



Ministerio  
de Industria,  
Energía y Minería



Centro Comercial  
e Industrial de Salto  
115 años



UCU

---

# PROYECTO PARA EL MAPEO Y DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE SALTO

---

**INFORME FINAL**

**Diciembre 2022**

**Gerencia de Tecnología y Gestión, LATU.**

**Elaborado por María José Medín y Verónica Skerl**



26 de diciembre de 2022

Ing. Agr. Alejandra Carrau  
PRESENTE

De nuestra consideración:

El presente informe corresponde al trabajo realizado en el marco de la propuesta de asistencia técnica realizada al Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) para el mapeo y diagnóstico de competitividad de micro, pequeñas y medianas empresas elaboradoras de alimentos de la ciudad de Salto, de fecha 30 de marzo de 2022.

Dicha propuesta surgió de reuniones mantenidas entre los equipos técnicos del MIEM y del LATU para atender las necesidades de relevamiento planteadas por el Centro Comercial e Industrial de Salto. Se sumó al proyecto la Universidad Católica del Uruguay (UCU) Campus Salto como actor relevante para llevarlo adelante.

Cabe destacar que el informe fue elaborado por un equipo integrado por técnicos del LATU y UCU, en contacto permanente con el MIEM a través de la referente territorial del proyecto en Salto.

Quedamos a sus órdenes para la aclaración o ampliación de la información que se anexa.

Saluda a usted atentamente,



MSc. Q.F. Carina di Candia  
Especialista en Gestión  
Gestión Organizacional  
Gerencia de Tecnología y Gestión



Ministerio  
de Industria,  
Energía y Minería



# CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGÍA</b>	<b>2</b>
2.1. Ajuste y validación del “Diagnóstico de Competitividad” diseñado por el LATU	2
2.2. Capacitación de los estudiantes de UCU en la herramienta de diagnóstico	3
2.3. Mapeo inicial del sector a relevar	4
2.4. Etapa de prueba de la metodología	4
2.5. Ejecución del relevamiento en la muestra de empresas definida en el mapeo	4
2.6. Propuesta de acciones a implementar en función de los resultados del relevamiento	5
2.7. Equipo técnico del proyecto	5
<b>3. RESULTADOS</b>	<b>6</b>
3.1. Herramienta de diagnóstico de competitividad validada	6
3.2. Mapeo de empresas de la ciudad de Salto	6
3.3. Capacitación de estudiantes de UCU para aplicar la herramienta de relevamiento	7
3.4. Diagnóstico de competitividad	7
3.4.1. Caracterización de las empresas relevadas	7
3.4.2. Análisis de la información de los procesos relevados	11
3.5. Acciones a futuro – hoja de ruta	19
<b>4. CONCLUSIONES</b>	<b>21</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde al trabajo realizado en el marco del proyecto ejecutado entre noviembre de 2021 y octubre de 2022 para realizar el mapeo y diagnóstico de competitividad de micro, pequeñas y medianas empresas elaboradoras de alimentos de la ciudad de Salto. Dicho proyecto tomó como base el atender las necesidades planteadas desde el Centro Comercial de Salto al MIEM para mejorar la competitividad de las empresas del departamento, y ante la necesidad de conocer las principales debilidades de dicho sector, el grado de cumplimiento de requisitos bromatológicos, así como el grado de formalidad/informalidad existente en el rubro ante un aumento de emprendimientos surgidos a raíz de la pandemia por COVID 19.

El objetivo general del proyecto fue mapear el sector de elaboración de alimentos y realizar un diagnóstico de competitividad para lograr identificar las principales áreas de mejora que pudieran ser trabajadas en futuras iniciativas por las instituciones que conforman el proyecto.

Para dar cumplimiento a dicho objetivo general se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Ajustar y validar la herramienta metodológica para realizar el diagnóstico de competitividad.
2. Capacitar a estudiantes avanzados de UCU en la herramienta de diagnóstico.
3. Mapear el sector a relevar.
4. Probar y validar la metodología.
5. Realizar el relevamiento en la muestra de empresas definida en el mapeo.
6. Proponer acciones a implementar en función de los resultados del relevamiento.

Las actividades de relevamiento en las empresas se llevaron adelante entre los meses de junio y setiembre de 2022.

## 2. METODOLOGÍA

A continuación, se describen las acciones realizadas para dar cumplimiento a los diferentes objetivos planteados en el proyecto.

### 2.1. Ajuste y validación del “Diagnóstico de Competitividad” diseñado por el LATU

Se realizó la revisión y ajuste del “Diagnóstico de Competitividad” diseñado por el LATU como herramienta metodológica para realizar el diagnóstico en las empresas. Esta herramienta aplica una metodología práctica de asignación y determinación de prioridades de los procesos de las empresas.

El método se basa en 3 ejes de análisis:

- Estudiar si la empresa cuenta con el **enfoque** respecto al proceso y tema que se evalúa. Por enfoque se entiende que la empresa toma una dirección hacia una meta definida, a través de:
  - establecer políticas, definiciones y acciones por la dirección
  - organizarse y hacer una buena planificación para entender qué se necesita para llegar a la meta
- Verificar si se ha **implementado** el proceso (independiente que se tenga el enfoque). Es decir, si se han puesto en práctica y ejecutado acciones como:
  - Definir capacitaciones, mejorar equipamiento, definir indicadores, adoptar sistemas de información, entre otros.
- Medir los **resultados** que se han obtenido a raíz de la implementación, como ser:
  - Medir indicadores, tomar acciones de mejora, medir impactos, cumplir requisitos, etc.

Los procesos analizados son:



Figura 1 Procesos a analizar en las empresas

La herramienta se diseñó en un archivo Excel que contiene una primera hoja de “Introducción” para relevar los datos de la empresa que es entrevistada y en la que se define cuáles son las áreas críticas de trabajo en la empresa para mejorar su competitividad de acuerdo al siguiente semáforo:

Prioridad crítica	$\text{prom} < 2$
Prioridad media	$2 \leq \text{prom} \leq 3$
Prioridad baja	$\text{prom} > 3$

Tabla 1 Priorización de procesos según puntaje obtenido en el diagnóstico

En una segunda hoja presenta la “Valoración” a aplicar según el grado de desarrollo en los diferentes procesos en los tres ejes de análisis. La matriz generada se muestra en el Anexo 1.

En la tercera hoja se resumen los “puntajes globales” obtenidos en los procesos. Las siguientes siete hojas cuentan con el formulario de relevamiento para cada proceso, en los cuales se realiza la evaluación de cinco aspectos y se completa la sección comentarios para detallar información complementaria que pueda ser relevante a la hora de analizar los resultados.

Este archivo se envió a los estudiantes con las celdas protegidas de modo que solo se pudiera editar las celdas en las que se debían ingresar datos de la empresa y registrar puntajes y comentarios. De esta manera se facilitó el proceso de sistematización de datos. Los relevamientos individuales fueron enviados por mail al equipo técnico de proyecto quien se encargó de sistematizar todos los datos recabados.

## 2.2. Capacitación de los estudiantes de UCU en la herramienta de diagnóstico

El relevamiento en emprendimientos y empresas fue realizado por estudiantes avanzados de 2º, 3º y 4º año de la Universidad Católica campus Salto de las carreras de Contador público y Dirección de empresas.

Para ello el LATU diseñó una capacitación de 8 horas en formato virtual que fue dictada para los estudiantes por técnicas del LATU. El temario de la capacitación estuvo integrado por el marco teórico de los diferentes ejes de análisis del diagnóstico para los procesos de Negocio, Comercial, Económico financiero, Capital Humano, Cultura, Producción y Seguridad alimentaria.

Se abordaron los siguientes aspectos:

- Proceso de Negocio: conceptos de plan de negocios; misión, visión y valores de la empresa; herramientas de análisis interno y externo del negocio; objetivos estratégicos; indicadores.
- Proceso Comercial: conceptos de plan de ventas; gestión de marketing; las 4 P de Kotler.
- Proceso Económico financiero: conceptos de plan de inversión, plan de financiación, plan de ventas y gastos.
- Proceso Capital Humano: organigrama; política de salud y seguridad en el trabajo; políticas de género e inclusión; gestión del conocimiento; plan de capacitación; evaluación de desempeño.
- Proceso Cultura: valores y competencias; comunicación; desarrollo profesional; liderazgo; clima laboral.
- Proceso Producción: conceptos de gestión de la producción, productividad, flujograma de procesos, lay-out; gestión de proveedores; mantenimiento preventivo y correctivo; gestión de residuos.
- Proceso Seguridad Alimentaria: política de inocuidad; conceptos teóricos de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y de Procedimientos Operativos de Sanitización (POES); trazabilidad; elementos de la economía circular.

Los estudiantes realizaron este trabajo en el marco de una práctica formativa que tiene como objetivo que mantengan contacto con empresas e instituciones relacionadas con sus carreras. Al mismo tiempo

constituye una oportunidad para aplicar los conocimientos y competencias adquiridas en su formación. A su vez, recibieron un certificado de asistencia por participar en la capacitación brindada por parte del LATU.

### 2.3. Mapeo inicial del sector a relevar

Para esta etapa se realizó un relevamiento de las bases de datos disponibles a nivel institucional, obteniendo información del Directorio de empresas del Instituto Nacional de Estadística 2020 y algunos datos proporcionados por el Centro Comercial e Industrial de Salto.

A su vez, el equipo de estudiantes de UCU realizó un relevamiento en redes sociales (Instagram, Facebook, Pinterest, otras) y a través de recorrida por diferentes lugares de la ciudad. De esta forma se conformó la base de empresas a relevar cruzando la información recabada por tamaño de empresa, rubro (tomando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, códigos CIIU), locación y datos de contacto (nombre, mail, teléfono, web, redes sociales).

### 2.4. Etapa de prueba de la metodología

Con la finalidad de ajustar y validar la herramienta de relevamiento se diseñó una etapa piloto para realizar las primeras entrevistas a empresas. Para seleccionar las empresas el Centro Comercial y la UCU acudieron a aquellos empresarios con los cuales mantienen un vínculo habitual en el desarrollo de sus actividades y se les propuso participar del proyecto. Ocho empresas accedieron a participar en esta etapa por lo que se conformaron ocho equipos de estudiantes que fueron acompañados por técnicos referentes del LATU y UCU para realizar los diagnósticos piloto.

Luego de realizados los primeros diagnósticos, los estudiantes enviaron las planillas de relevamiento completas a los referentes técnicos que los acompañaron en las instancias de entrevista presencial. Posteriormente se realizó una reunión de puesta a punto con el grupo de estudiantes para ajustar los criterios de asignación de puntajes, comentar todas las observaciones realizadas, así como profundizar en algunos conceptos que se consideró les faltaba mayor manejo (forma de presentación del proyecto, qué tipo de preguntas utilizar, conceptos vinculados a al proceso de seguridad alimentaria, entre otros)

### 2.5. Ejecución del relevamiento en la muestra de empresas definida en el mapeo

Se conformaron diez equipos de estudiantes para realizar el relevamiento de las empresas de la base de datos elaborada en el mapeo, utilizando la herramienta validada durante la etapa piloto. Los estudiantes tuvieron un plazo de dos meses para completar al menos veinte entrevistas cada equipo.

La base de datos fue dividida de modo que cada equipo recibió un listado de empresas a entrevistar y fue su responsabilidad contactarlas y generar las reuniones necesarias para llevar adelante el diagnóstico en cada una de ellas.

Los resultados de cada empresa o emprendimiento son confidenciales por lo que la información se brinda en forma consolidada.

## 2.6. Propuesta de acciones a implementar en función de los resultados del relevamiento

En base a los resultados del relevamiento se procedió al procesamiento de los datos por parte del equipo técnico del proyecto y se elaboró el presente informe de diagnóstico que presenta una hoja de ruta con acciones a llevar adelante por parte de las instituciones participantes para lograr mejorar aquellas áreas que presentaron mayores dificultades.

Para difundir los resultados se prevé realizar la presentación a las empresas, instituciones y público general en una jornada en Salto. A su vez se realizará una devolución final a los estudiantes sobre el trabajo realizado.

## 2.7. Equipo técnico del proyecto

Autoras: María José Medin (UCU) y Verónica Skerl (LATU)

Apoyo técnico: Carina di Candia (LATU), María José Mannise (MIEM) y Micaela Rodríguez (LATU).

Otros apoyos institucionales: Maximiliano Cattani (LATU Uruguay), Martin Apatie (CCIS), José Pedro Macció (CCIS) y Jimena Silva (UCU).

## 3.RESULTADOS

### 3.1.Herramienta de diagnóstico de competitividad validada

En el anexo 1 se adjunta el Diagnóstico de Competitividad validado para el relevamiento en empresas del sector alimentario de la ciudad de Salto.

### 3.2.Mapeo de empresas de la ciudad de Salto

Luego de analizar los datos de las empresas de las bases relevadas, se procedió a actualizar los mismos y se logró elaborar un listado de empresas catalogadas del sector alimentario de la ciudad de Salto. La base de datos inicial quedó conformada por 543 empresas de las cuales 305 se dedican a manufactura y 238 a servicios vinculados a la alimentación.

**Cabe aclarar que esta cifra no representa el universo total de empresas del sector que existe en la ciudad de Salto,** debido a la alta informalidad del sector que no permite determinarlo. Por consiguiente, esta base de empresas se consideró suficiente para el alcance de este proyecto.

En la siguiente tabla se muestra la cantidad de empresas que conformaron la base de datos inicial según su código CIU.

	N° de empresas	Código CIU	Clasificación CIU / rubro
Manufactura	9	10120	Elaboración de fiambres y cachinados
	2	10300	Procesamiento y conservación de frutas y vegetales
	1	10400	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal
	3	10501	Elaboración de productos lácteos en general
	7	10509	Elaboración de helados
	1	10611	Elaboración de productos de molinería de arroz y elaboración de aceite de arroz
	105	10711	Elaboración de pan, productos panificados en forma tradicional
	55	10712	Elaboración de productos de confitería
	2	10719	Elaboración de productos panificados realizados en fábricas
	1	10739	Elaboración de cacao (excepto para producir chocolate) y confites
	19	10749	Elaboración de pastas frescas
	73	10750	Elaboración de comidas y platos preparados
	17	10799	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.
	2	11020	Elaboración de vinos
	2	11030	Elaboración de bebidas malteadas y de malta
	6	11040	Elaboración de bebidas alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas
	<b>305</b>	<b>Total</b>	
Servicios	86	56101	Restaurantes y parrilladas
	92	56102	Rotiserías
	60	56109	Otros servicios de comida n.c.p. (carros móviles de suministro de comidas, etc.)
	<b>238</b>	<b>Total</b>	
<b>Total</b>	<b>543</b>		

Tabla 2 Mapeo de empresas de la ciudad de Salto clasificadas por código CIU

### 3.3. Capacitación de estudiantes de UCU para aplicar la herramienta de relevamiento

La capacitación fue dictada a través de la plataforma Zoom los días 29 y 31 de marzo y 5 y 7 de abril de 2022. Tuvo una duración total de 8 horas y participaron 19 estudiantes. La lista de estudiantes y un ejemplo de certificado asistencia entregado se muestran en anexo 2.

### 3.4. Diagnóstico de competitividad

Se tomó como punto de partida la base conformada por 543 empresas. Se presentaron ciertas dificultades para concretar las entrevistas, ya sea por la imposibilidad de los estudiantes de contactar a las empresas de la base a través de los medios telefónicos, redes sociales o correo electrónico, tanto como por negarse a participar del diagnóstico aquellas que sí fueron contactadas.

Se realizaron en total 199 relevamientos en emprendimientos y empresas de la ciudad de Salto.

Los resultados que se presentan a continuación son válidos para la muestra de empresas relevadas, no pudiendo considerarse representativos del sector en la ciudad de Salto.

#### 3.4.1. Caracterización de las empresas relevadas

##### 3.4.1.1. Tamaño

Según el Decreto 504/007 las empresas se categorizan según su tamaño en micro, pequeñas y medianas en función del número de personal ocupado incluyendo los titulares y/o socios conjuntamente con su facturación anual. La clasificación según dicho decreto puede verse en la siguiente tabla:

Categoría	Personal ocupado	Ingresos anuales en UI hasta:
Micro	1 a 4	2.000.000
Pequeña	5 a 19	10.000.000
Mediana	20 a 99	75.000.000

*Tabla 3 Categorización de empresas según Decreto 504/007*

En el marco de este proyecto se categorizaron las empresas tomando en cuenta únicamente el criterio de personal ocupado. No se incluyeron en el diagnóstico preguntas relacionadas a la facturación de las empresas considerando que podría constituir una barrera a la hora de brindar información sensible y que le otorgara un carácter fiscalizador a la encuesta.

De las 199 empresas relevadas el 70% son micro, el 26% pequeñas y el 4% son empresas medianas.

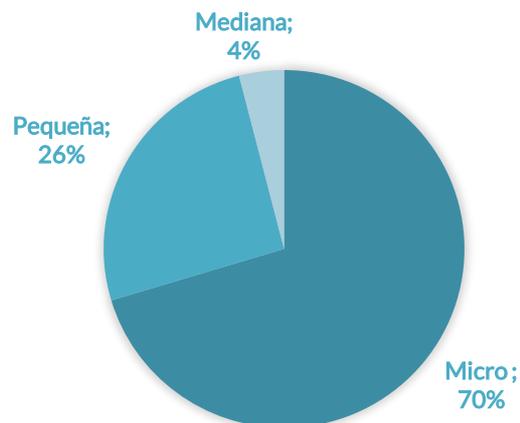


Gráfico 1 Clasificación por tamaño de empresas relevadas

### 3.4.1.2. Formalidad e informalidad

Al consultar a las empresas acerca de su grado de formalización o número de RUT se pudo relevar que el 53% se encuentran en situación de informalidad.

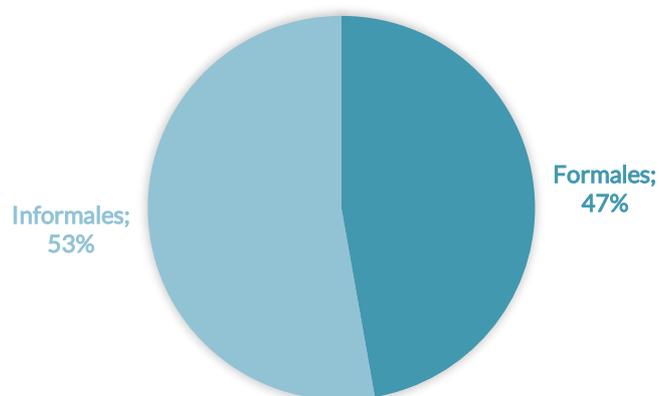


Gráfico 2 Clasificación según formalización de las empresas

### 3.4.1.3. Tamaño, formalidad e informalidad

Al analizar la composición de la muestra de empresas por tamaño y grado de formalización, se observa que la gran mayoría de empresas micro son informales. Todas las empresas medianas relevadas son formales. El grado de formalización aumenta con el tamaño de las empresas según los siguientes porcentajes:

Tamaño	Total relevado	% Formales	% Informales
Micro	140	31%	69%
Pequeña	51	84%	16%
Mediana	8	100%	0

Tabla 4 Porcentaje de empresas formales e informales por tamaño

### 3.4.1.4. Certificado Pyme<sup>1</sup>

Este certificado puede ser obtenido únicamente por empresas formales y se pudo constatar que el 80% de las mismas no cuentan con certificado Pyme y a su vez manifestaron no conocerlo.

Empresas formales - Certificado PYME		Micro	Pequeña	Mediana
No tienen	80%	51%	44%	5%
Si tienen	20%	26%	53%	21%

Tabla 5 Porcentaje de empresas con certificado Pyme por tamaño

Al analizar el tamaño de las empresas que si cuentan con certificado Pyme se puede observar que el 53% son pequeñas, el 26% son micro y el 21% son medianas.

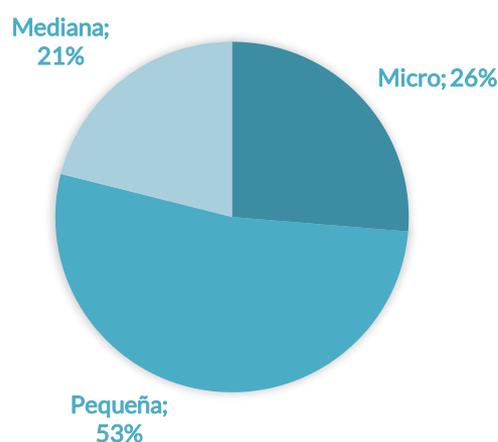


Gráfico 3 Clasificación de empresas con certificado Pyme

<sup>1</sup> Certificado Pyme: Este certificado acredita la condición de mipyme frente a cualquier institución pública o privada. Se tramita online en la web del MIEM en el siguiente enlace: <https://tramites.miem.gub.uy/TramitesEnLinea/page/externalAccess/open.jsp>

De las empresas formales que podrían tramitar el certificado el 51% son micro, el 44% pequeñas y el 5% medianas.

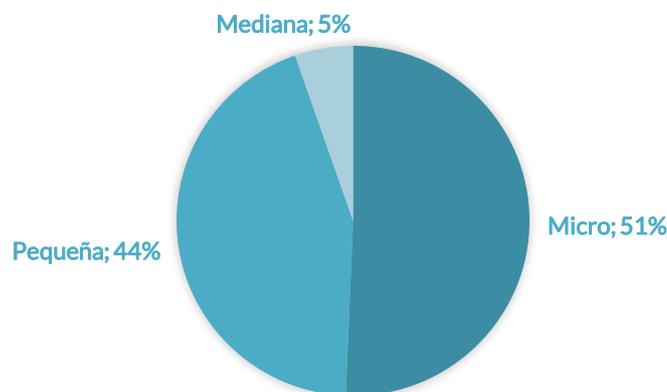


Gráfico 4 Clasificación de empresas que podrían tramitar certificado Pyme

En base a estos datos se podría afirmar el escaso conocimiento de las empresas relevadas acerca de instrumentos de apoyo de la política pública, ya que contar con dicho certificado es un requisito para participar en todos los programas que se gestionan desde MIEM-DINAPYME, así como también por otros programas de apoyo del MIEM o de organismos que promueven la mejora de la competitividad empresarial de las MiPymes.

### 3.4.1.5. Formalidad e informalidad por rubro

A continuación, se presenta la clasificación por rubro de empresas relevadas dentro del sector alimentario tomando como referencia la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU revisión 4). En la siguiente tabla se muestra la cantidad de empresas relevadas de cada sector y el porcentaje de empresas en cada rubro según la formalización.

Sector según Código CIIU	Nº empresas	% formales	% informales
Elaboración de productos de confitería	54	30%	70%
Elaboración de comidas y platos preparados	38	55%	45%
Elaboración de pan, productos panificados en forma tradicional	37	59%	41%
Otros servicios de comida n.c.p. (carros móviles de suministro de comidas, etc.)	21	29%	71%
Rotiserías	26	46%	54%
Restaurantes y parrilladas	9	56%	44%
Elaboración de pastas frescas	7	100%	0%
Elaboración de helados	4	75%	25%
Elaboración de bebidas malteadas y de malta	1	100%	0%
Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas	1	0%	100%
Elaboración de fiambres y chacinados	1	100%	0%

Tabla 6 Clasificación de empresas por código CIIU y estado de formalización

Se puede observar que la totalidad de las empresas del rubro pastas frescas se encuentran formalizadas. En los rubros elaboración de productos de confitería y carros móviles hay un alto grado de informalidad, con un 70% y 71% respectivamente de las empresas relevadas. Por otro lado, el rubro elaboración de helados presenta un 75% de empresas formalizadas. Para los demás rubros, los porcentajes varían de 41 a 59%, por lo que se puede decir que mantienen una distribución equilibrada de empresas formales e informales.

### 3.4.2. Análisis de la información de los procesos relevados

Para realizar este análisis se tomaron en cuenta los puntajes asignados a los diferentes procesos relevados según la escala descrita en el apartado 2.1 del presente informe y el análisis global cualitativo realizado por los estudiantes luego de llevadas a cabo las entrevistas.

	Negocio	Comercial	Producción	Económico Financiero	Seguridad Alimentaria	Cultura	Capital Humano
Formal	1,8	2,2	2,2	2,3	2,2	2,0	2,3
Informal	1,3	1,8	1,4	1,4	1,5	n/a	n/a
Brecha	10,3%	8,6%	14,9%	17,7%	13,1%	n/a	n/a

*Tabla 7 Puntajes promedio de los 7 procesos relevados según empresas formales e informales*

En la tabla se muestran los promedios de los puntajes asignados a los diferentes procesos agrupados en dos categorías de empresas: formales e informales. Se presenta además la brecha existente entre ambas categorías de empresas. Siguiendo la metodología de los colores del semáforo propuestos en el apartado 2.1, se indica en rojo aquellos procesos cuya atención resulta de prioridad crítica y en amarillo los de prioridad media. Se observa que ninguno de los procesos obtuvo puntaje suficiente como para considerarlo en estado avanzado de desarrollo (color verde del semáforo).

Los procesos Cultura y Capital humano no fueron relevados en las empresas micro ya que la mayoría de ellas se trata de emprendimientos unipersonales. En estos procesos la metodología propone relevar temas como estabilidad laboral, proceso de selección de empleados, definición de roles y funciones dentro de la empresa, entre otros, por lo que se consideró que no aplicaba relevarlos en el diagnóstico. Como se mencionó anteriormente, el sector informal relevado está compuesto en gran parte por empresas micro, por lo que los promedios de puntaje para estos procesos están conformados únicamente por el relevamiento de ocho empresas pequeñas, lo que se consideró no representativo para realizar la comparación con el sector formal.

Puede observarse que para todos los procesos el puntaje obtenido por empresas formales es superior al de las informales, con brechas que van del 8,6% al 17,7%. Por otro lado, se observa que para las empresas informales los puntajes promedio obtenidos están por debajo de 2 para todos los procesos. Sin embargo, en el caso de empresas formales se logra obtener puntajes promedio dentro de la zona de prioridad media para seis de los siete procesos.

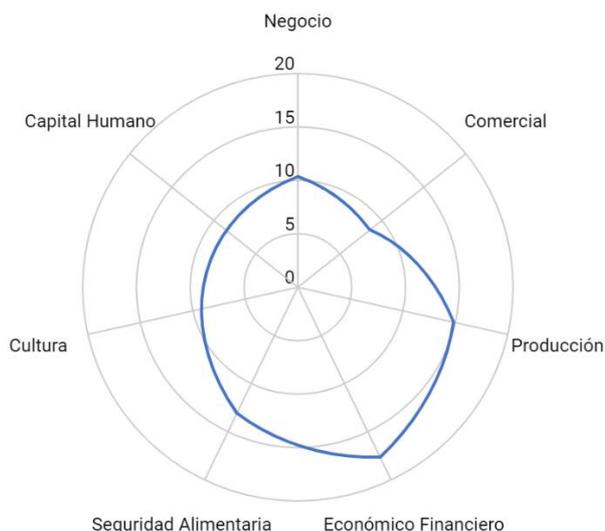


Gráfico 5 Brecha de los puntajes promedio de los procesos en empresas formales e informales

A continuación, se realiza un análisis por proceso de modo de profundizar en las temáticas y poder identificar las principales áreas de mejora en cada uno de ellos.

### 3.4.2.1. Proceso Negocio

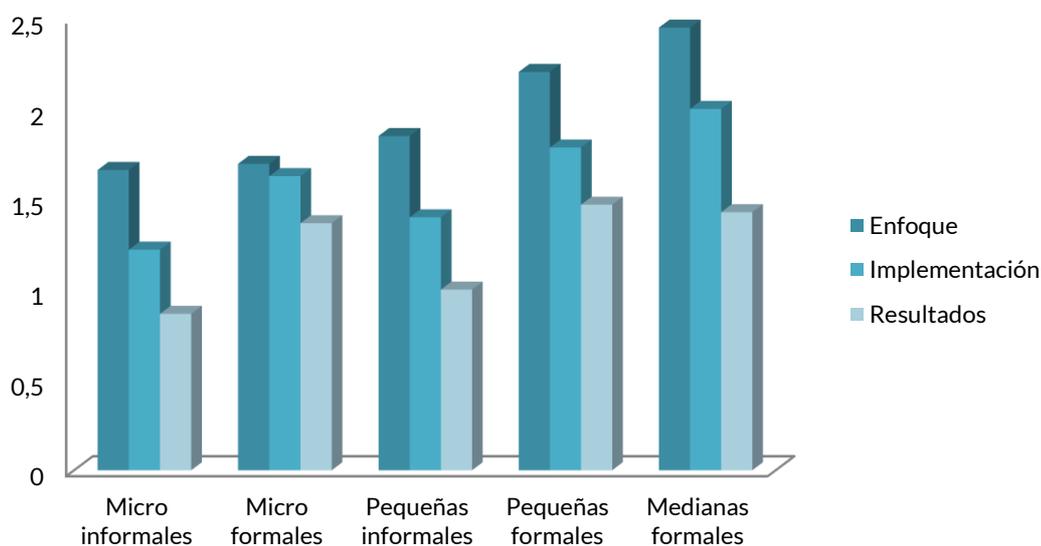


Gráfico 6 Puntajes promedio del proceso negocio

Para conocer acerca del desarrollo de este proceso se relevaron en los 3 ejes de análisis (enfoque, implementación y resultados) aspectos como la definición de un plan de negocios mediante el cual establecer la planificación de la producción, las inversiones y la organización de la empresa; la existencia de planes

operativos para las diferentes áreas y procesos; y si se han identificado los grupos de interés y sus necesidades.

Gran parte de las empresas relevadas tienen definidos los objetivos, la misión y la visión. En algunas empresas se siguen lineamientos que no están formalmente detallados en planes de negocios ni planes operativos y falta desarrollar indicadores, como por ejemplo de rentabilidad, que permitan realizar el seguimiento de los resultados.

La brecha global entre empresas formales e informales fue del 10,3%. Al analizar más en detalle los resultados, se puede ver que las mayores diferencias se dan en la implementación de acciones y en la medición de resultados. Los puntajes para las todas las empresas micro y las pequeñas informales están por debajo de 2 para los 3 ejes de análisis, lo que implica que son de prioridad crítica. A su vez, los puntajes mejoran con el tamaño de las empresas para los 3 ejes de análisis.

### 3.4.2.2. Proceso Comercial

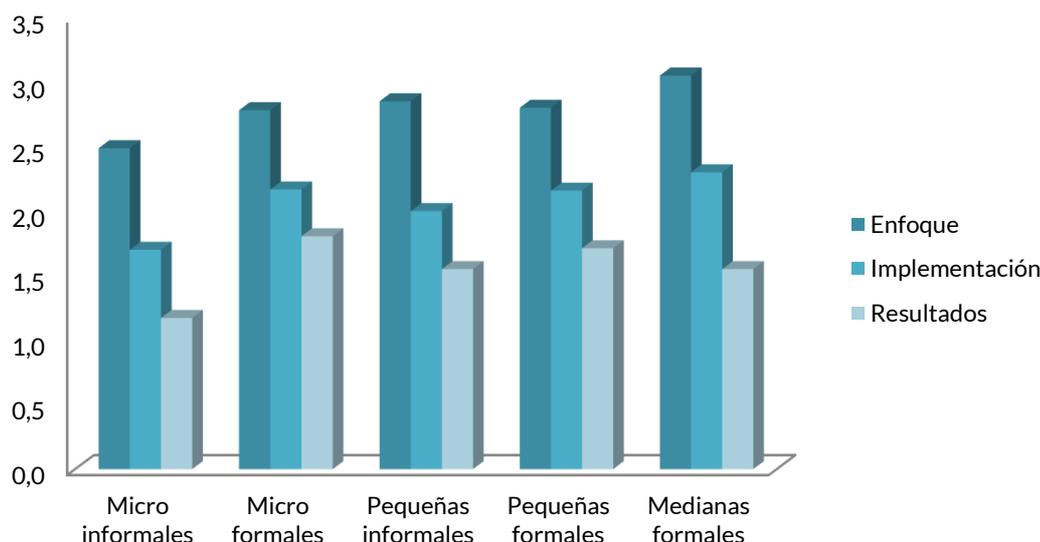


Gráfico 7 Puntajes promedio del proceso comercial

El relevamiento de información en los 3 ejes de análisis del proceso comercial se enfocó en conocer si la empresa ha definido y segmentado clientes, si ha desarrollado planes de venta para dichos segmentos definiendo indicadores, registros y evaluación de clientes y si se revisan los resultados con frecuencia para la toma de decisiones con foco en la mejora. Las preguntas fueron basadas en los temas producto, precio, promoción y plaza.

La gran mayoría de las empresas tienen definido qué producto venden, a quién se lo venden (público objetivo) y los canales para llegar a sus clientes. Muchas empresas conocen el ciclo de vida de sus productos y tienen una metodología de fijación de precios adaptada a su realidad. Esto se puede verificar al observar los puntajes del eje enfoque para todas las empresas, los cuales se encuentran de 2,5 a 3.

Las mayores debilidades se presentan en la falta de planes de promoción, la falta de indicadores para medir la eficiencia y resultados de la estrategia y problemas para estimar la demanda, lo que ocasiona por ejemplo ineficiencias en la compra de materias primas.

Este proceso es el que presenta en promedio una menor brecha entre empresas formales e informales, con un valor de 8,6%. Puede observarse que para todas las empresas los puntajes de los ejes implementación y resultados son menores que para el enfoque.

### 3.4.2.3. Proceso Económico financiero

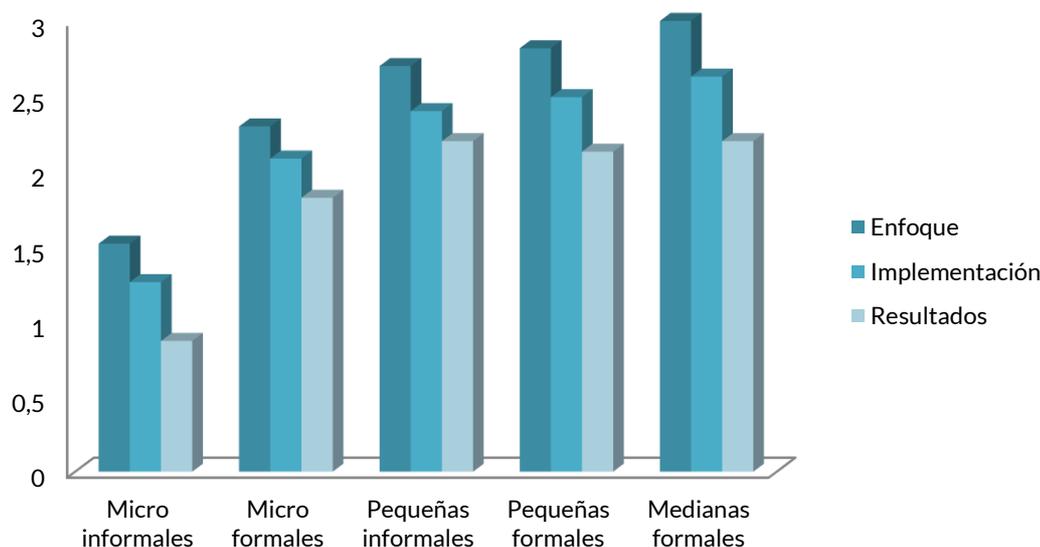


Gráfico 8 Puntajes promedio del proceso económico financiero

El análisis del proceso económico financiero se enfocó en conocer si la empresa cuenta con un sistema contable para el control de la gestión empresarial, si se toman decisiones en base a dicha información y si se mide el impacto en el control de los procesos. También se relevó información para determinar si las empresas conocen sus obligaciones fiscales, consultando acerca de las dificultades que encuentran para afrontarlas.

Las empresas micro no cuentan con sistemas contables, en general el dueño maneja ingresos y egresos, pero sin planificación ni asignación de presupuesto a diferentes rubros. Tampoco tienen métodos de monitoreo establecidos para poder dar seguimiento a las decisiones que se toman.

Para las empresas pequeñas y medianas, se verifica una mejor situación en cuanto al desarrollo de este proceso, que representa para el caso de las medianas, el de mayor puntaje.

Como principal debilidad se manifiesta la no existencia de políticas de apalancamiento para el financiamiento.

Este proceso es el que presenta en promedio una mayor brecha entre empresas formales e informales, con un valor de 17,7%. Esto se debe en su mayor parte a la brecha entre las microempresas formales e informales.

Se puede observar que las empresas micro informales obtuvieron puntajes por debajo de 1,5 para los 3 ejes de análisis. Esto responde en gran medida al no cumplimiento de sus obligaciones fiscales ya sea por desconocimiento, o porque el emprendimiento no representa el ingreso principal para el emprendedor y su familia, por lo que no tienen interés en formalizarlo.

#### 3.4.2.4. Proceso Capital Humano

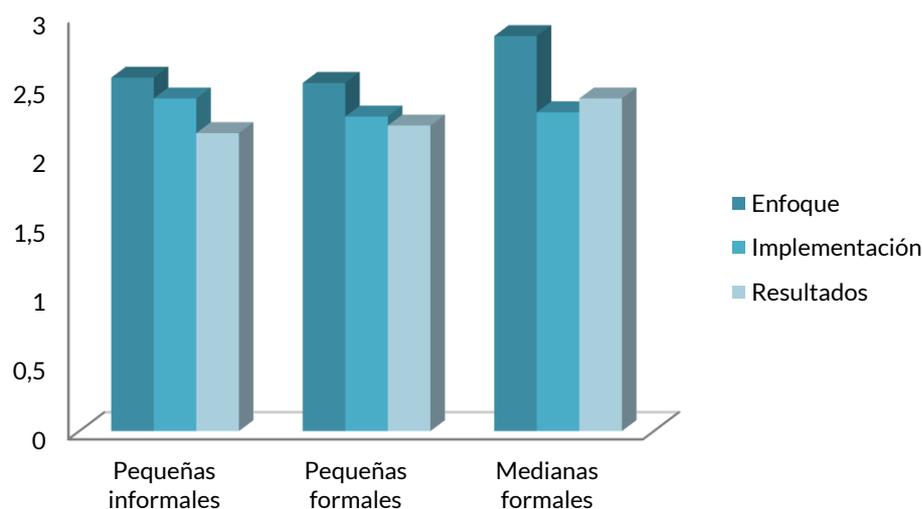


Gráfico 9 Puntajes promedio del proceso capital humano

En el relevamiento de este proceso se busca conocer si la empresa tiene un organigrama y ha definido roles y funciones; si tiene reglamento interno, política de salud y seguridad en el trabajo, plan de capacitación y mejora, políticas de género e inclusión. Como se mencionó anteriormente, este proceso se relevó únicamente en empresas pequeñas y medianas, obteniéndose para todos los ejes de análisis puntajes superiores a 2, lo que indica procesos en estado de prioridad media.

Las fortalezas detectadas en este proceso son el gran involucramiento de los líderes del emprendimiento o dueños de las empresas, mostrando un gran conocimiento de su personal. Hay roles bien definidos y en general se manifestó contar con buenos ambientes laborales.

Las empresas no cuentan con planes de capacitación y muchas manifestaron la dificultad de enviar a sus colaboradores a realizar cursos, tanto por falta de tiempo como por los costos.

### 3.4.2.5. Proceso Cultura

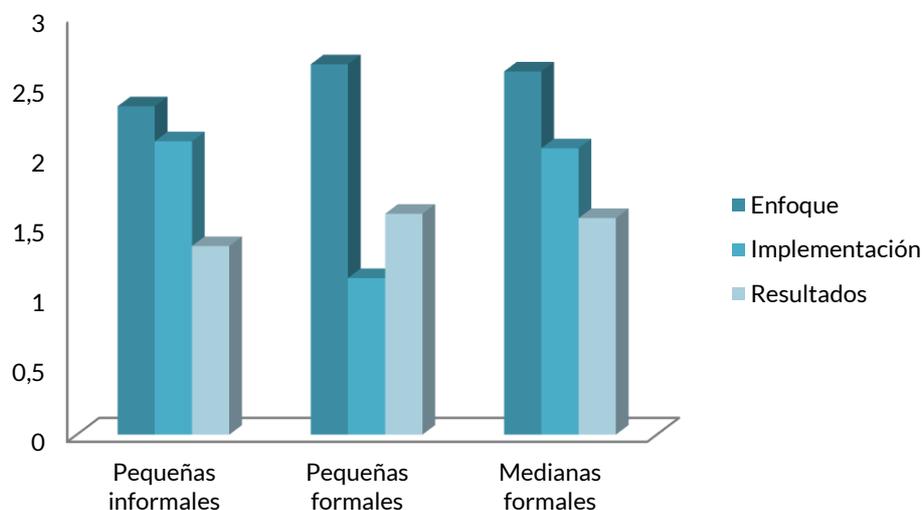


Gráfico 10 Puntajes promedio proceso cultura

La cultura engloba el conjunto de ideas, prácticas y valores que tiene la empresa. En el relevamiento se consultaron aspectos como liderazgo, desarrollo profesional, motivación e involucramiento del personal. Este proceso, al igual que el de capital humano fue relevado en empresas pequeñas y medianas.

La gran mayoría de las empresas tienen un liderazgo claro y definido, fomentan el trabajo en equipo y trabajan con foco en el cliente, aunque no siempre conocen sus necesidades. Se observan deficiencias a la hora de motivar al personal y de definir estrategias para medir el resultado de acciones que ellos puedan aportar.

### 3.4.2.6. Proceso Producción

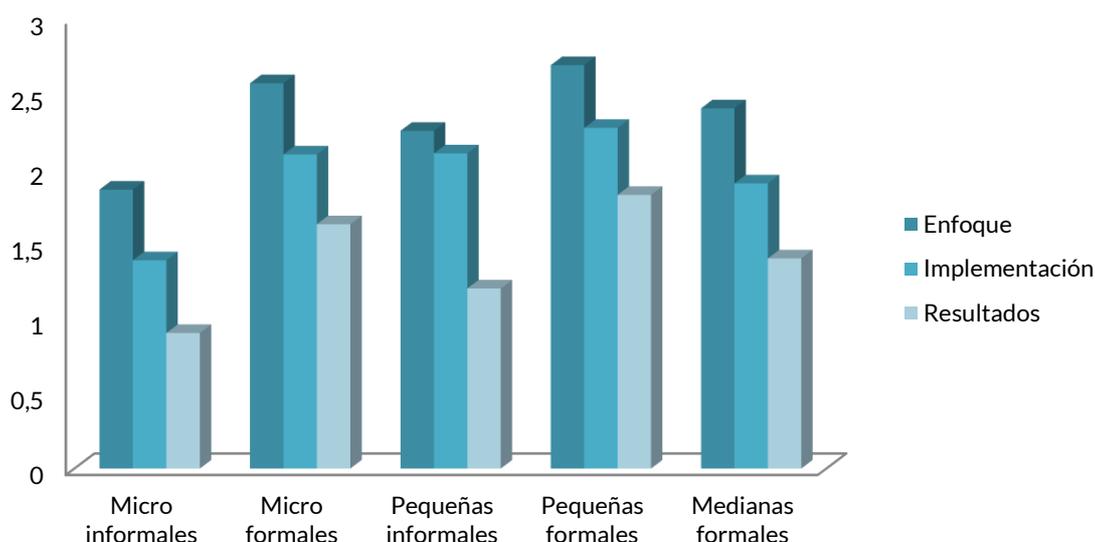


Gráfico 11 Puntajes promedio proceso producción

Para evaluar el proceso de producción se relevaron en los 3 ejes de análisis (enfoque, implementación y resultados) los siguientes elementos: definición e implementación de un plan de producción a corto y mediano plazo en función de las ventas o stock, la existencia de una metodología para el seguimiento de la productividad, la gestión de proveedores y el inventario de materias primas, productos en proceso y producto terminado.

También se consultó si la empresa cuenta con equipamiento y tecnología acorde a la requerida por la calidad exigida por los clientes, y si se trabaja en la gestión de residuos.

Los resultados muestran que la gran mayoría de las empresas no cuentan con planes de producción implementados, sino que se produce en base a las ventas de meses anteriores. Esto dificulta la gestión de compra de materiales e insumos e impacta en los costos de producción. En cuanto al equipamiento que se utiliza hay diferencias según el rubro. En empresas pequeñas como fábricas de pastas y panaderías, por ejemplo, cuentan en general con equipos más actualizados como hornos y amasadoras automáticas.

En general las empresas manifiestan dificultades para la compra de equipamiento y no hay conocimiento acerca de innovaciones tecnológicas vinculadas a sus sectores que puedan implementar. Las empresas micro de varios rubros cuentan en su mayoría con procesos manuales de producción.

Otro aspecto que surgió del relevamiento es la falta de planes de mantenimiento, ya sea para equipamiento que implique realizar al menos las acciones recomendadas por fabricantes, como para infraestructura en general. La gran mayoría de las empresas van reparando equipos cuando se rompen, lo que puede impactar en la producción, así como en la inocuidad de los alimentos ya que puede constituir un peligro físico.

La brecha global entre empresas formales e informales fue del 14,9%, pudiéndose ver una mayor incidencia de la formalización de las empresas que del tamaño. Es decir, las micro formales obtuvieron mejor puntaje promedio que las pequeñas informales.

Otro resultado que resalta es la baja puntuación para el eje de análisis “resultados” para todas las empresas, lo que se traduce en una falta de medición de indicadores y cumplimiento de requisitos para la toma de acciones de mejora vinculadas a la producción.

### 3.4.2.7. Proceso Seguridad Alimentaria

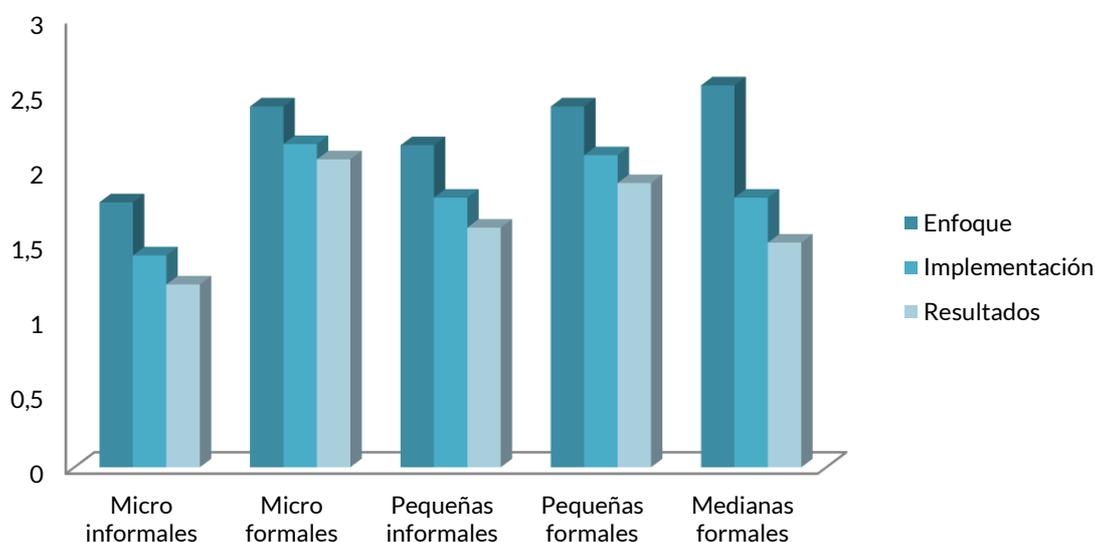


Gráfico 12 Puntajes promedio proceso seguridad alimentaria

Las preguntas acerca de este proceso se centraron en relevar qué tanto las empresas y emprendimientos conocen acerca de la temática de inocuidad alimentaria y si tienen identificados los peligros físicos, químicos y microbiológicos que deben controlar. Los resultados muestran que la mayoría de las empresas conocen los conceptos generales de inocuidad, pero al consultar específicamente acerca de la implementación de las buenas prácticas de manufactura (BPM) no se verifica el desarrollo y aplicación de planes de limpieza y desinfección, aspectos clave para empresas elaboradoras de alimentos.

En cuanto a infraestructura, el equipamiento y layout para producción, se encontró en general que son adecuados para las operaciones que se realizan, muchas de ellas de forma manual.

Temas como trazabilidad de materias primas, empaques y clientes se encontró que están en menor grado de desarrollo y representan una gran oportunidad de mejora tanto para inocuidad como para competitividad.

También se relevó acerca de las capacidades de los colaboradores en estos temas y si contaban o no con carné de manipulador de alimentos, ya que para obtener dicho carné la persona debe rendir y aprobar una prueba de conocimientos básicos de higiene y de BPM.

En cuanto a capacitaciones, se pudo relevar que las empresas no tienen un plan definido ni conocen a dónde recurrir para capacitarse. Con respecto al carné de manipulador, en el entorno de la mitad de las empresas no contestó la pregunta. De las que sí respondieron se pudo relevar que, dentro de las empresas formales, un 18% declaran que su personal no cuenta con carné de manipulador. Por otro lado, dentro las empresas informales se verifica que un 32% declara que sí cuentan con dicho carné.

Esto muestra que la tramitación del carné es independiente de que las empresas cuenten o no con habilitación bromatológica, ya que para poder tenerla deben estar formalizadas ante BPS y DGI.

¿Cuentan con carné de manipulador?	Si	No	No contestaron
Formales	24%	18%	56%
Informales	32%	23%	46%

*Tabla 8 empresas formales e informales con carné de manipulador*

La brecha global entre empresas formales e informales fue del 13.1 % y se destacan algunos aspectos como:

- Las microempresas formales tienen puntajes por encima de 2 para los 3 ejes de análisis.
- Las medianas empresas formales se verifica la mayor brecha entre enfoque y resultados, los que a su vez se encuentran en un puntaje promedio por debajo de 1,5. Esto indica que esta categoría de empresas declara en general no estar realizando registros ni medición de resultados para la toma de acciones.

### 3.5. Acciones a futuro – hoja de ruta

A continuación, se presentan los principales temas a abordar para desarrollar y fortalecer el entramado empresarial del sector alimentario en los diferentes procesos de las empresas:

#### Proceso negocio:

- Capacitación en general en la temática, brindando nociones básicas de estrategia empresarial y de la importancia de desarrollar un buen modelo de negocios.
- Definición de objetivos y metas.
- Desarrollo de indicadores adecuados y acordes a cada empresa para medir y definir acciones en base a resultados.
- Capacitación en sistemas de información (CRM, ERP, otros) que sirvan para mejorar la gestión.

#### Proceso comercial:

- Fortalecer aspectos como el estudio de mercado y el diseño de estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la empresa. Profundizar en algunas herramientas de análisis de clientes y fijación de precios para mejorar la competitividad.
- Capacitación en estrategias de marketing para MiPymes.

#### Proceso económico financiero:

- Brindar información acerca de obligaciones y beneficios fiscales a las empresas.
- Brindar herramientas para la construcción de indicadores financieros básicos: beneficio, rentabilidad, capital de trabajo necesario, herramientas sencillas en una aplicación tipo Excel con planillas para el control financiero que permitan una mejor planificación en lo que respecta al presupuesto, la contabilidad y opciones de financiamiento.

#### Proceso producción:

- Diseño de planes de producción acorde a las empresas para que puedan describir los procesos de fabricación del producto, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de las operaciones.
- Metodología para definición, medición y evaluación de indicadores de productividad.
- Gestión de proveedores teniendo en cuenta especificaciones para materias primas, entregas, controles de stock, entre otros.
- Elaboración de planes de mantenimiento preventivo y correctivo.

Proceso seguridad alimentaria:

- Fortalecer los conocimientos de Buenas Prácticas de Manufactura, inocuidad alimentaria y vida útil de modo de lograr cumplir los requisitos reglamentarios de cara al futuro RUNAEV.
- Fortalecer el vínculo con el área de bromatología de la Intendencia de Salto para fomentar la tramitación del carné de manipulador y la habilitación bromatológica de los locales de elaboración.
- Sensibilizar a las empresas con temas de sostenibilidad como la gestión de residuos y las pérdidas y desperdicios de alimentos, sentando las bases para transitar hacia procesos más circulares.

Lineamientos para el diseño de la hoja de ruta:

- Difusión del informe de diagnóstico “Mapeo y diagnóstico de competitividad MiPymes ciudad de Salto”.
- Contactar y generar alianzas estratégicas con instituciones identificadas, generando hoja de ruta compartida, con acciones y responsabilidades definidas contemplando:
  - Trabajar en promover la formalización de las empresas del sector.
  - Promover la habilitación bromatológica de cara al RUNAEV.
  - Diseño de un plan de capacitación.
  - Facilitar el acceso a herramientas de apoyo para la mejora de la gestión de las empresas.
  - Facilitar el acceso al financiamiento para la mejora de la competitividad del sector.

## 4. CONCLUSIONES

Como primera conclusión se puede decir que a partir de este trabajo Dinapyme MIEM cuenta con datos actualizados en diferentes aspectos que hacen a la competitividad de una población de cerca de 200 empresas y emprendimientos, que le permitirán definir acciones y políticas acordes a la realidad del sector en el departamento de Salto, en conjunto con la intendencia y el Centro Comercial como actores locales estratégicos.

Otra conclusión importante es que se evidenció la existencia de un 53% de emprendimientos informales en la muestra relevada. Se entiende que es de suma importancia trabajar en la formalización de las empresas, profundizando en los beneficios que se pueden obtener como el acceso a programas de apoyo económico y de financiamiento de diversas instituciones, la mejora de las posibilidades de comercialización, el acceso a herramientas de mejora como diagnósticos y asistencias técnicas, entre otros.

En cuanto al diagnóstico de competitividad, se evidencia que, para todos los procesos relevados independientemente del tamaño y de la formalización de las empresas, en los tres ejes de análisis (enfoque, implementación y resultados) el grado de desarrollo es siempre mayor para enfoque que para implementación y a su vez ambos superan el desarrollo en el eje resultados. Esto podría traducirse en que las empresas conocen en mayor o menor grado los conceptos generales de cada tema, implementan pocas acciones para interiorizar los conceptos al funcionamiento de su empresa y casi no miden sus resultados para la toma de acciones de mejora.

Un impacto inmediato del proyecto es que el trabajo realizado con la Universidad Católica del Uruguay de Salto permitió capacitar al equipo de estudiantes que realizó el relevamiento en temas como producción y seguridad alimentaria, que no integran sus áreas de conocimiento curricular, y brindarles una primera experiencia de consultoría que se espera aumente el potencial de trabajo y su permanencia en la región.

Por último, se visualizan algunas instituciones con las cuales generar alianzas de cara al diseño de una hoja de ruta compartida hacia la implementación de acciones necesarias que se desprenden de este informe:

- Intendencia de Salto
- Centros pymes
- MIDES
- BPS
- DGI
- Universidad Católica del Uruguay campus Salto
- LATU.
- Centro Comercial e Industrial de Salto
- UTEC Paysandú por su cercanía y contar con planta piloto, cocina comunitaria, programas de apoyo a emprendedores del sector, carreras terciarias vinculadas a producción de alimentos.

## Anexo 1. Diagnóstico de competitividad para las MiPymes de alimentos de la ciudad de Salto

### Hoja 1 – Introducción



El programa lo irá llevando sucesivamente a establecer la situación de la empresa dentro del temay luego lo ayudará a definir los puntos que requerirán mayor atención. En la pestaña Valorización se detallan los niveles para Enfoque, Implementación y Resultados como guía para el evaluador. En las pestañas siguientes se analizan los procesos críticos de la empresa

Iniciar

#### DIAGNÓSTICO PARA PYMES - LATU

Este diagnóstico aplica una metodología práctica. Se trata de la asignación y determinación de prioridades de los procesos de las empresas. El método se caracteriza por:

Estudiar si la empresa cuenta con el **enfoque** respecto al proceso y tema que se evalúa

Verificar si se ha **implementado** el proceso (independiente que se tenga el enfoque)

Medir los **resultados** que se han obtenido a raíz de la implementación

DATOS GENERALES	
Nombre de la empresa:	
Razon Social	
Dirección:	
Nombre de Contacto:	
RUT	
Sector según Código CIIU	
Tiene Certificado Pyme?	
Clasificación:	
Teléfono:	
E-mail:	
Página Web:	
Redes sociales:	
Otro:	
Historia de la empresa, por que surgió	
Indique la cantidad de propietarios o accionistas	
EMPRESA FAMILIAR	Cuantos miembros de la familia dependen económicamente de la empresa
	Indique que generación es la que está gestionando actualmente la empresa. Cuantos miembros de la familia están en la directiva
	Indique roles y funciones (de haberlos) de la generación anterior
	Indicar cuantos miembros de la familia trabajan en la empresa (no en la directiva)
Turnos	

## Hoja 2 – Valoración

	Valor	Concepto		
		Enfoque	Implementación	Resultados
Sin desarrollo	0	La empresa no ha desarrollado el concepto o tema. No hay registros o definición de los procesos.	No se han implementado acciones.	No se han obtenido resultados.
En desarrollo/crecimiento (cumplimiento parcial)	2	Se inician capacitaciones en la temática a evaluar. Hay definición de procesos, planificación y objetivos, pero solo en algunos casos o áreas de la empresa.	Se está implementando en algunas áreas de la empresa (p.e. áreas críticas) Puede haber desequilibrios en la implementación entre éstas y otras áreas, o entre las críticas entre sí. el personal directamente involucrado conoce procedimientos y requerimientos del proceso. Se han definido los responsables y su autoridad en la toma de decisión.	En algunas áreas hay mediciones, se realiza su análisis y se refuerzan acciones para resultados positivos. Se visualizan tendencias positivas y se establecen acciones para compensar tendencias no favorables.
En profundización o mejora continua	4	Se profundiza el enfoque sistemático y sistémico de la empresa. Se visualiza una gestión integral. Hay definiciones de todos los procesos, sus objetivos. Se ha establecido una planificación. Se identificaron las diferentes grupos de interés de la empresa y se ha iniciado la detección de sus necesidades, las que se integran como objetivos de los procesos	La empresa se gestiona y toma decisiones como un sistema integrado. Se ha profundizado la participación y se incluyen elementos para la innovación y las acciones con resultados. Se han definido e implementado acciones de trabajo sistemático con los grupos de interés. Se han desarrollado procesos de asociatividad, innovación y vigilancia, los que se aplican a los temas o procesos en evaluación.	Hay resultados de todos los procesos definidos. Hay un análisis de los indicadores y su idoneidad para reflejar elementos para la toma de decisiones. Se evidencian resultados de asociaciones con otras empresas u organizaciones con impacto positivo en el negocio. Se evidencian resultados de innovación en proceso de evaluación, en el producto desarrollado o en la forma de organizarse

## Hoja 3 – Resultados globales

### Proceso

	Enfoque	Implementación	Resultados
Proceso del Negocio	0	0	0
Proceso Comercial	0	0	0
Proceso de Producción	0	0	0
Proceso de Capital Humano	0	0	0
Proceso Económico Financiero	0	0	0
Cultura	0	0	0
Seguridad alimentaria	0	0	0

### Comentarios Generales

Se visualiza de acuerdo al semáforo cuales son las áreas críticas de trabajo en la empresa para mejorar su competitividad

Se puede analizar si es necesario establecer políticas, definiciones y acciones por la dirección (**enfoque**) o si es necesario

definir capacitaciones, mejorar equipamiento, sistemas de información, según el proceso (**implementación**) o si es necesario

una mejora en las mediciones, y toma de decisiones de forma que impacte positivamente en el negocio (**resultados**)

Prioridad crítica	prom < 2
Prioridad media	2 ≤ prom ≤ 3
Prioridad baja	prom > 3

### Hoja 4 – Proceso Negocio

	Enfoque	Valor	Implementación	Valor	Resultados	Valor
A	La empresa ha definido un plan de negocios (planificación de la producción, las inversiones, la comercialización, organización de la empresa, administración)		La empresa usa el plan de negocios como guía para la toma de decisiones.		La empresa sigue, controla y modifica/actualiza el plan de negocios en función del entorno y los grupos de interés, midiendo los resultados económicos	
B	Han definido misión, visión y planificación a largo plazo		La misión, visión es conocida y se mide su grado de cumplimiento, se han desplegado a los procesos		Se mide indicadores de resultados de la planificación y se toman acciones de mejora	
C	Han definido planes operativos para las diferentes áreas y procesos (ver definición en hoja "Definiciones") ( Marketing, compras, ventas, recursos humanos)		Los planes operativos tienen objetivos, indicadores, responsables y recursos y se controla su ejecución		Se miden y toman acciones de los planes operativos en función de los indicadores de resultados, se retroalimenta la planificación estratégica. La medición se hace sistemática y con frecuencia definida	
D	Se ha definido mediciones para el seguimiento de los resultados del negocio		Los indicadores de resultado, ej: rentabilidad, se monitorean sistemáticamente		Se toman acciones y hay sistemática de reuniones de los directivos para la toma de decisiones en base a los indicadores de resultados, ej: rentabilidad	
E	Se han identificado los grupos de interés y se conocen necesidades de los mismos. (proveedores, socios, concesionarios, Centro Comercial, instituciones, servicios, etc)		Los requerimientos y necesidades de los grupos de interés están integrados en la definición del negocio, de los procesos y los indicadores. Se miden sistemáticamente		Hay revisiones periódicas y sistemáticas de los requerimientos actuales y futuros de los grupos de interés. Se definen innovaciones en procesos, producto y negocio en base a éstas	

### Hoja 5 – Proceso Comercial

	Enfoque	Valor	Implementación	Valor	Resultados	Valor
A	La empresa ha definido clientes, segmentado y definido planes de venta (ver definición en hoja "Definiciones") para estos segmentos. Ha definido que clientes son sus socios.		Se implementan las acciones planificadas del plan de ventas, hay registro de las mismas. Cuenta con indicadores. Lleva registros por cliente. Evalúa los clientes		Se revisan los resultados con frecuencia definida y se toman decisiones para mejorar la segmentación, los planes de ventas y las ventas	
B	<b>Producto</b> , se ha definido la cartera de productos/servicios y se cuenta con fichas técnicas. Se conocen costos y rentabilidad del producto. Se conoce el diferencial con respecto a la competencia. Se conoce el ciclo de vida del producto. Se han definido las diferentes presentaciones del producto y su empaque 1ario		<b>Producto</b> , las ficha técnicas refleja la forma de producir y se mantienen actualizadas, se revisa en función de los requerimientos actuales de los clientes. Se detectan e implementan requerimientos futuros		<b>Producto</b> , se miden las ventas, rentabilidad del producto. Se realizan planes de mejora en función de los resultados para el re diseño del producto	
C	<b>Precio</b> , se ha definido una metodología para el cálculo de los precios, se ha definido el margen de rentabilidad, se conoce el precio de la competencia, se atiende a la segmentación de clientes		<b>Precio</b> , mantiene bajo control relación costos/precio. Trabaja en campañas. Sistemáticamente verifica lo que quiere pagar el cliente		<b>Precio</b> , monitorea la competitividad de su producto y del proceso de producción, mejorando márgenes y logrando los niveles de venta en ingresos que planificó	
D	<b>Promoción</b> , se ha definido estrategia, campañas para dar a conocer el producto, acciones para los canales de venta.		<b>Promoción</b> , implementa las estrategias de promoción. Tiene indicadores por campaña/estrategia/canal		<b>Promoción</b> , controla las estrategias a través de indicadores de eficiencia y obtiene los resultados de ventas planificados	
E	<b>Plaza</b> , conoce / ha definido los canales para llegar a su cliente		<b>Plaza</b> , en los canales para llegar a su cliente se ha definido almacenamiento, transporte, tiempos, costo. Estos están integrados en el costeo del producto		<b>Plaza</b> , controla los canales a través de indicadores de eficiencia y obtiene los resultados planificados	

Hoja 6 – Proceso económico financiero

	Enfoque	Valor	Implementación	Valor	Resultados	Valor
A	La empresa cuenta con un sistema contable para el control de la gestión empresarial.		Toman decisiones en base a la información del sistema contable. Control del patrimonio.		Miden el impacto en el control de los procesos	
B	Hay presupuesto anual, balances, flujo de caja		Están implementados y se controlan con frecuencia definida. Se toman acciones frente a desvíos		Se mejora y mantienen bajo control los desvíos evitando quiebres	
C	Hay política de financiamiento de las operaciones (por ej. Conoce beneficios fiscales?)		Se da seguimiento y control a activos y pasivos.		Se mejora la relación en función de políticas y se mantiene bajo control	
D	Conoce las obligaciones fiscales para su empresa (preguntar si esta formalizada y si no lo está cuales son las dificultades para hacerlo. Escribirlo en comentarios)		Se da seguimiento a los controles fiscales		Se evitan multas e incumplimientos	
E	Se ha definido el margen de ganancia de cada producto		Se controla el margen de ganancia de cada producto		Se trabaja en mejora continua en función de los resultados. Se modifican políticas de "subsidio" de un producto a otro	

Hoja 7 – Proceso

	Enfoque	Valor	Implementación	Valor	Resultados	Valor
A	La empresa tiene organigrama y ha definido roles y funciones. Tiene reglamento Interno. Hay política de salud y seguridad en el trabajo.		El personal conoce su rol y función y sabe como apoya a la empresa en el cumplimiento de sus requerimientos. Conoce los requerimientos de calidad. Conoce riesgos y peligros y elementos de protección		Buen clima laboral, trabajo en equipo y mejora de rendimientos. Hay indicadores de incidentes y accidentes	
B	La empresa ha definido políticas de personal, plan de capacitación y mejora, políticas de género e inclusión (acoso laboral y sexual, violencia basada en género, discriminación, etc.)		Los planes de capacitación tienen recursos asignados y se definen en función de necesidades del proceso de producción, de los requerimientos de los grupos de interés. Se monitorea el cumplimiento de las políticas definidas.		Se dispone de las competencias requeridas para los procesos de la empresa. La empresa es un lugar inclusivo y libre de discriminación.	
C	La empresa a definido procesos de selección de personal, inducción y evaluación de desempeño.		Hay definidos indicadores para el ingreso. La selección se realiza sin sesgos de género. Satisfacción y eficiencia de la inducción. Se mide la mejora de desempeño del personal		Se mide el impacto en la eficiencia y eficacia de los procesos	
D	Hay estabilidad laboral		Miden el clima o consultan a las personas por sugerencias y las retroalimentan		Satisfacción y compromiso. Bajo o nulo ausentismo, bajo o nula rotación de personal	
E	La empresa visualiza la importancia de gestionar el conocimiento		Hay planes de sucesión, se trabaja en equipo, se tiene eficiencia en la multifuncionalidad		Se comparte el conocimiento e impacta en la producción	

### Hoja 8 – Proceso Capital humano

	Enfoque	Valor	Implementación	Valor	Resultados	Valor
A	La empresa tiene organigrama y ha definido roles y funciones. Tiene reglamento Interno. Hay política de salud y seguridad en el trabajo.		El personal conoce su rol y función y sabe como apoya a la empresa en el cumplimiento de sus requerimientos. Conoce los requerimientos de calidad. Conoce riesgos y peligros y elementos de protección		Buen clima laboral, trabajo en equipo y mejora de rendimientos. Hay indicadores de incidentes y accidentes	
B	La empresa ha definido políticas de personal, plan de capacitación y mejora, políticas de género e inclusión (acoso laboral y sexual, violencia basada en género, discriminación, etc.)		Los planes de capacitación tienen recursos asignados y se definen en función de necesidades del proceso de producción, de los requerimientos de los grupos de interés. Se monitorea el cumplimiento de las políticas definidas.		Se dispone de las competencias requeridas para los procesos de la empresa. La empresa es un lugar inclusivo y libre de discriminación.	
C	La empresa a definido procesos de selección de personal, inducción y evaluación de desempeño.		Hay definidos indicadores para el ingreso. La selección se realiza sin sesgos de género. Satisfacción y eficiencia de la inducción. Se mide la mejora de desempeño del personal		Se mide el impacto en la eficiencia y eficacia de los procesos	
D	Hay estabilidad laboral		Miden el clima o consultan a las personas por sugerencias y las retroalimentan		Satisfacción y compromiso. Bajo o nulo ausentismo, bajo o nula rotación de personal	
E	La empresa visualiza la importancia de gestionar el conocimiento		Hay planes de sucesión, se trabaja en equipo, se tiene eficiencia en la multifuncionalidad		Se comparte el conocimiento e impacta en la producción	

### Hoja 9 – Proceso Cultura

	Enfoque	Valor	Implementación	Valor	Resultados	Valor
A	Hay un liderazgo claro y participativo.		Hay involucramiento y compromiso (evaluar preguntando al personal)		Se miden las mejoras sistemáticas en procesos, clientes	
B	Se han definido valores y los han transmitido al personal		Se conocen valores de la empresa (evaluar preguntando al personal)		Se mide el impacto de los valores en procesos.	
C	Se motiva al personal, se fomenta la participación para la mejora y el trabajo en equipo		Mediciones de ideas aportadas por el personal		Hay mediciones de mejoras por ideas aportadas por el personal	
D	Se trabaja por objetivos alineados con la visión de la empresa y sus objetivos		Hay despliegue a objetivos personales que se miden y evalúan en conjunto con el personal involucrado		Se mide el impacto en el clima y en los procesos	
E	Se trabaja con centro en el cliente y otros grupos de interés		Se han implementado canales de comunicación con el cliente y otros grupos de interés		Mejora de la satisfacción del cliente y otros grupos de interés	

Hoja 10 – Proceso producción

	Enfoque	Valor	Implementación	Valor	Resultados	Valor
A	La empresa cuenta con plan de producción a corto y mediano plazo en función de las ventas/stock, con métodos de producción y control definidos y se incluyen los requisitos particulares de los clientes.		Los métodos de producción están estandarizados con procedimientos y se han definido indicadores de productividad, calidad, control de procesos, de orden y limpieza. Está implementada la programación de la producción, se mide cumplimiento y eficiencia. Hay procedimientos para incluir las modificaciones solicitadas por el cliente. Hay responsables y dueños de los procesos con autoridad y recursos. Está optimizado el lay out. Está definida la distribución y logística, stocks de los productos.		Se miden los indicadores definidos. Se hace análisis y mejora de los resultados de producción. Las instalaciones son adecuadas y se cuenta con todos los servicios necesarios (agua, energía, etc.) Se mide y mejora el consumo de materias primas, energía y agua.	
B	Se ha definido la metodología para el seguimiento de la productividad de cada producto o familia de producto, su respectivo cálculo de costos e identificado todos los componentes por producto		Se controlan los costos de producción. Se realizan análisis de mejora		Se analizan los desvíos de costos y se asignan recursos para la mejora por tecnología o capacitación de los operarios	
C	La empresa ha definido cómo gestionar a los proveedores y el inventario de materias primas, productos en proceso y producto terminado. Se han identificado a los proveedores críticos y definidos acciones para asegurar la disponibilidad y precio.		Se cuenta especificaciones de calidad e inocuidad de las materias primas y envases. Se cuenta con listado de proveedores y tiempos de entrega, y se establecen controles de calidad y servicio Se han definido stocks óptimos de materia prima, producto intermedio y producto final.		La empresa cuenta con espacios bien señalizados para el almacenamiento de productos. Se llevan registros de evaluación de cumplimiento por parte de los proveedores (calidad, cantidad, tiempo) Se hacen revisiones de inventario real.	
D	Se cuenta con información de nuevas tecnologías relacionadas con los procesos y productos. La empresa tiene tecnología acorde a la requerida por la calidad exigida por los segmentos de los clientes y la capacidad de producción requerida para el cumplimiento del plan de ventas.		Se cuenta con planes de mantenimiento correctivo y predictivo adecuados. Se han definido indicadores en función de tiempo de parada.		La empresa tiene registros de los mantenimientos realizados en equipos e instalaciones. Se analiza su eficacia y se miden y registran los indicadores definidos.	
E	La empresa tiene un plan de gestión de los residuos. Conoce la legislación vigente.		Se tienen identificados qué tipo de residuos se generan, cuales son los sectores o procesos donde se generan, y las cantidades asociadas a los mismos. Hay procedimientos de clasificación y separación de residuos.		Se realizan acciones de clasificación. Se llevan registros de cantidades generadas se realizan medidas correctivas y preventivas con el objetivo de realizar acciones de mejora.	

Hoja 11 – Proceso seguridad alimentaria

	Enfoque	Valor	Implementación	Valor	Resultados	Valor
A	Se ha definido una política de inocuidad. Se han establecido indicadores de inocuidad. Se tienen definidos los POES.		Hay una política de inocuidad implementada, se miden los indicadores que permiten evaluarla. La empresa cuenta con Manual de BPM y SSOP implementados. La empresa cuenta con fichas técnicas de los productos que elabora. Tiene identificados los peligros físicos, químicos y microbiológicos y ha desarrollado procedimientos para evitar la ocurrencia.		Indicadores de inocuidad medidos y mejorados. La empresa logra gestionar la inocuidad. Hay registros de limpieza y de verificaciones de la limpieza.	
B	Se cuenta con plan de capacitación para temas de inocuidad y BPM.		Los colaboradores están capacitados en BPM, cuentan con carnet de manipulador, son evaluados periódicamente.		Se cumplen las BPM en el establecimiento	
C	Se tiene la infraestructura, el equipamiento y layout adecuados para las operaciones que se realizan y que aseguran la inocuidad de los productos elaborados.		Los equipos y demás superficies de contacto son de materiales aptos para alimentos. Se cuenta con layout que evita los flujos cruzados dentro de las áreas de producción.		Se cuenta con un buen ambiente de producción que asegura la inocuidad de los alimentos.	
D	Se cuenta con Trazabilidad de Materias Primas, empaques y clientes		Hay un procedimiento para identificación y registro de un eslabón hacia atrás y uno hacia adelante en la cadena de valor para asegurar la trazabilidad de materias primas, ingredientes, envases y producto terminado.		Se tienen registros de trazabilidad de la producción.	
E	Se realizan acciones de innovación a través de desarrollo de productos y sostenibilidad. Hay una visión para transitar hacia la economía circular.		Hay un procedimiento para el desarrollo de productos o se vincula con instituciones que apoyan dicho proceso. La empresa cuenta con personal capacitado para liderar el proceso de desarrollo de productos (nuevas formulaciones, reformulaciones, cambios de presentación y/o empaques, etc). Implementa acciones que apuntan a la circularidad (gestión de residuos, disminución de desperdicios alimentarios, consumo o uso de energías renovables, envases amigables con el medioambiente, etc.)		La empresa logra posicionarse como innovadora, mantiene o aumenta sus ventas producto del desarrollo de nuevos productos. Mide los resultados e impactos de las acciones tomadas.	

Anexo 2. Listado y diploma de la capacitación a estudiantes,

APELLIDO	NOMBRE
Acuña	Geraldine
Andión	Serafin
Avelino	Nicolas
Carballo	Denisse
Courdin	Maria Pia
Franca	Facundo
Gonzales Soca	Bruno
Invernizzi	Luciana
Liesegang	Santiago
López	Andrés
Machado	Victoria

Meirelles	Enrico
Orihuela	Mariana
Pintos	Avril
Pons	Belen
Texeira Nuñez	Vicente
Umpierrez	Lia
Vazquez	Rodrigo
Wohlwend	Agustina

**LABORATORIO TECNOLÓGICO DEL URUGUAY**

Certifica que

---

**VICTORIA MACHADO**

Ha Participado del Curso

Capacitación en herramienta de diagnóstico de competitividad en MiPymes del sector alimentos de la ciudad de Salto.

Desarrollado los días 29 y 31 de marzo y 05 y 07 de abril del 2023  
 Duración Total: 8 horas  
 De Loba  
 Docentes: Catalina di Candia y Verónica Skerif

Ing. Guca Marchesi De Ojeda  
 Gerente de Tecnología y Gestión

**LABORATORIO TECNOLÓGICO DEL URUGUAY**

**TEMARIO DEL CURSO**

Marco teórico de los diferentes ejes de análisis del diagnóstico para determinación de prioridades de los procesos de Negocio, Comercial, Económico financiero, Capital Humano, Cultura, Producción y Seguridad alimentaria.

Proceso de Negocio: conceptos de plan de negocios; misión, visión y valores de la empresa; herramientas de análisis interno y externo del negocio; objetivos estratégicos; indicadores.

Proceso Comercial: conceptos de plan de ventas; gestión de marketing; las 4 P de Kotler.

Proceso Económico-financiero: conceptos de plan de inversión, plan de financiación, plan de ventas y gastos.

Proceso Capital Humano: organigrama; política de salud y seguridad en el trabajo; políticas de género e inclusión; gestión del conocimiento; plan de capacitación; evaluación de desempeño.

Proceso Cultura: valores y competencias; comunicación; desarrollo profesional; liderazgo; clima laboral.

Proceso Producción: conceptos de gestión de la producción, productividad, flujograma de proceso, lay-out; gestión de proveedores; mantenimiento preventivo y correctivo; gestión de residuos.

Proceso Seguridad Alimentaria: política de inocuidad; conceptos teóricos de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y de Procedimientos Operativos de Sanitización (POES); trazabilidad; elementos de la economía circular.