación en el mercado enfrentando condiciones económicas de alto riesgo que las obliga rápidamente a re-pensar su gestión.

Marco Conceptual del Proyecto en el ámbito Nacional

El trabajo de elaboración de alimentos a baja escala en Uruguay no ha sido reconocido ni valorado como sector económico por lo que se ha minimizado la urgencia de dar un tratamiento adecuado a los aspectos de la transferencia de conocimientos adecuados que permitan el desarrollo y la planificación sectorial. Es más, aún cuando se ha reconocido la necesidad de potenciar estas franjas de empresas que han venido a sustituir a las empresas agroindustriales de mediano porte para que aumente su impacto en el PBI, la motivación y capacitación del personal técnico de las instituciones directamente responsables de atender esta necesidad han aplicado instrumentos metodológicos y operacionales insuficientes o inadecuados para obtener resultados y efectos deseados que impacten en el desarrollo de las mismas. En general han faltado orientaciones estratégicas precisas en grado de orientar el proceso de incorporación de tecnología, la mejora de la gestión empresarial y la competitividad y la gestión medioambiental.

El Laboratorio Tecnológico del Uruguay, LATU, desde la década de los setenta viene asistiendo a pequeñas empresas "Pymes", transfiriendo tecnología apropiada para este sector económico en especial aquellos directamente vinculadas al sector agroindustrial, dando respuesta a una lenta y progresiva desaparición de las empresas del sector. En la mitad de la década de los años 90 se profundiza la situación de las grandes empresas y es frente a esta situación que se va registrando el crecimiento de las Pymes agroindustriales, y para finales de los años noventa se registra un crecimiento importante de micro empresas del sector. Este cambio en la estructura empresarial de las agroindustrias se comienza a desarrollar desordenadamente, sin controles y en el mercado informal, la creciente formación de grupos de mujeres productoras rurales, que de año en año se suman a un movimiento social que desde el ambiente rural se fue desarrollando de cara a los nuevos enfoques de desarrollo rural sostenible y orientados al reconocimiento de la labor de la mujer rural.

La fuerte crisis económica y social que comenzó a impactar en el 1999, el crecimiento de la tasa de desempleo, la continua desarticulación en el seno de la familia uruguaya, contribuyeron a retomar labores y oficios casi perdidos como el envasado de productos hortofrutícolas como labor de subsistencia primaria; de la misma forma la cría y faena de carnes no tradicionales como jabalí, nutria, etc. que dejaron de ser carnes exclusivamente de caza para comercializarse en el mercado. En el marco de estos procesos de cambio en la economía nacional y en especial en el sector manufacturero agroindustrial, LATU tiene un rol clave en la asistencia y transferencia de conocimientos y tecnología e inicia un proceso continuo de asistencia a este sector de la economía el cual se enmarca en la definición de Mipymes rurales.

Con la experiencia acumulada en transferencia de tecnología apropiada a Pymes y Mypes del sector agroindustrial el LATU respondía al perfil adecuado y necesario para tomar el rol de coordinar y ejecutar el proyecto a nivel país.

El "Proyecto OEA" inició sus actividades con 32 empresas constituidas por productores y productoras ya establecidas, ubicada en comunidades en las cuales LATU había alcanzado acciones y por lo tanto conocía las necesidades de desarrollo de los y las productoras y la comunidad. A partir de los objetivos generales a nivel de Latinoamérica y Caribe definidos en el proyecto, cada país adopta objetivos locales, Uruguay para dar cumplimiento a los objetivos planteados definió trabajar sobre tres objetivos específicos:

1. Lograr un equipo de expertos formadores en las áreas de gestión ambiental, inocuidad de alimentos y gestión administrativa.
2. Lograr la formación de 25-30 micro, pequeños y medianos productores o procesadores rurales en las áreas de gestión administrativa, ambiental y de producción de alimentos con inocuidad.
3. Identificar 5 agentes de cambios con condiciones de liderazgo que hayan recibido la formación.

El Medio Rural en Uruguay

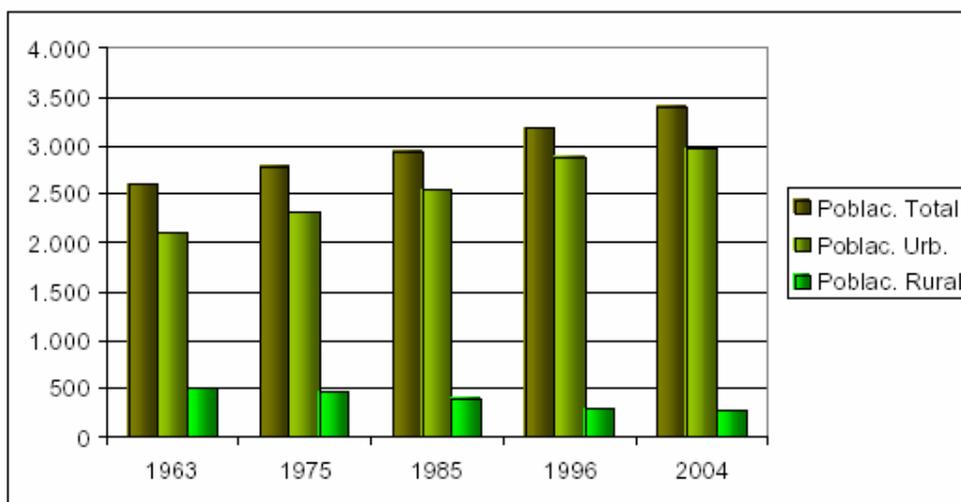
Para una mejor contextualización del Proyecto, se aportan una serie de datos sociodemográficos que ayuden a situar el marco en el que los resultados del proyecto tienen lugar así como delimitar las condiciones y consecuencias directas e indirectas en el medio rural.

1. La situación social en el medio rural

En los últimos 20 años el sector agropecuario en Uruguay ha superado el estancamiento estructural en el que estaba sumido desde la década del 50. Entre 1984 y 2004, el PIB agropecuario creció a una tasa del 3% anual, levemente superior a la de la economía nacional en su conjunto (2,27%). Actualmente, la producción agropecuaria ha aumentado su significación en el total del PIB nacional, destacándose la importancia del agro por su potencial exportador como fuente de divisas para el país. Sin embargo, este dinamismo no se ha registrado en rubros asociados al mercado interno como el hortícola y el frutícola.

En los últimos años se ha dado un proceso de descomposición de la agricultura familiar, que atiende precisamente la demanda interna de alimentos. (Piñeiro, 2001) y una importante tendencia hacia la despoblación de las zonas rurales, originada en migraciones hacia los centros urbanos. Como consecuencia, actualmente viven en el campo la mitad de las personas que hace 40 años.

Gráfico 1. Evolución de la población 1963-2004



Fuente: Censos de Población y Vivienda 1963-1996 y Resultados preliminares de Censo Fase 1, 2004.

El ingreso promedio del total de los hogares rurales no ha aumentado, el ingreso de las familias de menores recursos se incrementó más de un 50% en la población rural dispersa y se multiplicó por tres entre la población rural nucleada, en el transcurso de las últimas décadas.

Cancela y Melgar explican este resultado contradictorio, a partir del aumento de la tasa de actividad femenina, señalando que “El número de mujeres rurales insertas en el mercado laboral se incrementó en un 60% entre 1962 y 1996 a pesar del decrecimiento de la población rural, modificando así sustancialmente la estructura de los ingresos familiares y explicando tanto la desconcentración de los ingresos como el fuerte incremento del percibido por las familias más pobres” (Cancela y Melgar; 2004:80).

Es considerable la importancia de los aportes de las actividades de las mujeres rurales, a partir de su incorporación al mercado de trabajo en las últimas décadas, y por intermedio del trabajo de grupos organizados. Tanto dentro como fuera del hogar y del predio, el papel de las mujeres es cada vez más reconocido y valorado. Asimismo, se ha comprobado en distintos países que su aporte también es básico en el alivio de situaciones de pobreza.

Datos demográficos de los departamentos en donde se ejecutó el Proyecto

DEPARTAMENTOS	Número de Personas que residen en explotaciones según departamento		
	Total	Hombres	Mujeres
Canelones	42.187	22.738	19.449
Cerro Largo	10.352	6.650	3.702
Colonia	15.284	8.687	6.597
Flores	3.646	2.364	1.282
Lavalleja	9.497	5.787	3.710
Paysandú	11.474	7.489	3.985
Rocha	7.224	4.596	2.628
Treinta y Tres	6.257	3.890	2.367
San José	16.381	9.122	7.259
Montevideo	7.785	4.128	3.659

Fuente: Censo General Agropecuario, 1990

DEPARTAMENTOS	Número de Personas que residen en explotaciones según departamento		
	Total	Hombres	Mujeres
Canelones	38.551	20.591	17.960
Cerro Largo	9.420	5.897	3.523
Colonia	14.411	8.065	6.346
Flores	2.759	1.783	976
Lavalleja	7.677	4.613	3.064
Paysandú	9.668	6.089	3.579
Rocha	5.680	3.580	2.100
Treinta y Tres	5.704	3.480	2.224
San José	14.869	8.400	6.469
Montevideo	7.824	4.132	3.692

Fuente: Censo General Agropecuario, 2000

Actores en el desarrollo de agro alimentos en el sector rural

Nivel Político	Nivel Territorial	Nivel Social
<p>Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca Unidad Uruguay Rural Junta Nacional de la Granja Instituto Nacional de Colonización Ministerio de Salud Pública Ministerio de Industria Energía y Minería Ministerio de Trabajo y Seguridad Social</p>	<p>Intendencias Departamentales Juntas Locales Dirección de Bromatología Dirección de Desarrollo</p>	<p>Asociaciones de Mujeres Rurales Asociaciones de Queseros Artesanales Asociaciones de Fomento Asociaciones de Productores Rurales Asociaciones de Productores Orgánicos Asociaciones de la Sociedad Civil</p>
<p>Universidad de la República CODICEN LATU</p>	<p>Extensión Universitaria Programas de Formación Técnico Profesional</p>	<p>Asociaciones de Jóvenes Rurales Asociaciones ecologistas Laboratorios Locales</p>

Análisis General del Proyecto

El proceso de ejecución del proyecto se orientó de acuerdo a la estrategia inicial planteada y el diagnóstico inicial de las empresas. LATU formó un equipo de técnicos con experiencia acumulada en capacitación y asesoría a Mipymes rurales. Se partió de un diagnóstico de empresas con capacidad de integrarse al proyecto y en especial que tuvieran la capacidad de asumir el compromiso de cumplir con las actividades y tareas previstas.

El perfil de empresas definido:

- Poseer carencias técnicas y por lo tanto tener margen de desarrollo
- Ser potencial de desarrollo social y económico.
- Tener recursos humanos con capacidad emprendedora y de superación.
- Las empresas seleccionadas se diferencian por su interés social, tecnológico y geográfico.

Las Empresas Seleccionadas

Empresas Formalmente constituidas por sector:

Sector

Lácteos 5	Pequeña empresa
Hortifrutícola 4	Micro empresa de acumulación simple ¹
Cárnicos 2	Mediana empresa

Empresas no constituidas

Lácteos	8	Micro empresas de acumulación simple
Hortifrutícola	13	Micro empresa de subsistencia ²
Cárnicos	00	

¹ Tienen mayor capacidad de capitalización y modernización, 5 o más trabajadores y pretender ir hacia la incorporación de aspectos técnicos, gerenciales y financieros.

² Combinan la actividad empresarial con la doméstica, son inestables. Bajo nivel de acondicionamiento tecnológico tienen capacidad solo para abastecer el mercado local y en general generan ingresos familiares complementarios.

Informe de Evaluación

EMPRESA	SECTOR	LOCALIDAD
1) Cabaña tambo Caprina Bella Vista	Lácteo/ Queso, dulce, yogurt	Los Cerrillos. Canelones
2) Establecimiento La Chacra	Lácteo/ Queso, dulce, yogurt	Montevideo Rural
3) Establecimiento Gerardo Mendizábal	Lácteo/ Queso Sbrinz	Mal Abrigo San José
4) Establecimiento Gasael	Lácteo/ Queso Colonia - Sbrinz	Rincón del Cufre. Colonia
5) Establecimiento Boris Fernández	Lácteo / Queso Sbrinz	Ismael Cortinas .Colonia
6) Establecimiento Martiniena	Lácteo/ Queso Sbrinz	Punta del Sauce .Flores
7) Establecimiento Albero O'Brien	Lácteo /Queso Colonia Sbrinz	Ecilda Paullier. Colonia
8) Cabaña Caprina Nokoway	Lácteo/ Quesos Yogurt	Santa Regina Colonia
9) Cabaña El Mundo al Revés	Lácteo/ Queso Yogurt	Montevideo Rural
10) Establecimiento Anahi Camacho	Lácteo/ Queso	Punta del Sauce. Flores
11) Establecimiento Haran	Lácteo/ Queso	Colonia
12) Establecimiento Daniel Ravera	Lácteo/ Queso	Ismael Cortinas. Colonia
13) Establecimiento Pablo Aerosa	Lácteo /Queso	Colonia Bardiz Colonia
14) Cooperativa Calmañana	Hierbas aromáticas orgánicas	Canelones
15) Grupo Del Rincón	Conservas Bombones	Rincón del Colorado. Canelones
16) Grupo Artesanas Punta Espinillo	Conservas de Frutas y Hortalizas	Montevideo Rural
17) Caseras de India Muerta	Conservas de Frutas y Hortalizas	Rocha
18) Cooperativa Renacer	Conservas de Frutas y Hortalizas	Andresito – Flores
19) Grupo Aliblan	Conservas de Frutas y Hortalizas	Trinidad- Flores
20) Grupo Doña Clara	Conserva de Frutas y Hortalizas	Colonia Cosmopolita -Colonia
21) Grupo La Quebrada	Conserva de Frutas y Hortalizas	Treinta y Tres
22) Grupo Delicias Olimareñas	Conserva de Frutas y Hortalizas	Treinta y Tres
23) Grupo Zuñandy	Conserva de Frutas y Hortalizas	Treinta y Tres
24) Grupo Treinta y Tres Ceibos	Conserva de Frutas y Hortalizas	Treinta y Tres
25) Grupo Amanecer	Conserva de Frutas y Hortalizas	Treinta y Tres
26) Grupo El Gauchito	Conserva de Frutas y Hortalizas	Treinta y Tres
27) Grupo La Villa	Conserva de Frutas y Hortalizas	Treinta y Tres
28) Grupo La Hacienda	Conserva de Frutas y Hortalizas	Treinta y Tres
29) Dharma	Carne Vegetal	PTIc- Montevideo Rural
30) Grupo Manos Unidas	Conserva de Frutas y Hortalizas	Lorenzo Geyres- Paysandú
31) Elías Gómez Ltda.	Productos cárnicos varios	Melo. Cerro Largo
32) Cooperativa La Serrana	Productos cárnicos varios	Minas Lavalleja

Indicadores

El proyecto se planteó los siguientes indicadores de proceso y resultado para cada línea de acción

Gestión de Calidad : Diseño e implementación de Manuales de Buenas Prácticas de Elaboración

Gestión Empresarial: Manejo de Costos de Producción y registros Contables más Punto de Equilibrio

Gestión Ambiental : Cuantificar y Minimizar los Residuos y Capacitación en uso de Agua, Electricidad y otras Fuentes de Energía

Las líneas de acción adoptadas en Uruguay

1. Transferencia de tecnología para el desarrollo de productos y la adaptación de tecnologías de elaboración de alimentos a pequeña escala
2. Apoyo a la comercialización, colaborando en el encuentro de canales comerciales tanto a nivel interno como externo
3. Organización de eventos de exposición y comercialización de productos del sector lácteo, cárnico y hortifrutícola.
4. Capacitación en Buenas Prácticas de Higiene y Manipulación de Alimentos y elaboración de Manuales.
5. Capacitación en conservación de productos cárnicos, frutas y hortalizas, quesos y productos lácteos.
6. Apoyo a la regulación con normativas apropiadas e integración a un equipo de trabajo interinstitucional para generar acuerdos que contemplen e incluyan a las MIPYMES agroalimentarias rurales dentro de la normativa vigente.
7. Servicios de información y difusión de normas, tecnologías, equipamiento y canales de comercialización.

El proceso inicial de acercamiento a las empresas estableció un canal de comunicación con los responsables locales en especial con aquellas comunas que ya tenían en marcha proyectos de desarrollo en este sector de la economía, lo que permitió una mayor consistencia del proyecto.

Se integraron activamente al proyecto los siguientes municipios:

Oficina de Desarrollo de Treinta Tres

Oficina de Desarrollo de Flores

Oficina de Desarrollo de Paysandú

Si bien no se realizó un análisis FODA de inicio del proyecto, del diagnóstico previo realizado por el equipo técnico se desprende que las principales fortalezas y oportunidades provienen del fuerte entramado institucional del sector y del propio medio rural, la calidad de la actividad productiva que desarrollan y la cultura en el cuidado del medioambiente.

Pertinencia y Coherencia

Coherencia entre los objetivos definidos y la estrategia adoptada

De forma general , puede afirmarse que las acciones y propuestas planteadas resultan pertinentes con respecto a los objetivos fijados por el Proyecto tanto generales como específicos en tanto se adecuan para alcanzar los objetivos planteados.

El objetivo prioritario del Proyecto fue el de estimular la autogestión y el automejoramiento de las MIPYMES rurales de modo de consolidar la actividad productiva potenciando y orientando la elaboración de productos de calidad mediante la transferencia de conocimientos y tecnología adecuada de mejores prácticas de elaboración, mejores prácticas medioambientales y transferencia de conocimientos y herramientas de gestión económica y financiera para mejores salidas al mercado. También se trató de desarrollar las condiciones locales, económicas y sociales para el arraigo de la población rural, la creación de empleo y el impulso a la diversificación de la actividad productiva.

El proyecto se orientó a la consecución de impactos en el plano:

- I) En el plano tecnológico favoreciendo las buenas prácticas de higiene, manipulación de alimentos y elaboración a pequeña escala, el desarrollo de productos inocuos .
- II) En el plano socioeconómico favoreciendo el crecimiento de las empresas, el aumento de ingresos, la creación de empleo y la mejora de la calidad de vida y el fomento de formas asociativas.
- III) En el plano medioambiental promoción de prácticas de producción limpia, más respetuosas del medioambiente.
- IV) En el plano local una mayor articulación entre los agentes locales, productores y productoras

A nivel general tanto las acciones llevadas adelante, su estructura y los recursos financieros aportados desde el Proyecto y LATU y la intervención técnica local fueron coherentes con el objetivo estratégico.

Los Indicadores y Datos

El enfoque del proyecto en aspectos tecnológicos y por el tipo de acciones planteadas a la hora de recoger informes de ejecución no se profundizó en los sistemas adecuados que permitieran mayores niveles de desagregación que contemplaran medir el impacto de las acciones mas allá del cumplimiento de los objetivos. La revisión de documentos, bases de datos de control e informes demuestra que no hay lagunas de información básica, pero si en su forma de presentación, es muy bajo el nivel de desagregación por objetivos y por tipo de beneficiarios.

Análisis de la Eficacia

Los y las beneficiarias directas del proyecto han sido 114 personas vinculadas a las 32 empresas participantes del proyecto y de las cuales un 79% de ellas son mujeres. Este número subestima el impacto del proyecto sobre la población del medio en donde se ubican las empresas, ya que no incluye otras asociaciones, grupos y entidades públicas y privadas que participaron activamente.

Los cursos de capacitación fueron claves en el proyecto, participaron 330 personas entre productores /as, personal de planta, administración, venta, distribución y técnicos locales.

Participantes en los cursos de Capacitación

Ejes	Nro de Participantes	Hombres	Mujeres
Gestión de Calidad	130	72	58
Gestión Medioambiental	113	50	63
Gestión empresarial	87	41	46
	330	163	167

La organización de las actividades de capacitación financiadas por el proyecto permitió en forma sostenida y ordenada el proceso de transferencia de conocimientos, que contribuyó a facilitar la consecución de los objetivos planeados.

El 60 % de las actividades de formación están relacionadas con la transferencia de tecnología, un 30 % en gestión empresarial y un 10% relativas a la gestión medioambiental. El objetivo es mejorar la calidad e higiene de procesos y productos, la incorporación de la práctica en la gestión administrativa contable y la mejora en el uso de los recursos naturales y energéticos.

El período de ejecución del proyecto resulta insuficiente para analizar el impacto que el mismo puede haber tenido en la migración del medio rural. Sin embargo se puede observar una cierta vitalidad de cara a impulsar y fortalecer proyectos que permitan el crecimiento de emprendimientos agroindustriales. Todas las acciones contribuyeron a mejorar la calidad de vida de muchas familias del medio rural y redujo su aislamiento .

Impacto Económico

En Uruguay no hay estudios que permitan conocer en forma global datos sobre empleo, PBI y mejora de la competitividad en este sector de la economía. Por lo que estaremos registrando los datos que recogemos de los informes y visitas a las empresas del proyecto. Las fuentes de trabajo directo creadas en las empresas que han realizado inversiones apoyadas por la transferencia de tecnología han sido **26**.

Por otro lado productores agrícolas han visto aumentar su producción como proveedores directos de materia prima para la elaboración de alimentos. Asimismo se ha fortalecido la producción de cultivos orgánicos ante la demanda sostenida de las empresas. Se han creado nuevos puestos de trabajo, relacionados con el turismo rural y la venta directa en ferias y exposiciones. De igual manera se comprueba un creciente movimiento de venta en insumos y envases de vidrio de alto costo en el mercado. Se ha tejido un red de proveedores y uso de mano de obra en su mayoría zafrales e informales y se registra una alta participación de la mujer en los mismo fundamentalmente en labores de apoyo a la producción.

Junto a la creación de empleo directo, es necesario considerar que se ha producido una generación adicional de empleos indirectos que están relacionados con las labores de construcción, y urbanización impulsadas por los diferentes proyectos de inversión privada y la inversión pública a nivel municipal por un lado algunas obras que se han llevado como es la construcción y acondicionamiento de plantas, mejoras en locales de producción y el acondicionamiento de espacios físicos para la venta de productos.

El apoyo técnico desde el proyecto posibilitó la concreción de iniciativas tendientes a fortalecer el desarrollo de la agroindustria local. Un conjunto de acciones e inversiones que provienen del aporte de productoras /es, agentes locales, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto OPP, Intendencias Municipales, Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca a través de programas que desarrolla con el apoyo de FAO.

En la ciudad de Treinta y Tres se instaló una planta elaboradora de alimentos que permitirá elevar los volúmenes de producción y garantizar la calidad de los productos, porque cuentan con la infraestructura, equipamiento adecuado y apoyo técnico. Genera la concreción de 20 microempresas en funcionamiento que de futuro emplearan mano de obra. En la localidad de Lorenzo Geyre, departamento de Paysandú, se instaló una sala de producción con equipamiento adecuado y asistencia técnica, laborando en ella la microempresa MANOS UNIDAD dirigida por 5 mujeres.

Las acciones formativas han favorecido la inserción laboral de los asistentes a los cursos de capacitación que partiendo de una situación inicial de desempleo o sub.- empleo, han accedido a un trabajo de forma asalariada, como es la realización de cursos de elaboración de alimentos a grupos de productoras y escuelas en el medio rural. Esta actividad se realiza en forma asalariada y también honoraria aunque en menor medida.

En segundo lugar, el impacto sobre el mantenimiento y / o mejora en el nivel de ingresos y de los beneficiarios /as es difícil de realizar, debido a la falta de información cuantitativa sobre estos efectos no obstante se puede señalar que se han detectado diferentes tendencias en la evolución de las principales producciones. Por ejemplo, mientras que el sector quesero caprino presenta una evolución de la rentabilidad positiva, el sector quesero vacuno ha registrado ciertas reducciones. Esta caída se explica por la negativa evolución de los precios del queso artesanal y una mejora en los precios de leche fluida, factor externo al propio proyecto y que, en la práctica, ha contribuido a deteriorar la evolución de la rentabilidad del sector.

Los cambios en la rentabilidad en la agroindustria rural provienen de dos fuentes principales: por un lado, las actividades relacionadas con el turismo y el turismo rural y, por otro lado, las actividades comerciales y /o de servicios, lo que ha contribuido a la creación de nuevas empresas, generando nuevos empleos y elevado los ingresos de la población rural no agraria.

Si bien el proyecto no contempló como indicador la formalización de las empresas este es un aspecto a tener en cuenta y mide el grado de evolución de la misma y el impacto económico. De las 32 empresas del proyecto 9 se encuentran en situación de formalidad, realizando los aportes a los organismos de recaudación, 9 no están formalizadas pero realizan aportes ante el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca y ante el Banco de Previsión Social organismo encargado de recaudar los aportes de los trabajadores /ras, 11 no están formalizadas y no realizan aportes como empresa y 3 realizan aportes a través de cooperativas de productores/ ras .

Aplicación

Eficiencia y Ejecución

El proyecto contó con el apoyo económico externo de la Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo por valor de 28.041 dólar. En el periodo establecido para la ejecución del proyecto se alcanzó un alto grado de cumplimiento, siendo muy elevado y con un alto nivel de actividades generadas alrededor de las mismas. Las acciones de transferencia y capacitación previstas en gestión de calidad, gestión ambiental y gestión empresarial se cumplieron en un 100% .

Las acciones de asistencia técnica previstas en la línea de calidad y administración administrativa contable se cumplieron en un 100%.

Las acciones de asistencia y capacitación en la línea medioambiental se cumplieron en un 50%.

Es de destacar que el proyecto sobrepasa las metas previstas en cuanto a número de empresas beneficiarias, cursos y capacitaciones realizadas, visitas de asistencia técnica y grado de cumplimiento de los indicadores.

Sistema de Coordinación

El sector de Agroalimentos de LATU fue el responsable de la ejecución y coordinación del proyecto. Participaron junto a la coordinación 9 técnicos del Laboratorio y 3 técnicos/cas externos responsables de la gestión administrativa contable.

La coordinación de un proyecto con actores, sectores y agentes involucrados e interactuando en un medio rural diverso, no es sencillo. Tradiciones, formas de funcionamiento y decretos municipales diferentes, hace una tarea un tanto difícil de combinar. La ausencia de marcos homogéneos en las 10 Intendencias en donde se ejecutó el proyecto genera diferencias en la ejecución de las acciones previstas. En el ámbito local se planteó articular espacios de coordinación con la integración activa de las Intendencias Municipales a través de las diferentes Oficinas de Desarrollo, sin embargo de las 10 Intendencias en donde se trabajó, solo 3 Oficinas de Desarrollo se integraron en forma activa.

Sistemas de Seguimiento control y evaluación

Se encuentran registros de controles administrativos, número de visitas in situ, capacitaciones realizadas y número de participantes, que están reflejados en los informes técnicos y en los formularios de reporte . El seguimiento de las actividades se realizó desde la coordinación del proyecto a través de los técnicos asignados y los datos se integran a informes semestrales de ejecución. A lo largo del proyecto se realizaron un total de 700 visitas con una frecuencia mensual. Las evaluaciones técnicas internas se realizaron en forma semestral.

Conclusiones Generales

Los resultados obtenidos a lo largo de tres años de ejecución de proyecto han sido positivos. El nivel de ejecución es satisfactorio aunque desigual entre los ejes temáticos. Los resultados y el impacto obtenido ha contribuido a mejorar, la calidad de los procesos de elaboración del producto final, al aumento de la rentabilidad de las empresas y la calidad de vida del medio rural.

En cuanto al impacto económico se destaca la mejora obtenida en la modernización y capitalización del sistema productivo, la transformación de los procesos de elaboración y la profesionalización del sector. Los avances que se vienen produciendo en las 32 empresas agroindustriales han impactado en la economía local que ahora cuentan con pequeñas industrias cada vez mas profesionalizadas y con una producción de calidad. La mayor actividad de las empresas, ha permitido crear empleo y a contribuido al asentamiento de la población en el medio rural.

Las unidades productivas y empresas han realizado inversiones en tecnología por aproximadamente 48,000 dólares, las que se han registrado mayoritariamente en el sector lácteo y hortifrutícola y permitieron aumentar los volúmenes de producción y mejorar la calidad. Aunque es pronto para poder evaluar los efectos sobre el beneficio de las inversiones realizadas, sí se puede adelantar que la lenta evolución de los mercados de algunas de las principales producciones agroalimentarias repercute sobre la rentabilidad de las inversiones realizadas.

Si bien estaban previstas líneas de acción de cara a la promoción en el mercado interno y externo, el impacto de los ejes en especial en micro empresas alcanzó niveles no esperados de éxito en la presentación de productos en ferias nacionales e internacionales y su incursión en mercados de exportación.

El impacto en el medio ambiente se refleja en los cambios positivos en las empresas de mayor porte ubicadas en el sector cárnico que ya han comenzado a pensar en soluciones más eficientes para el manejo de sus residuos.

El grado de desarrollo alcanzado por las empresas del proyecto ha impactado en su medio y son un referente motivador que ha despertado en otros productores y productoras un gran interés de participación en futuros proyectos.

Principales conclusiones por línea de acción

Transferencia de tecnología

1. Mejora en las prácticas de elaboración

Lácteos es notoria la mejora en: mayor frecuencia en análisis de agua y leche, mejora en el uso de aditivos para la elaboración de queso, uso de instrumentos de medición y control en la elaboración, mayor control de acidez en piletas de sal, mejora en el control del producto en la etapa de maceración, reducción de agentes contaminantes, mejora en el uso de agentes químicos en la higiene de la quesería.

Hortifrutícola es notoria la mejora en: línea de producción, selección, lavado y manipulación de materia prima, pasteurización, procesos de secados de hojas, corrección en la aplicación de las recetas, proceso de elaboración, uso de instrumentos de medición y control, mejora en el uso de agentes químicos en la higiene de las plantas.

Cárnicos es notoria la mejora en: la formulación y procesos de producción.

2. Calidad

Un **87 %** de las empresas declara haber mejorado la calidad de sus productos. Este dato corrobora que muchas de las empresas que persiguen como primer objetivo mejorar sus procesos productivos, considera que el proyecto ha favorecido la calidad de sus productos en diferentes aspectos (transformación, presentación, etc).

Dentro de éstas, el **13%** de las empresas manifiestan interés en iniciar un trabajo en la consecución de certificados de calidad.

Los productos naturales (sin conservantes) es la línea principal de producción del 100% de la producción láctea y hortifrutícola.

Un **43%**, de empresas aprovechó el proyecto para el desarrollo de nuevos productos

3. Inversión en tecnología

Lácteos es notoria la mejora en: adecuación de infraestructura en las salas de producción de queso, incorporación de tanques de frío, construcción de salas de maceración, renovación de moldes y tanques, incorporación de termómetros, acidímetro, densímetros, agitador eléctrico, prensa, deshumidificador.

Hortifrutícola es notoria la mejora en: instalación de plantas de acuerdo a la normativa, mejora en la infraestructura, incorporación de pailas, quemadores, refractómetros, termómetro, phmetro, cintas de ph, balanza electrónica, horno semindustrial, amasadoras, multiprocesador, garrafas de gas, mallas antiinsectos

Cárnicos en este sector antes del 2002 en ambas empresas se realizaron importante inversiones en equipos de última tecnología por lo que no se registra en el periodo de ejecución de este proyecto incorporación de equipos.

Capacitación

1. Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene de Alimentos

La formulación del Manual de Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene de Alimento fue un componente transversal en el proyecto, impactó a lo largo del proyecto en cada componente y permitió un análisis detallado del proceso de producción en las empresas.

Un **72 %** ha culminado el manual,

Un **19 %** no logró culminar el manual,

Un **9 %** nunca lo inicio.

Un **19 %** de las empresas han logrado incorporarse al mercado en forma diferenciada a partir de contar con esta herramienta

Un **62 %** mejoró la inocuidad de procesos y productos destinados al consumo humano

Un **22 %** aumentó la seguridad en su lugar de trabajo

Gestión Empresarial

1. Integrar un modelo de gestión administrativa para la calidad

Un **62 %** de la empresas muestra mejoras en registros contables, análisis de costos y de valoración de los procesos administrativos contables, lo que ha mejorado la capacidad de producción y un importante crecimiento en las ventas.

Un **25 %** de las empresas logró integrar a sus prioridades los aspectos contables financieros y los mantiene al día con profesionales.

Un **13 %** de las empresas no han incorporado mejoras en la gestión empresarial, aunque posee herramientas prácticas para ello.

La mejora de la gestión fue clave para realizar importantes esfuerzo de inversión que se traduce en una clara y positiva mejora en términos de modernización, capitalización y crecimiento.

Participación en el Mercado Local y Eventos Especializados

La mejora en los procesos de elaboración y la gestión empresarial se ve asociada con otros cambios cualitativos en cuanto a la presentación del producto y su colocación en el mercado.

El **100 %** de las empresas coloca productos en el mercado, abasteciendo nichos de mercado en el ámbito local y en comercios de la capital, principalmente dentro del sector de microempresas dedicadas a la comercialización de alimentos.

El **16 %** comercializa sus productos en grandes superficies.

El **6 %** accedió a pequeños mercados de exportación.

La mejora económica del sector es claramente visible de acuerdo a la escala de producción, en la información recopilada:

Un **72 %** de las empresas han incrementado sus ventas de forma importante (como media un **25 %** de aumento de su cifra de facturación).

Un **14 %** declaran haber experimentado una mejoría leve (un aumento medio en su facturación de un **10 %**). El resto de las empresas piensa que, aún, es demasiado pronto para poder cuantificar estos efectos.

En cuanto al empleo generado, un **35%** de las empresas han incorporado trabajadores (as).

La participación en Ferias Especializadas de Alimentos

Ha sido relevantes para las empresas su participación en Ferias Nacionales e Internacionales y Concursos Empresariales. En Uruguay se realizan diversos eventos de apoyo y promoción a las Pymes, empresas del proyecto fueron estimuladas a presentarse destacándose el éxito alcanzado .

Red Propyme³, Novena Edición del Premio Anual de la Pyme Innovadora 2004 “ Productos y Servicios Sustentables”: Empresa Innovadora: Cabaña Caprina Bella Vista

Mesa Criolla⁴ 2004: Del Rincón, La Villa, Cabaña Caprina Bella Vista, Cabaña Caprina Nokowey, Caseras de India Muerta, La Quebrada, Delicias Olimareñas, Artesanas Punta Espinillo, Establecimiento La Chacra ENDEVOR Uruguay Galardón Empresa Emprendedora : Dharma, Cabaña Caprina Nokowey

³ Red de instituciones públicas y privadas de apoyo a las Pymes. www.redpropymes.com.uy

⁴ Muestra Anual de productos y alimentos criollos tradicionales de Uruguay

La participación en Ferias Internacionales fue otro evento importante en la vida de las empresas del proyecto, lo que significó un desafío. En el año 2004 se realizó en Porto Alegre Brasil la Exposición de productos y servicios Exportables del Uruguay URUSUL 2004, participando las siguientes empresas : Dharma, Caseras de India Muerta, Establecimiento La Chacra, La Villa, Del Rincón. Otro evento de importancia fue la participación en la Feria Alimentos Exótico Paris 2004 que, con el apoyo de Mesa Criolla fueron seleccionadas y participaron: Dharma, Caseras de India Muerta, Establecimiento La Chacra, La Villa, Del Rincón.

El ingreso de productos en grandes superficies es un importante impacto para las empresas. La mejora en la calidad, la standarización del producto, el aumento en el volumen y los cambios en la presentación del producto fueron claves para permitir la entrada a importantes supermercados del país como : Supermercados del Grupo Casino Disco, Geant, Devoto, Supermercado Multiahorro, Macro Mercado Mayorista y Supermercado Tienda Inglesa.

Actualmente las empresas colocan en forma permanente los siguientes productos:

Dharma:	Carne Vegetal
La Charca :	Quesos de Cabra, Dulce de Leche
O'Brien :	Queso Tipo Colonia, Sbrinz, Muzarella
Caseras de India Muerta:	Mermeladas, Jaleas, Licores
Cooperativa Calmañana :	Hierbas aromáticas orgánicas deshidratadas y frescas.

Las relaciones institucionales y sus efectos en el proyecto.

La ejecución del proyecto previó una coordinación institucional en el ámbito local y un elevado nivel de descentralización, lo que supone una ventaja muy importante para su funcionamiento debido a su capacidad para identificar necesidades del medio rural y establecer un nivel de interlocución próximo al beneficiario /a, pero también supone inconvenientes, sobre todo en lo que se refiere a la coordinación institucional.

Por un lado, se ha podido constatar el importante papel que los técnicos del sector agroalimentario del LATU, quienes dinamizaron y extendieron el proyecto en el medio rural. Por otro lado se destaca una elevada motivación en los técnicos /as de las tres oficinas de desarrollo departamentales con las que se coordinó; una motivación que ha sido clave para llegar a los beneficiarios/ as, difundir los objetivos y ventajas del proyecto y acompañarles a lo largo de todo el proceso.

Sin embargo, coordinar las acciones en diez (10) departamentos con diferentes realidades y solo con el apoyo de tres (3) oficinas de desarrollo no es una tarea sencilla, especialmente debido a la necesidad de combinar diferentes tradiciones y formas de funcionamiento locales tanto empresariales como municipales.

Es importante destacar la inversión realizada en infraestructura, equipamiento y recursos humanos de, la Oficina de Desarrollo Económico y Social de la Intendencia Municipal del departamento de Treinta y Tres, la Oficina de Desarrollo Económico y Social de la Intendencia Municipal del departamento de Paysandú y la Oficina Bromatológica de la Intendencia Municipal del departamento de Flores

Recomendaciones

Dentro del Proyecto los agro alimentos de elaboración natural y producción integrada puede llegar a convertirse en un factor clave para la renovación del sector agroindustrial uruguayo y un impulso para la integración de jóvenes.

El impulso hacia estos modelos de producción a pequeña escala requiere de un esfuerzo mayor en investigación, formación y asesoramiento; esfuerzo que podría ser complementado impulsando la transformación y comercialización de estos productos.

Esta estrategia, además, contribuiría a reforzar el papel de la industria de transformación y su capacidad de arrastre de la producción de base. Las sinergias, con las medidas agroambientales en este caso permitirían avanzar, de forma conjunta, en dos objetivos institucionales: la potenciación del sector productivo nacional y la protección y el cuidado del medio natural. Al mismo tiempo, se conseguiría reforzar otro de los objetivos proyecto: la provisión de alimentos inocuos y de calidad.

Recomendaciones por Eje Temático

Calidad

Las empresas que han evolucionado positivamente y han logrado reformular la orientación de la producción hacia la calidad deberían ser potenciadas porque poseen producciones capaces de posicionarse con buenos resultados en nichos de mercado diferentes.

1. Resultaría interesante trabajar en la denominación de origen de algunos productos por ejemplo los elaborados por materia prima obtenida de la vegetación autóctona del país, como por ejemplo los productos a base de Butia Pitanga y Sandía Sidra.⁵
2. Se constata una permanente demanda de asesoramiento y capacitación para mejorar los procesos de elaboración, calidad y desarrollo de nuevos productos. Debería plantearse en futuras acciones hacia el sector realizar intervenciones en aquellas empresas ya beneficiadas, **solo** en las que están en capacidad de desarrollo real con impacto económico y social.
3. Sería conveniente una siguiente etapa de asesoramiento en empresas con alto perfil asociativo para alcanzar volúmenes de producción menos diversificados y más rentables.

⁵ Ver anexos

Ambiental

Es recomendable profundizar en un proceso de reflexión – acción que permita incrementar cambios dirigidos a prácticas de producción más limpia y respetuosas del medio ambiente como valor agregado a la producción e iniciar una reflexión sobre el cuidado del agua y la energía y su control de uso en la producción.

Por otro lado sería interesante apoyar a las empresas que están incorporando la elaboración de productos autóctonos para que se impulse a nivel local la conservación de especies de origen vegetal originarias del país y la región.

Empresarial

El éxito del proyecto ha permitido cambios en el rol de la familia una mayor integración en la gestión de los proyectos, sería interesante ir hacia la creación de figuras empresariales de gestión compartidas que permitan la incorporación de jóvenes en esta tarea.

Promover la creación de fondos de capital asociados para la compra de materia prima. Un segundo momento será el de la producción asociada a la venta y comercialización de productos.

Fortalecer la asesoría técnica y el seguimiento en especial en las empresas de subsistencia con potencial de desarrollo.

No obstante los avances alcanzados por las empresas y el éxito general del proyecto, las instituciones involucradas directa e indirectamente en procesos de desarrollo y sostenimiento de proyectos empresariales en el medio rural en el sector de las Mipymes, tienen que observar con atención las dificultades de las empresas para iniciar el proceso de formalización.

Recomendación Final

A LATU

Un balance general del proceso de ejecución del proyecto tiene un resultado positivo, se cumplieron los objetivos y en algún caso fueron sobrepasados. El conjunto de las empresas han mejorado y reconocen al LATU como impulsor de su desarrollo empresarial y personal. No obstante el éxito alcanzado del proyecto, sería interesante atender cuestiones organizativas y de proceso como :

- ✓ Para futuras acciones revisar los criterios y perfiles de selección de unidades productivas y empresas.
- ✓ Propiciar mayores espacios de retroalimentación internas que permitan la realización de actividades integrales .
- ✓ Incorporar un mayor número de recursos humanos destinados a estos proyectos por su grado de complejidad y actores involucrados.
- ✓ Integrar el componente de comunicación y promoción de las actividades realizadas en el sector de las MIPYMES hacia el interior y exterior de LATU.
- ✓ Trabajar en torno a un modelo de comunicación que permita al consumidor identificar aquellas empresas que han sido capacitadas por LATU .

En general las empresas han logrado avances significativos en todas las acciones pero en especial en la mejora de la calidad. Si bien es un logro muy importante, este por si solo no determina el crecimiento de las mismas, en este sentido es recomendable que se continúe con el apoyo técnico para mejorar la gestión empresarial y promover la capacidad gerencial. Sería interesante de futuro integrar técnicos locales que den seguimiento y apoyo continuo.

La clave del crecimiento empresarial está en alcanzar grados de formalización, sería conveniente propiciar desde la institución formas de trabajo integral con organismos del estado vinculados directamente a aspectos de regulación fiscal y regulación sanitaria nacional.

Dada la alta participación de mujeres en proyectos del medio rural, parece oportuno incorporar aspectos de género en los procesos de capacitación, en especial de gestión ya que se relacionan directamente con el acceso y control de recursos, aspecto clave de superación de la mujer en su incorporación en el ámbito empresarial.

LATU es un referente del desarrollo productivo en el medio rural, ello le coloca en un rol de liderazgo desde su rol técnicos y le lleva a dar respuestas para futuras acciones. En ese sentido parece oportuno dado el éxito alcanzado en el proceso orientar, una reflexión e investigación hacia la creación de consorcios productivos, cluster empresariales u otros modelos asociativos.

Para dar continuidad al proceso iniciado con las empresas del proyecto y dar respuestas a las expectativas de estas sería interesante trabajar sobre:

- Creación de una mesa de trabajo integrada por aquellas empresas potenciales del proyecto para ir desarrollando un modelo propio de intervención a partir de la experiencia.
- Fomentar el asociativismo, los acuerdos estratégicos y la sinergia en el sector.
- Propiciar acuerdos y compromisos entre LATU y las empresas del proyecto de modo de que estas devuelvan a la sociedad y a sus pares el aporte de la experiencia.
- LATU debería diseñar modelos de servicios y asistencia técnica adecuados para al sector de micro y pequeñas empresas.
- Metodología de intervención mediante tutorías de las empresas del proyecto a otra del proyecto y a nuevos emprendimientos.

BIBLIOGRAFÍA.

Cancela, W.; Melgar, A. (2004). El Uruguay rural: 40 años de cambios y permanencias. CLAEH.

CEPAL (2004). Balance Preliminar de las economías de América Latina y Caribe

CEPAL(2004) Desarrollo Productivo en Economías Abiertas Cap. 2 El desempeño de América Latina y el Caribe en la economía global

Melgar, A.; Vigorito A. (2002) Mapa de pobreza de Uruguay para las áreas rurales y localidades de menos de 5000 habitantes. MGAP – FIDA MERCOSUR.

Instituto Nacional de Estadística y Censo Uruguay INE. Uruguay en Cifras 2003- 2004

Mariana Fossati (2005) Enfoques y Estrategias para enfrentar la Pobreza en Uruguay Materiales De Trabajo IICA
Informes semestrales de Proyecto

Entrevistas : In situ a productores, productoras, técnicos locales

ANEXOS

1

LAS EMPRESAS DEL PROYECTO



Nombre: COOPERATIVA CALMAÑANA

Ubicación: Canelones

Responsables:

Año Inicio Actividades: 1987

Aportes Fiscales : cooperativa

Trabajadores /as : 19 mujeres cooperativistas

Producción : Hierbas aromáticas y medicinales orgánicas

Habilitación SI Bromatología

Elaboración	Precio	Presentación
--------------------	---------------	---------------------

Fresca		Bolsas
--------	--	--------

Secas		Cajas Tubos
-------	--	-------------

Márgenes de Producción

Clientes

Directos

Supermercado Devoto

Supermercado Disco

Supermercado Tienda Inglesa

Herboristería Botica del Señor

Montevideo - Colonia - Maldonado

Bases de Producción

Higiene – Calidad – Innovación

Manual Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Si

Administración – Gestión

Contabilidad

Gestión Ambiental

Predios certificados SGS Y URUCERT

Ventas

Grandes superficies = 7,000 k al año

Botica del Señor = 600k al año

Exportación Destino Italia = 3000 K

Nombre: DE RINCÓN

Ubicación: Canelones

Responsables: Maria Teresa Busalino

Año Inicio Actividades: 1995

Aportes Fiscales : si, como grupo integrado a la Cooperativa Artesanas de Joanico

Trabajadores /as : 4 mujeres cooperativistas

Producción : Bombones, Mermeladas y servicios bufete

Habilitación SI Bromatología

Elaboración	Precio	Presentación
--------------------	---------------	---------------------

Bombones		cajas
----------	--	-------

Mermeladas y dulces		bollones
---------------------	--	----------

Márgenes de Producción

Clientes

Directos

Tienda Mesa Criolla

Tiendas de alimentos naturales

Montevideo - Canelones - Colonia - Maldonado

Bases de Producción

Higiene – Calidad – Innovación

Manual Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Si

Administración – Gestión

Contabilidad

Gestión Ambiental

Control agua No

Control de energía eléctrica No

Ventas

Aproximado facturan 15,000 dólares año

Nombre: Cabaña Caprina Bella Vista

Ubicación: Canelones

Responsables: Rodolfo Romero y Alejandra Orieta

Año Inicio Actividades: 2002 inicia la cría

2003 elaboración de queso

Aportes Fiscales: BPS DGI

Habilitación: MGAP AA001

Trabajadores /as: 1 trabajador estable

1 trabajador Zafral

1 técnica asesora externa

Producción : 2003 – 3 litros por día por cabra

2005 - 130 litros día

Habilitación MGAP , Bromatología

Elaboración Manual

Cuenta con: Termómetro , Medidor de Acidez Higrómetro

	Tipo	Precio	Presentación
Quesos	Natural	\$120 X kilo	1 kilo / ½ kilo
	Hierbas		
Leche Fluida	Litro	\$ 35	
Por mayor		\$ 30	

Márgenes de Producción

	Costo	Margen
Leche fluida	\$ 6	\$ 20
Leche elaborada	\$6	\$18

Análisis

Leche fluida 1 vez al mes

Queso 3 meses

Sanidad anual

Clientes 30 directos fijos

Puntos de Venta

Ferias - Plaza Matriz – Día del Centro

Comercios Canelones Montevideo Maldonado

Bases de Producción

Calidad , Higiene, Presentación

Manual de Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene SI

Administración – Gestión

Gestión Ambiental

Administración por producto

Agua Potable - No hay registro control de uso de agua

Registro administrativos contables

No lleva registro de control de Energía

Planeación de la producción



Nombre: Establecimiento Anahi Camacho

Ubicación: Flores

Responsables: Anahi Camacho

Año Inicio Actividades : desde 1999 remite a Conaprole⁶ 3 días a la semana

Desde 2001 elaboración de queso

Aportes Fiscales : Como establecimiento rural

Trabajadores /as : 2 peones

1 ordeñador

2Producción :	2001	2004	2005
Leche	1300 lts.	80 lts.	1.200 lts.

Habilitación Remite a Conaprole (no tiene habilitación)

Elaboración Queso Manual

Cuenta con: Termómetro , Medidor de Acidez Higrómetro

Habilitación MGAP

Elaboración	Precio	Presentación
Cuajada	\$ 38	-----

Márgenes de Producción

Costo	Margen
--------------	---------------

No tiene datos

Análisis

Leche fluida 1 vez al mes

Queso -----

Sanidad anual

Clientes

Vende directo para fundir

Remite a Conaprole

Manual de Buenas Practicas de Manipulación e Higiene No

Administración – Gestión

No lleva registro

⁶ Cooperativa Nacional de Productores de Leche

Nombre: Establecimiento José Alberto Martiniena Zully Morales

Ubicación: Punta del Sauce Flores

Responsables: José Alberto Martiniena – Zully Morales

Año Inicio Actividades: 1998

Aportes Fiscales : como establecimiento rural

Trabajadores /as : no

Producción : 2002 2005

Leche 140 litros día

Habilitación MGAP N32

Elaboración Precio Presentación

Queso Sbrinz hasta 2003 -----

Cuajada \$37

Márgenes de Producción

Costo Margen

Análisis

Sanidad Anual

Clientes

Vende para fundición

Puntos de Venta

No

Bases de Producción

Higiene

Manual de Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Si

Administración – Gestión

No lleva registros

Nombre: Aliblan

Ubicación: Flores

Responsables: Blanca

Año Inicio Actividades: 1999

Aportes Fiscales : no

Trabajadores /as : 2

Producción : Mermeladas y dulces

Habilitación SI Bromatología

Elaboración	Precio	Presentación
Mermeladas y dulces		bollones

Márgenes de Producción

Clientes

Directos

Tienda Mesa Criolla

Tiendas de alimentos naturales Flores

Bases de Producción

Higiene – Calidad – Innovación

Manual Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Si

Administración – Gestión

Gestión Ambiental

Control agua No

Control de energía eléctrica No

Ventas

Aproximadamente \$ 3.500 mensuales

Nombre: Cooperativa Renacer

Ubicación: Flores

Responsables:

Año Inicio Actividades: 1999

Aportes Fiscales : no

Trabajadores /as : 2

Producción : Mermeladas y dulces

Habilitación SI Bromatología

Elaboración	Precio	Presentación
--------------------	---------------	---------------------

Mermeladas y dulces		bollones
---------------------	--	----------

Márgenes de Producción

Clientes

Directos

Mesa Criolla

Tiendas de alimentos naturales Flores

Montevideo

Bases de Producción

Higiene – Calidad – Innovación

Manual Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Si (sin culminar)

Administración – Gestión

Contabilidad

Gestión Ambiental

Control agua No

Control de energía eléctrica No

Ventas



Elaborado en el Inventario Catastral de Uruguay - 2001

Nombre: Establecimiento Pablo Aerosa **Ubicación :** Colonia Bardiz

Responsables: Pablo Aerosa

Año Inicio Actividades: 2002 comienza elaboración de queso

Aportes Fiscales : establecimiento rural

Trabajadores /as : 1 estable
2 zafrales

Producción : 2002 2005
Leche 150 lts. Día 1050 lts. Día

Habilitación MGAP

Elaboración	Precio	Presentación
Queso Sbrinz	\$ 42	

Márgenes de Producción

Costo	Margen
--------------	---------------

Análisis

Queso Nunca realizo análisis

Leche cada 3 meses

Agua 1 vez al año

Clientes

Vende directo al acopiador desde hace 3 meses

Puntos de Venta

Bases de Producción

Manual de Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Si

Administración – Gestión

No lleva registro

Nombre: Daniel Ravera Susana Callero

Ubicación: Costas del Rosario

Responsables: Daniel Ravera Susana Callero

Año Inicio Actividades: 1990

Aportes Fiscales : establecimiento rural

Trabajadores /as : 1 estable

Producción :	1990	2003	2005
Leche	60 lts.	400 lts.	800 lts

Habilitación MGAP L443

Elaboración	Precio	Presentación
Queso Sbrinz	\$ 46 K.	Horma

Márgenes de Producción

Costo	Margen
-----	-----

Análisis

Sanidad	Anual
Queso	3 meses
Leche	-----

Clientes

Vende a intermediarios a través de la Sociedad de Fomento de Colonia Suiza

Puntos de Venta

Bases de Producción

Higiene

Manual Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Si

Administración – Gestión

Lleva registro

Gestión Ambiental

Consumo de agua : 2 tanques de 500 litros día

Energía Eléctrica: Doble Horario

Combustible : caldera a leña

Nombre: Gasael

Ubicación: Rincón del Cufre

Responsables: Raúl Martínez Cristina García

Año Inicio Actividades: 1988

Aportes Fiscales : establecimiento rural

Trabajadores /as : Les apoyan sus hijos Gastón Santiago Eliana Martínez

Producción :	1988	2001	2005
LECHE	400Lts.	700 Lts.	850Lts.

Habilitación MGAP M536

Elaboración	Precio	Presentación
Queso Sbrinz	\$53	Hormas
Dambo	\$57	Hormas

Márgenes de Producción

	Costo	Margen
	-----	-----

Análisis

Sanidad	Anual
Queso	3 meses
Leche	Remite la leche de la tarde y domingos

Clientes

Dambo Directo en y Particulares
Sbrinz directo al acopiador cada 15 días

Puntos de Venta

2 comercios Ecilda y Granjas de Montevideo

Bases de Producción

Higiene
Sanidad animal

Administración – Gestión

Manual Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Si

Administración – Gestión

Lleva registro

Gestión Ambiental

Consumo de agua : No sabe es el mismo medidor que la casa de familia

Energía Eléctrica: No sabe es el mismo

Combustible : Gas

Nombre: NOKOWEY

Ubicación: Santa Regina Colonia

Responsables: Alejandro y Ana Riquiero

Año Inicio Actividades: 1997

Aportes Fiscales : Si BPS - DGI

Trabajadores /as : 1 zafral

Producción : 800 Lts. Semanales

Habilitación MGAP L503

Elaboración	Precio	Presentación
Queso	\$ 250 K.	Horma
	\$160	Pasta

Márgenes de Producción

Rendimiento de 7 litros por Kilo promedio

Análisis

Sanidad Anual

Queso 6 meses

Leche cada 28 días en COLAVECO

Clientes

40 clientes directos

Montevideo Colonia - Maldonado

Bases de Producción

Higiene – Calidad – Innovación

Manual Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Si

Administración – Gestión

Contabilidad

Gestión Ambiental

Suero alimento de cabras

Estiércol para abono

Agua de enfriar se reutiliza para lavar pisos

Basura se lleva al recolector domiciliario

Combustible : GAS GARRAFAS 13 KILOS

Ventas	2003	2004
	U\$S 8.000.00	U\$S 24.000.00

Nombre: O'BRIEN

Ubicación: Colonia

Responsables: Alberto O'Brien

Año Inicio Actividades: 3ra. Generación empresa familiar

Aportes Fiscales : si BPS DGI

Trabajadores /as : 12 en plantilla

Producción : 1.800 Lts. Diarios

Habilitación si MGAP BROMATOLOGIA

Elaboración	Precio	Presentación
--------------------	---------------	---------------------

Queso

Sbrinz– Muzarella	Por Kilo	Horma
-------------------	----------	-------

Márgenes de Producción

Las conoce

Análisis

Sanidad Tres meses

Queso 1 meses

Leche cada 28 días

Clientes

Distribuidores y Directos

Todo el país

Bases de Producción

Higiene – Calidad – Innovación

Manual Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Si

Administración – Gestión

Con Asesor Contable externo

Gestión Ambiental

Si

Combustible : lleva control

Luz : lleva control

Ventas

Nombre: DOÑA CLARA

Ubicación: Colonia Cosmopolita

Responsables: Raquel Yarza

Año Inicio Actividades: 1998

Aportes Fiscales : no

Trabajadores /as : 5 colaboradoras

Producción : Mermeladas y dulces

Habilitación SI Bromatología

Elaboración	Precio	Presentación
Mermeladas y dulces		bollones

Márgenes de Producción

Clientes

Directos

Muestra Mesa Criolla

Tiendas de alimentos naturales Colonia

Montevideo Colonia

Bases de Producción

Higiene – Calidad – Innovación

Manual Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Si

Administración – Gestión

Contabilidad irregular

Gestión Ambiental

Control agua No

Control de energía eléctrica No

Ventas

Aproximadamente \$ 4.000 mensuales



Nombre: ARTESANAS DE PUNTA ESPINILLO

Ubicación: Montevideo Rural

Responsables: Nancy Cabrera

Año Inicio Actividades: 1997

Aportes Fiscales : si, como grupo cooperativista “ Cooperativa Delicias Criollas”

Trabajadores /as : 8 mujeres cooperativistas

Producción : Mermeladas y servicios bufete

Habilitación SI Bromatología

Elaboración	Precio	Presentación
--------------------	---------------	---------------------

Mermeladas y dulces		bollones
---------------------	--	----------

Márgenes de Producción

Clientes

Directos

Mesa Criolla

Tiendas de alimentos naturales

Montevideo - Canelones –

Bases de Producción

Higiene – Calidad – Innovación

Manual Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Si

Administración – Gestión

Contabilidad

Gestión Ambiental

Control agua No

Control de energía eléctrica No

Ventas

Nombre: DHARMA

Ubicación: PTIc Montevideo

Responsables: Guillermo Cabrera

Año Inicio Actividades: 2003

Aportes Fiscales : si BPS DGI

Trabajadores /as : 5 en plantilla

Producción : carne vegetal 60,000 K. mes

Habilitación SI Bromatología

Elaboración	Precio	Presentación
Milanesas	Por Kilo	Cajas de 500 grs.
Carne Molida	Por Kilo	Bandejas de 500 y 1000 grs.

Clientes

Directos

Supermercado Tienda Inglesa

Supermercado Multi Ahorro

Montevideo Maldonado

Bases de Producción

Higiene – Calidad – Innovación

Manual Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Elaboración Si

Administración – Gestión

Si con profesionales

Gestión Ambiental

Control agua Si

Control de energía eléctrica Si

Ventas

Nombre: LA CHACRA

Ubicación: Montevideo Rural

Responsables: Yamandù Costa

Año Inicio Actividades: 1999

Aportes Fiscales : si BPS DGI

Trabajadores /as : 26 en plantilla

Producción : Queso de Cabra

Habilitación SI Bromatología MAGP

Elaboración	Precio	Presentación
Quesos	Por Kilo	Hormas de 250 y 500 grs.
Queso Pasta	Por Kilo	Potes de 250 grs.
Dulce de Leche	Por Kilo	Potes de 250 grs.
Yogurt	Por Litro	Botellas de ½ litro

Clientes

Directos

Supermercado Tienda Inglesa

Supermercado Multi Ahorro

Hoteles y Restaurantes

Montevideo Maldonado Colonia Canelones

Bases de Producción

Higiene – Calidad – Innovación

Manual Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Si

Administración – Gestión

Si con profesionales

Gestión Ambiental

Control agua Si

Control de energía eléctrica Si

Ventas

Nombre: CASERAS DE INDIA MUERTA

Ubicación: Rocha

Responsables: Maria Sara Zubía

Año Inicio Actividades: 1996

Aportes Fiscales : si BPS DGI

Trabajadores /as : familia

Producción : Mermeladas, Jaleas y Licor

Habilitación SI Bromatología

Elaboración	Precio	Presentación
Licor		½ litro y ¼ litro
Vino de naranja		½ litro
Mermeladas y dulces		bollones

Márgenes de Producción

Clientes

Directos

Supermercado Tienda Inglesa

Supermercado Disco

Supermercado Devoto

Supermercados de Rocha, La Paloma, Chuy,

Tienda Mesa Criolla

Tiendas de alimentos naturales

Montevideo - Rocha, Punta del Este , Paysandú

Bases de Producción

Higiene – Calidad – Innovación

Manual Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Si

Administración – Gestión

Contabilidad

Gestión Ambiental

Control agua No

Control de energía eléctrica No

Ventas

1996- \$ 50.0000(10 meses)

2003- \$360,000 (12 meses)

2005 - \$ 456,000(12 meses)

Exportación Vino de naranja (180 unidades) , licor de Butia (360 unidades) . Destino España y Francia



Nombre: MANOS UNIDAS

Ubicación: Lorenzo Geyres Paysandú

Responsables: Graciela Banutte Mirta Cabral Sonia Pirotti Lilia Lamela

Año Inicio Actividades: 1997

Aportes Fiscales : no

Trabajadores /as : 4 integrantes del grupo

Producción : Mermeladas salsa de tomates

Habilitación SI Bromatología

Elaboración	Precio	Presentación
Mermeladas y dulces		bollones ½ k y 1k
Salsa		Bollones 1 k
Pastas caseras(ravioles)		

Márgenes de Producción

Clientes

Directos en la zona

Tiendas en Hoteles de Termas del Dayman

Bases de Producción

Higiene – Calidad – Innovación

Manual Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Si

Administración – Gestión

Contabilidad registros al día

Gestión Ambiental

Control agua No

Control de energía eléctrica No

Ventas

2002 \$ 2406 en el año

2005 \$ 6.680 (5 meses)



Nombre: GRUPOS DE PRODUCCIÓN TREINTA Y TRES

Ubicación: Treinta Y Tres

DELICIAS OLIMAREÑAS - ZUÑANDY -33 CEIBOS - EL GAUCHITO- AMANECER- LA QUEBRADA - LA VILLA- LA FACENDA

Responsables: Coordinadora del Grupo Elena Rivero IMTT

Año Inicio Actividades: 2000

Aportes Fiscales : no

Trabajadores /as : en planta 16

Producción : Mermeladas, licores, salsas, hongos , panificados

Habilitación SI Bromatología

Elaboración	Precio	Presentación
Mermeladas y dulces		bollones ½ k y 1k
Salsa		Bollones 1 k

Pastas caseras(ravioles)

Márgenes de Producción

Clientes

Directos en la zona

Montevideo - Colonia- Maldonado -Rocha

Bases de Producción

Higiene - Calidad - Innovación

Manual Buenas Prácticas de manipulación e Higiene Si

Administración - Gestión

Irregulares

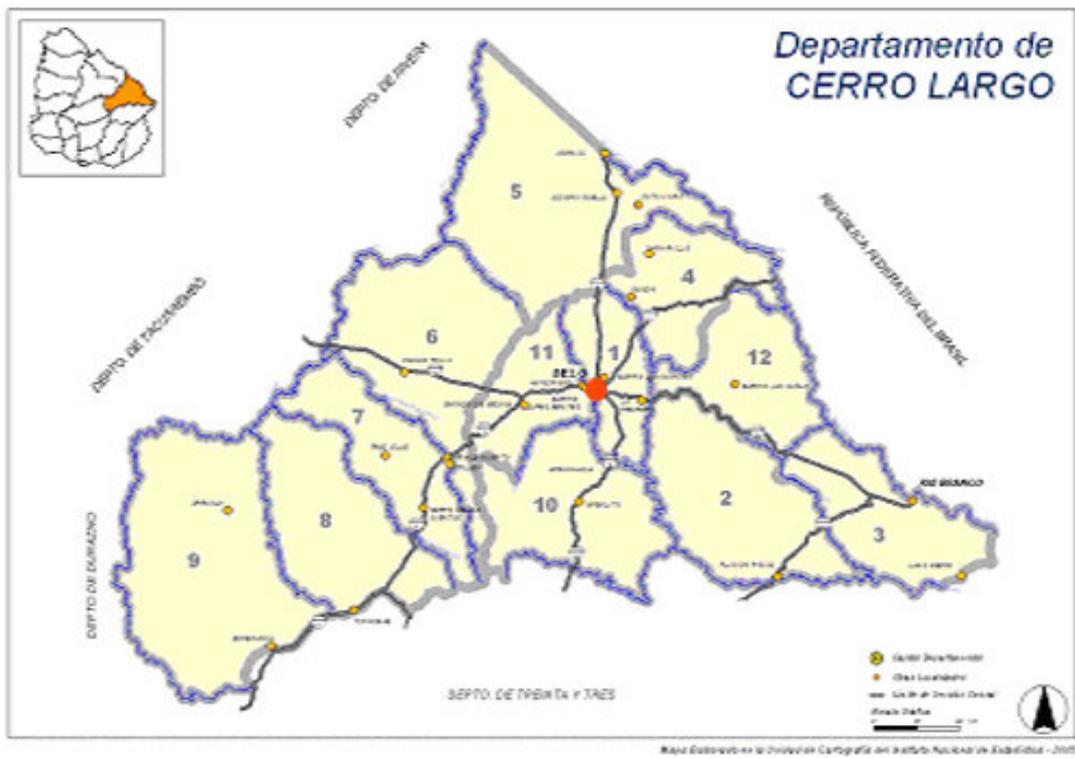
7Gestión Ambiental

Control agua No

Control de energía eléctrica No

Ventas

⁷ En abril 2005 se inician trabajos en la planta con controles



Nombre: ELIAS GOMEZ LTDA.

Ubicación: Melo Cerro Largo

Responsables: Elías Gómez

Año Inicio Actividades: 2da generación de empresa familiar

Aportes Fiscales : si BPS DGI

Trabajadores /as : 41

Producción : productos chacinados

Habilitación SI Bromatología MGAP INAC⁸

Elaboración

Alimentos Crudos

Cocidos

Fermentados

Producción terminada

1997 – 67.000 K MES

2002 – 40.000 K MES

2003 – 30.000K MES

2004 - 38.000 K MES

Márgenes de Producción

Clientes

Distribuidores a nivel nacional

Bases de Producción

Higiene – Calidad – Innovación

Manual Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Elaboración Si

Administración – Gestión

Contabilidad con asesor contable

Gestión Ambiental

Control agua Si

Control de energía eléctrica Si

⁸ Instituto Nacional de Carnes



Nombre: COOPERATIVA LA SERRANA

Ubicación: Minas Lavalleja

Responsables: Beatriz Caballero

Año Inicio Actividades:1996

Aportes Fiscales : si BPS DGI

Trabajadores /as : 21

Producción : productos chacinados

Habilitación SI Bromatología MAGP INAC

Elaboración

Alimentos Crudos

Cocidos

Fermentados

Producción terminada

2005 30,000K MES

Márgenes de Producción

Clientes

30 distribuidores a nivel nacional

Bases de Producción

Higiene – Calidad – Innovación

Manual Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene Si

Administración – Gestión

Contabilidad con asesor contable

Gestión Ambiental

Control agua Si

Control de energía eléctrica Si

II

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANIPULACION E HIGIENE

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE
MANIPULACIÓN E HIGIENE ALIMENTOS A PEQUEÑA ESCALA**

Contenidos

I. Introducción

II. Presentación de la guía

1. Principios de la elaboración de una guía
2. La estructura de la guía
3. Cómo usar la guía

III. Principios generales de buenas prácticas de higiene y de elaboración

1. Principios higiénico-sanitarios de las materias primas e insumos
2. Requisitos de higiene y de construcción del local de transformación
3. Requisitos del equipamiento
4. Requisitos de higiene personal
5. Requisitos de limpieza y desinfección del local y equipamiento
6. Requisitos de gestión de los desperdicios
7. Abastecimiento de agua
8. Condiciones del almacenamiento, manipulación y transporte de los productos terminados
9. Requisitos de control de insectos, roedores y aves (Plagas)
10. Requisitos de presentación de los productos y etiquetas
11. Documentación

IV. Ficha de (Descripción del producto e insumos, diagramas de flujo del procesos y cuadro de controles)cada tipo de producto

Explicación de fichas

V. Conclusión

Bibliografía

III

GLOSARIO

MGAP Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca

IM Intendencias Municipales: Gobiernos Locales elegidos mediante elecciones

BPS Banco de Previsión Social Organismo del Estado. Regula y controla el sistema de aportes a las jubilaciones y pensiones de trabajadores /as y los aportes patronales

DGI : Dirección General Impositiva. Regula y controla los aportes fiscales de las empresas

INAC Instituto Nacional de Carnes. Regula y controla la faena e industrialización de carne

PEA Población Económicamente Activa

PBI Producto Interno Bruto

SGS

URUCERT

PTIc Parque Tecnológico Industrial del Cerro . www.pti.com.uy

Butia



Inflorescencia, frutos y palmas butiá

Nombres vulgares: "Butiá".

Familia: Palmae.

Porte: Palmera de hasta 10 metros de altura. Estípote grueso, cubierto de restos de pecíolos cuando joven y liso en la madurez.

Follaje: De color verde grisáceo, con aspecto rígido debido a las características de las hojas.

Hojas: Pinnati compuestas, de 2 a 3 metros de largo, de raquis curvado, con pinnulas glaucas, con la quilla hacia el envés, dispuestas ordenadamente en dos filas. Pecíolos con segmentos rígidos punzantes.

Flores: Inflorescencia de un metro de largo protegida por una espata de color grisáceo. Las flores son unisexuadas de color amarillo. Las flores masculinas se ubican en la parte apical del espádice, con 3 sépalos, 3 pétalos y 6 estambres. Las femeninas tienen ovario súpero y perianto imbricado. Florece en primavera y verano, en forma discontinúa dependiendo del clima.

Fruto: Drupa de color amarillo, subglobosa de 2 a 2,5 cm de diámetro y cuyo perianto cubre menos del tercio del mismo. Comestible de sabor dulce a ácido.

Hábitat: En nuestro país forma extensos palmares en el departamento de Rocha, ocupando zonas bajas anegadizas, asociada a montes fluviales y también a montes serranos.

Área de dispersión: Sur del Brasil y Este de Uruguay.

Usos: Los frutos se consumen frescos, macerados en alcohol producen buen licor, hervidos con azúcar se obtiene dulce, la semilla molida y torrada se puede usar como sucedáneo del café. Las hojas se emplean para la fabricación de felpudos, relleno de colchones y sillones y como forraje para el ganado vacuno.

Eugenia o Pitanga



Nombres vulgares: "Pitanga", "Ñangapiré"

Familia: Myrtaceae.

Porte: arbusto ramificado que alcanza hasta 5 metros de altura. Corteza oscura, lisa, persistente.

Follaje: persistente, de color verde claro brillante.

Hojas: simples opuestas, ovoides-elípticas, borde íntegro, glabras, ápice mucronado, pecíolo de 3-4 milímetros.

Flores: blancas, solitarias, estambres múltiples con anteras amarillas. Florece en primavera.

Fruto: baya globosa con 6-8 costillas, rojo-negro en la madurez, de 1,5-2 centímetros de diámetro con cáliz persistente.

Hábitat: vive en montes ribereños y de quebrada del este y centro del país.

Área de dispersión: crece en Brasil, Argentina y Uruguay.

Usos: el fruto es comestible, se acostumbra a macerarlo en alcohol dando un sabor particular inconfundible.

Fuente. MsC. Mario Piaggio Sección Micología. Facultad de Ciencias. , Ing. Agron. Liliana Delfino. Curadora del Herbario. Museo y Jardín Botánico "Prof. Atilio Lombardo". IMM.

IV

Personal asignado al Proyecto

Coordinador de Proyecto

Dr. Vet. Luis Repiso Ibáñez

Gestión de Calidad

Tec. Agr. Carlos Ayres	Sector Hortifrutícola
Tec. Agr., Julio Sosa	Sector Hortifrutícola
Tec. Lech. Sergio Borbonet	Sector Lácteo
Tec Agr. Daniel Carnales	Sector Cárnico

Gestión Empresarial

Contador Jorge Hernández	
Economista. Beatriz García	Contadora Carla Peirano
Consultor Empresarial	Leonardo Borba

Gestión Medioambiental

Ing. Quim. Carlos Saizar

Evaluación

Lic. Vicenta Camusso

FOTOS

Presentación de Resultados de Proyecto.



Dr. Vet. Luis Repiso Ibañez

Compartiendo la Experiencia del Proyecto



Sr. Aleiandro Riquero . Cabaña Nokowev Colonia



Sra. Maria Sara Zubía. Caseras de India Muerta Rocha



Sra. Beatriz Caballero Cooperativa La Serrana Lavalleia



Sra. Nair Laiuni Cooperativa Calmañana Canelones



Sr. Elías Gómez . Chacinería Lito Gómez Cerro Larao



Sra. Cristina García GSAEL Colonia

EMPRESAS PRODUCTORES TÉCNICOS AUTORIDADES PROYECTO AICD / LATU



De izq. Tec. Julio Sosa, Sra. Mirta Cabral, Tec. Carlos Ayres, Lic. Vicenta Camusso,
Sra. Graciela Barrutte , Ing. Roberto Casañas , Dr. Vet. Luis Repiso Ibáñez



Empresarios/as asistentes al cierre del Proyecto, Ing. Roberto Casañas (OEA), Economista Celia Barbato LATU



Ing. Osiris Páez, Tec. Sergio Borbonet, Tec. Leonardo Borba





**Empresarios/as Autoridades Tecnicos del Proyecto
La Fiesta de Cierre**

ASISTENCIA TECNICA



Econ. Beatriz García asistencia técnica en gestión en Cooperativa Calmañana



Tec. Agro. Carlos Ayres asistencia técnica en calidad en Cooperativa Calmañana

INAGURACION DE PLANTA ELABORADORA TREINTA Y TRES



Grupo de empresas de Treinta y Tres



Exposición de Manuales de Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene y Productos

Elaboración de Alimentos Planta Elaboradora Treinta y Tres



PRODUCTOS



Mesa de Quesos de Cabra Carne Vegetal



Embutidos



Hierbas Organicas Deshidratadas



Bombones



Licores Mermeladas Jaleas

Quesos



PREMIOS RECIBIDOS EN MESA CRIOLLA 2004



Nancy Cabrera Artesanas de Punta Espinillo , Maria Herrera LATU



Alejandra De Romero, Cabaña Caprina Bella Vista , Ing.Agr. Pablo Betancour LATU



Lucia Sabato Teresa Bussalino DEL RINCÓN



Certificado de Participación

Proyecto

Aplicación de la Ciencia y la Tecnología para el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, mipyme, agroalimentaria en el sector rural de países de América Latina y Caribe

Laboratorio Tecnológico del Uruguay

Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo (AICD) de la OEA

Se hace constar que la empresa _____ ha participado satisfactoriamente de los cursos y actividades en las áreas de Calidad, Gestión Administrativa Contable y Gestión de Residuos

en el periodo Setiembre 2003 – Mayo 2005

Montevideo, Julio 2005

Presidente de LATU
Ing Miguel Brechner

Coordinador del Proyecto en Uruguay
Dr. Vet. Luis Repiso Ibáñez

Director de OEA en Uruguay
Ing. Roberto Casañas

