

# ESTUDIOS DE CADENAS PRODUCTIVAS TERRITORIALES DE VALOR PARA PROMOVER EL DESARROLLO LOCAL CON INCLUSIÓN SOCIAL

La cadena de productos de madera en Salto y la cadena olivícola en Rocha





---

# ESTUDIOS DE CADENAS PRODUCTIVAS TERRITORIALES DE VALOR PARA PROMOVER EL DESARROLLO LOCAL CON INCLUSIÓN SOCIAL

---

La cadena de productos de madera en Salto y la cadena olivícola en Rocha



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República



Convenio: Apoyo para la elaboración de políticas de desarrollo local para promover el desarrollo económico y social con inclusión.

Ministerio de Desarrollo Social

Instituto de Economía (Facultad de Ciencias Económicas, UDELAR)

Departamento de Economía (Facultad de Ciencias Sociales, UDELAR)

Asociación Pro Fundación para las Ciencias Sociales

Coordinador: Adrián Rodríguez Miranda

Equipo de investigación: Florencia Gariazzo, Sebastián Goinheix, Cecilia Parada, Carlos Troncoso

El trabajo de investigación culminó en julio del 2012

Página web: [www.iecon.ccee.edu.uy](http://www.iecon.ccee.edu.uy)

Correo electrónico: [adrianrm@iecon.ccee.edu.uy](mailto:adrianrm@iecon.ccee.edu.uy)

Producción editorial: Susana Aliano Casales

Impresión: Mastergraf

ISBN: 978-9974-8368-6-0

Depósito legal:

Enero 2014

Montevideo, Uruguay

---

# **ESTUDIOS DE CADENAS PRODUCTIVAS TERRITORIALES DE VALOR PARA PROMOVER EL DESARROLLO LOCAL CON INCLUSIÓN SOCIAL**

---

**La cadena de productos de madera en Salto y la cadena olivícola en Rocha**

Coordinador:  
Adrián Rodríguez Miranda

Equipo de investigación:  
Florencia Gariazzo  
Sebastián Goinheix  
Cecilia Parada  
Carlos Troncoso

Enero 2014

## CONTENIDO

Prólogo .....	5
1. Introducción.....	7
2. Marco conceptual: organización productiva y desarrollo local .....	8
3. Las políticas de desarrollo local.....	16
4. Enfoque metodológico.....	17
5. Los territorios analizados: Rocha-Maldonado y Salto .....	25
5.1. Perfil socioeconómico de Rocha.....	26
5.2. Perfil socioeconómico de Maldonado .....	29
5.3. Perfil socioeconómico de Salto .....	32
6. Análisis de la cadena de valor olivícola en Rocha-Maldonado .....	35
6.1. Introducción al sector olivícola .....	35
6.2. Análisis del trabajo de campo .....	39
6.3. Conclusiones sobre el funcionamiento de la cadena y sus relaciones.....	54
7. Análisis de la cadena de valor «productos de madera» en Salto .....	58
7.1. Introducción al sector de la madera en Salto .....	58
7.2. Análisis del trabajo de campo .....	58
7.3. Conclusiones sobre el funcionamiento de la cadena y sus relaciones .....	80
8. Consideraciones generales e implicaciones de política .....	84
9. Bibliografía .....	98
10. Anexos .....	101

---

## PRÓLOGO

---

El siguiente trabajo, titulado *Estudios de cadenas productivas territoriales de valor para promover el desarrollo local con inclusión social*, constituye un esfuerzo para aportar conocimiento y metodología al diseño de políticas de inclusión social a través del mercado de trabajo para sectores sociales en situación de pobreza y pobreza extrema.

Si bien el objetivo general del trabajo puede ser más amplio que este, en tanto la metodología permite extraer de él muchas otras conclusiones, es de señalar que este documento constituye un insumo realizado con estos fines específicos en el Uruguay del siglo XXI y esperamos que sea parte de una larga colección de estudios en esta línea.

La idea que originó la demanda fue la de aumentar la eficacia y eficiencia de las políticas de inclusión social a través del empleo y, para ello, se solicitó a los autores problematizar en profundidad el contexto en el cual se aplican las políticas.

Es sabida la alta dificultad que tienen los sectores sociales excluidos del mercado de trabajo y otros espacios de integración social en Latinoamérica para romper con el círculo perverso de reproducción de la pobreza y la oportunidad que significaría para estos lograr una integración al mercado de trabajo no precarizada.

Las diversas experiencias realizadas por programas sociales con estos cometidos subrayan la dificultad de lograr este objetivo en tanto las ofertas de capacitación y/o empleo protegido que ofrecen son insuficientes para modificar la situación social de la población que atienden. Si bien dichos programas significan un factor de atenuación del problema no despreciable, están lejos de dar por cumplido el objetivo, en tanto este supone superar un conjunto de barreras sociales específicas de cada lugar que se hallan en general mutuamente interconectadas y son de difícil solución.

Una de las ideas que se busca discutir a través de este tipo de trabajos es la de valorar cuáles pueden ser los resultados en términos de oportunidades de un abordaje de este problema desde el análisis de cadenas productivas territoriales de valor, en tanto estas pueden ser demandantes directas o indirectas de mano de obra local y, en esa perspectiva localizada, demandantes de formaciones específicas tanto a nivel personal como colectivo, para inserción laboral directa o para impulsar emprendimientos locales productivos y de servicios a la producción, generando mejores condiciones para un encuentro en el territorio entre oferta y demanda potenciales.

Un resultado puede ser emplear mano de obra desocupada, pero otro no menos relevante es mejorar la inserción de la que ya está ocupada. En este sentido, se puede promover un escalonamiento de capacidades que permita puestos de trabajo de mayor calidad para la población local ocupada liberando empleos menos calificados para incorporar a personas que antes se encontraban fuera de los circuitos formales de empleo. Por otra parte, también permite trabajar en la mejora de las capacidades transversales a nivel social vinculadas con demandas efectivas preexistentes.

Dicho análisis puede implicar el aumento en forma significativa de la diversidad de acciones que debe desarrollar la política para el logro de los objetivos avanzando desde programas generales, como son concebidos hoy los programas de empleo, a acciones mucho más específicas, pero a su vez determinadas por el contexto local, es decir, dentro de una estrategia más amplia de desarrollo local, que permite la sinergia de las acciones individuales o focalizadas. Todo esto no inhibe de

operar sobre las dimensiones clásicas de capacitación, subsidio, cupos de trabajo en obra pública, entre otros.

Seguramente los instrumentos para intervenir sobre la dinámica local requieran de políticas aún no desarrolladas lo suficiente, de un alto grado de descentralización en la implementación, y de una articulación muy flexible de políticas sectoriales y transversales para el desarrollo de acciones muy disímiles.

Por otra parte, la descripción de las cadenas elegidas, las cuales pueden no tener un asiento territorial local completo, muestra la necesidad de considerar distintos niveles de análisis a la hora de desarrollar políticas públicas con objetivos locales, explicitando las desventajas de sostener visiones del desarrollo local autárquicas, frente a la posibilidad de complementar el análisis con la dimensión regional, nacional e internacional, más allá del sector social y el lugar al que vaya dirigida la política.

En momentos en que los temas del desarrollo comienzan a ocupar un lugar preponderante en la agenda política de corto, mediano y largo plazo una colección de este tipo de trabajos sin dudas aportará en gran medida a una mejor definición conceptual y operativa de las políticas públicas.

Soc. Juan Pablo Labat

Director Nacional de Evaluación y Monitoreo (MIDES)



---

## 1. INTRODUCCIÓN

---

### 1.1. MARCO DEL TRABAJO

Este trabajo se inscribe dentro de un convenio entre la Asociación Pro Fundación para las Ciencias Sociales y el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), e involucra a la Facultad de Ciencias Sociales y a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCEA) de la Universidad de la República (UDELAR).

La motivación de este acuerdo tiene relación con el esfuerzo del Gobierno para promover políticas de desarrollo social y desarrollo económico-productivo con inclusión social. Desde el punto de vista nacional, se hace necesario generar las condiciones para que esos desarrollos se consoliden y sean sostenibles, además de promover nuevos desarrollos que hoy son potencialidades. Desde el punto de vista territorial, es necesario también alinear estos instrumentos al objetivo de un país con mayor cohesión territorial/social, pero para abordar esos desafíos es necesario conocer más sobre cómo las políticas basadas en el territorio pueden contribuir al objetivo de desarrollo local; esto es, en última instancia, promover un desarrollo económico y social de los territorios, que se refleje en un mayor bienestar de sus poblaciones.

Por estas razones es que se abordó este convenio: para contribuir a «la elaboración de políticas de desarrollo local para promover el desarrollo económico y social con inclusión».

En este marco se desarrollaron los siguientes objetivos específicos:

1. Elaboración de un *Mapa de capacidades territoriales para el desarrollo local*.
2. Realización de estudios de casos de cadenas productivas territoriales de valor para promover el desarrollo local con inclusión social.
3. Recomendaciones de política para promover el desarrollo local, desde un enfoque de inclusión social.

En particular, este documento contribuye con los objetivos 2) y 3) antes enunciados.

### 1.2. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

El documento, luego de esta introducción, comienza con un capítulo 2 de marco conceptual, que analiza los enfoques de cadena productiva, *cluster* y desarrollo local, de forma de dar cuenta de cuál será la postura adoptada para este estudio: cadenas de valor territoriales para promover el desarrollo local con inclusión.

El capítulo 3, muy brevemente, hace una reseña conceptual de las políticas y estrategias del desarrollo local.

El capítulo 4 contiene el abordaje metodológico de los estudios, detallando las diferentes etapas que comprenden la selección de los casos de estudio, la preparación, el análisis de la información secundaria estadística y documental, así como el propio trabajo de campo.

El capítulo 5 muestra un análisis de los perfiles socioeconómicos de los territorios analizados: Rocha, Maldonado y Salto.

Los capítulos 6 y 7 se corresponden con los estudios propiamente dichos de la cadena de valor olivícola en Rocha (y Maldonado) y de la cadena de valor «productos de madera» en Salto. Se describe cada una de las cadenas, se analizan los resultados del trabajo de campo y se realizan recomendaciones, desde la perspectiva de cómo promover el desarrollo de esas actividades y generar desarrollo local inclusivo.

Finalmente, el capítulo 8 cierra el documento con consideraciones generales que surgen de los estudios y sus implicaciones en términos de política pública.

## 2. MARCO CONCEPTUAL: ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA Y DESARROLLO LOCAL

En primer lugar, es necesario presentar los conceptos de cadena productiva, *cluster* y sistema productivo local. En muchos sentidos convergentes y en muchos otros con especificidades y diferencias relevantes. Luego se presenta, desde el punto de vista de este trabajo, qué se entiende por el enfoque de desarrollo territorial y cómo desde esa visión es posible una multiplicidad de vías de desarrollo y de organizaciones productivas del territorio.

### 2.1. COMPLEJO Y CADENA PRODUCTIVA

El análisis de la totalidad de los procesos y agentes participantes en una producción tiene su origen en la década de los sesenta en la Harvard Business School. El concepto de *agribusiness* alude al funcionamiento de un sistema integrado verticalmente, interdependiente y cuyo dinamismo surge de las innovaciones que se realizan en todas las etapas de la producción agroindustrial, inducidas desde los sectores no agrícolas. Este concepto nace con un sesgo agroindustrial ligado al acelerado crecimiento que presentaba este sector, así como al peso creciente de las empresas transnacionales, y permite analizar tanto la interacción «hacia atrás» como «hacia adelante» de las diferentes etapas.

En los setenta comienzan a surgir trabajos en América Latina, y en particular en Uruguay, con un enfoque integrado para las actividades agropecuarias e industriales —se destacan en esta línea los trabajos del Instituto de Economía (1969) y de Vigorito (1977)—, que rompen con el análisis por sectores de actividad y jerarquizan la configuración de complejos agroindustriales que consideran las cadenas productivas que integran la producción de materias primas, su industrialización posterior y la comercialización de los productos finales.

Específicamente, Vigorito (1977) planteaba:

Un complejo es un conjunto económico compuesto por la sucesión de etapas productivas vinculadas a la transformación de una o más materias primas cuya producción se basa en el control del potencial biológico del espacio físico.

Esta conceptualización concibe que todo espacio económico puede dividirse en un conjunto de complejos y de actividades productivas relativamente autónomas que componen el complejo y se desarrollan en un espacio socioeconómico determinado. La sucesión de actividades implica un conjunto de estructuras vinculadas entre sí con cierta integración vertical, que incluye diferentes ramas de la

producción y diversos fenómenos, como parte de una unidad técnica y económicamente homogénea en torno a las distintas etapas por las que pasa el producto hasta llegar a su destino final (consumo industrial o humano). En el análisis se incluye a los agentes económicos, unidades productivas y empresas de diversa índole que participan en esas actividades y establecen entre sí relaciones de distinta naturaleza; por lo tanto, es posible delimitar el conjunto de relaciones económicas y sociales que se articulan entre los diversos procesos de producción, distribución y consumo y permitir, además, conocer las relaciones de poder resultantes de la interacción entre los diversos agentes que la componen.

Según Haguenauer y otros (UDELAR-FCEA, 1995) una cadena productiva es una «secuencia de estados sucesivos, asumidos por las diversas materias primas en el proceso de transformación». Esta es una primera aproximación, que a continuación se amplía.

Toda cadena productiva constituye un ámbito de generación y apropiación de excedentes y acumulación de capital. Dicho ámbito o espacio puede ser abarcado por una sola firma o por varias firmas. En este último caso aparecen ámbitos de transacción entre firmas (mercados, acuerdos, alianzas, subcontratación, etc.) que definen nexos entre los diferentes segmentos o, si se quiere, entre los diferentes núcleos de generación de excedentes y acumulación de capital. Esta definición de cadena productiva se puede ampliar incorporando, además de la interdependencia de transacciones comerciales, productivas y tecnológicas, otras dimensiones como las derivadas de la propiedad común de las firmas, alianzas estratégicas entre empresas o el goce común de políticas de fomento.

En definitiva, la definición de cadena productiva que consideramos es la siguiente:

Un sistema de actividades económicas (primarias, manufactureras, logísticas, de distribución y comercialización, servicios, etc.) que establecen entre sí relaciones derivadas de la pertenencia a un mismo proceso productivo (en cualquiera de sus fases, desde las primarias, pasando por las de transformación, hasta la comercialización y post venta), lo que conduce a la producción de un determinado producto final. De acuerdo a esta definición, la competitividad del producto que está al final de la cadena va a depender de la eficiencia en todas las actividades que se entrelazan a lo largo de la misma y en todas sus fases. Esto implica que un mueble, una prenda de vestir, un auto, una máquina o cualquier otro producto logrará una inserción competitiva en los mercados externos si cuenta con una red de proveedores de insumos, materias primas y servicios (de todo tipo) que sean eficientes, asegurando ciertos estándares de calidad, costos y tiempos de entrega. Al respecto de esto último no sólo se trata de eficiencia productiva pura, sino que es muy importante el *timing* (coordinación) a lo largo de la cadena (Rodríguez Miranda, 2006b).

Por lo tanto, se trata de una visión de procesos y no de empresas o sectores aislados. El éxito de la cadena depende de todas sus partes y comienza a definirse a partir del primer eslabón. La calidad y características de la materia prima, que en general dependen de fases primarias, son aspectos decisivos para determinar la inserción competitiva en los mercados finales.

La clave está en pensar a las actividades involucradas desde una perspectiva sistémica, lo que resulta en que todos los eslabones son importantes, en alguna medida, para definir la competitividad de la cadena. Por ejemplo, si uno de los sectores o empresas de la cadena posee tecnología de punta, pero el resto de los eslabones no acompañan ese desarrollo en forma adecuada o compatible, es muy probable que no se pueda concretar la potencialidad que ofrecen esas actividades más tecnificadas para la mejora en la eficiencia y competitividad para el producto final.

En una cadena siempre la visión debe ser de conjunto, porque cualquier cambio (tecnológico, orga-

nizativo, formación de recursos humanos, etc.) que se produzca en una determinada fase o eslabón seguramente requerirá de un cambio en el mismo sentido por parte de la fase o eslabón anterior (por ejemplo: proveedores, servicios, logística, investigación, etc.) o subsiguiente (elaboración de productos intermedios o finales, comercialización, distribución, logística, marketing, etc.).

Es muy frecuente que las empresas que están al final de la cadena y desean implementar políticas de diferenciación de su producto, por ejemplo, mediante certificación de calidad o ambiental/ecológica (que puede ser también una exigencia de entrada a los mercados), deban promover necesariamente una instrumentación de las medidas y acciones correspondientes a lo largo de toda la cadena, hacia atrás, involucrando a sus proveedores, los proveedores de sus proveedores, así como a las actividades productivas y servicios conexos, e incluso las actividades auxiliares.

En definitiva, las empresas que están vinculadas a una misma cadena de valor deberían estar interesadas no solo en su propio funcionamiento, sino en el funcionamiento de las empresas de otras fases del proceso, vinculadas verticalmente hacia delante o hacia atrás, o vinculadas en forma horizontal, mediante prestación de servicios estratégicos, complementarios, conexos y auxiliares. Sobre todo debería valorarse mucho la cooperación y la coordinación, impulsando y promoviendo estrategias para aumentar la competitividad con un abordaje conjunto de la actividad productiva y la inserción externa de la cadena.

Es necesario notar que hasta ahora el concepto de cadena productiva no tiene necesariamente una connotación territorial fuerte. Es decir, los eslabones o fases de la cadena y todas las actividades conexas y auxiliares que se desarrollan pueden estar fuertemente aglomeradas en un espacio territorial concreto, por ejemplo, una localidad, un departamento o una micro-región, pero también pueden estar más o menos dispersos conformando una cadena productiva nacional, regional internacional (por ejemplo, en la región del Mercosur), o incluso totalmente globalizada (con fases y eslabones dispersos en diferentes localizaciones en el mundo). En cualquier caso sigue aplicando la definición y las características que fueron asociadas al concepto de cadena productiva.

## 2.2. CLUSTER

Respecto a los *clusters*, podemos interpretar la idea de Porter (1998) sobre cluster como grupos de empresas e instituciones enlazadas en un sistema de valor y con determinada concentración geográfica de las actividades, lo que permite la especialización. El sistema de valor está conformado por las empresas directamente vinculadas a la actividad productiva central del *cluster*, pero también por los proveedores de insumos, las empresas e instituciones que aportan funciones de soporte y los canales de distribución y comercialización. La buena coordinación de todas las actividades entrelazadas reduce los costos de transacción y la gestión y articulación de todo ese sistema es la fuente clave de ventajas competitivas.

Es decir que lo fundamental de un *cluster* es una buena coordinación y gestión del sistema de valor, que reduzca los costos de transacción y genere ventajas competitivas específicas pero colectivas o comunes a él. Por ende, la importancia de la dimensión local y regional en la definición de *cluster* es relativa y dependerá de las características de cada sistema de valor. Pueden existir *clusters* fuertemente concentrados en el territorio o que localizan en diferentes territorios las distintas fases productivas y componentes del sistema de valor, siendo la escala relevante para definir al *cluster* la nacional, la regional internacional o la global.

Como plantea Navarro Arancegui (2001):

Según Hendry et al. (1999), los lazos existentes en los *cluster* pueden tener una base local, nacional o internacional, y en conformidad con ello podríamos distinguir estos tres niveles geográficos de *cluster*. Sin embargo, la mayor parte de los analistas consideran que, entre otras cosas, por los requerimientos que comporta la transmisión del conocimiento tácito y el funcionamiento en red, se precisa una cierta proximidad de los componentes de la red.

Por su parte, Porter (1998) indica que la pauta de geografía económica más idónea para delimitar un *cluster* en un país es aquella que combina dispersión (ya que así se evitan la congestión, los bloqueos y la inflexibilidad) y especialización geográfica (ya que así se favorece la productividad y su crecimiento). Para Porter los niveles geográficos en los que se presentan los *clusters* refieren a: países, regiones, zonas metropolitanas y ciudades.

### 2.3. DESARROLLO LOCAL

Una vez definido qué entendemos por cadena productiva y por *cluster*, nos acercaremos a la dimensión territorial de la producción y el empleo. Boisier (2001) plantea que el desarrollo territorial es la más amplia acepción de desarrollo vinculada a lo local o regional. Según Boisier, se trata de «un concepto asociado a la idea de contenedor y no a la idea de contenido. Territorio es todo recorte de la superficie terrestre, pero no cualquier territorio interesa desde el punto de vista del desarrollo».

El autor reconoce que todo recorte de la superficie terrestre puede mostrar por lo menos tres características de complejidad creciente:

1. «Territorio natural», que refiere a un recorte que solo reconoce los elementos de la naturaleza, sin que medie intervención humana.
2. «Territorio equipado o intervenido», que refiere a uno en el cual el hombre ya ha instalado sistemas, por ejemplo, de transporte, infraestructuras y actividades productivas extractivas.
3. «Territorio organizado», que implica un recorte que reconoce la existencia de actividades de mayor complejidad, por ejemplo, sistemas de asentamientos humanos y sus infraestructuras, pero que fundamentalmente refiere a la existencia de «una comunidad que se reconoce y que tiene como auto referencia [sic] primaria el propio territorio y que está regulada mediante un dispositivo político-administrativo que define las competencias de ese territorio y su ubicación y papel en el ordenamiento jurídico nacional, es decir, un territorio organizado tiene una estructura de administración y, en algunos casos, también de gobierno. Estos territorios pasan a ser sujetos de intervenciones promotoras del desarrollo».

Pero la definición de *desarrollo territorial* en su dimensión de «territorio organizado» refiere a la escala geográfica de un proceso y no a su sustancia. Esta escala puede ser una localidad, un departamento, una región, un país, una región internacional o el mundo. Por lo tanto, al igual que con la definición de cadena productiva o de *cluster*, no tenemos una referencia demasiado clara aún hacia lo local o regional.

Es así que surge el concepto de *desarrollo local*, que sí es un concepto sustantivo (contenido más que mero contenedor) y que alude a «una cierta modalidad de desarrollo que puede tomar forma

en territorios de variados tamaños, pero no en todos, dada la intrínseca complejidad del proceso de desarrollo» (Boisier, 2001). En primer lugar hay que señalar, como lo plantea Arocena (1995), que lo «local» solo hace sentido cuando se considera en relación con un espacio más amplio. No es posible hablar de lo local sin hacer referencia al espacio más abarcador en el cual se inserta (municipio, departamento, región, país).

La definición de *desarrollo local* que se adoptará es la que elabora Vázquez Barquero (1988):

...proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y, finalmente, una dimensión político-administrativa, en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo.

Muy a menudo se asocia el concepto de desarrollo local a los sistemas productivos de pequeñas empresas. Esto hereda los tempranos aportes de Marshall, quien a finales del siglo XIX analizó las ventajas económicas asociadas a las externalidades intraindustriales (efecto distrito o economías marshallianas), que se relacionan con la localización próxima de las empresas, con una especialización en diferentes etapas de un mismo proceso productivo. Los territorios donde estas externalidades marshallianas eran más intensas fueron denominados *distritos industriales*, que son concentraciones geográficas de empresas que, sobre la base de la especialización y la división del trabajo, logran economías que son externas a las empresas consideradas individualmente, pero internas al distrito.

Cómo señala Albuquerque (2006), los distritos productivos o sistemas productivos locales son organizaciones diferentes de los *clusters*, fundamentalmente porque los primeros conforman entidades socioterritoriales, donde el desarrollo social y económico del territorio no pueden disociarse, mientras que los segundos son organizaciones productivas que ponen el énfasis en la competitividad sistémica apoyada en la especialización geográfica, pero sin tener que involucrar necesariamente dentro de sus objetivos y funcionamiento la idea de un proyecto de desarrollo integral para el territorio.

Las ventajas de los sistemas productivos locales o distritos refieren a (Vázquez Barquero, 2005; Becattini, 2002):

1. La disponibilidad de una masa crítica de trabajadores calificados y especializados, lo que reduce los costos de búsqueda y reclutamiento de personal.
2. La facilidad para conseguir e intercambiar información comercial y técnica entre empresas.
3. Una «atmósfera productiva» particular.
4. El intercambio formal e informal, el aprendizaje y educación mutua, en un concepto de proceso productivo que no se desliga de la misma vida social de las personas y comprende más que el ámbito puramente técnico.
5. Lo anterior se relaciona con el rol del capital social e institucional que debe estar por detrás del proyecto productivo.

6. Todo esto en función de generar un ambiente propicio para la creación, adaptación y difusión de innovaciones.

Otra forma de organización de la producción vinculada al desarrollo local son las redes de empresas, lo que también se relaciona con los sistemas productivos locales.

De hecho, los sistemas productivos locales:

...forman un tipo especial de red que se caracteriza por tener un fuerte enraizamiento en el territorio y por unas relaciones entre las empresas en las que se combina confianza y cooperación para competir (Vázquez Barquero, 2005).

La ventaja de las redes reside en que:

...proporcionan información y, eventualmente, los recursos necesarios para el surgimiento y puesta en marcha de una empresa, pero también facilitan los intercambios de bienes y conocimiento en los sistemas productivos (Vázquez Barquero, 2005).

Hay muchos ejemplos de la importancia de las redes para explicar el desarrollo localizado de una determinada actividad productiva. Por ejemplo, esto es clave en el Silicon Valley (Saxenian, 1994), pero también en territorios que se organizan en función de actividades productivas tradicionales, como la industria del juguete en Ibi de la Comunidad Valenciana o el distrito del mueble de Treviso en Italia (Alonso y Méndez, 2000).

Según Vázquez Barquero (2005), Grabher (1993) plantea que las relaciones entre empresas y actores en el territorio tendrían las siguientes características:

1. Transacciones dentro de un contexto de reciprocidad, diferentes de los intercambios en el mercado y las relaciones jerárquicas que se establecen en una empresa.
2. Relaciones de interdependencia y no de independencia como en el mercado ni de dependencia como en una estructura jerárquica.
3. Conforman un sistema de interconexiones múltiples; aunque los vínculos entre las empresas uno a uno no sean tan fuertes es la interrelación la que da fortaleza a la red, como consecuencia del intercambio, la difusión y el aprendizaje.

Pero también en las redes las relaciones entre empresas y actores se pueden volver asimétricas, si algunos actores controlan actividades o recursos estratégicos de la red, lo que puede transformarla en una vía de transmitir una dependencia de tipo jerárquica. Si no predominan las asimetrías, la red se basa en relaciones de interdependencia y sobre la base de su funcionamiento está el conocimiento mutuo de los actores y la confianza.

También hay que señalar que una organización de la producción favorable al desarrollo local no se limita únicamente a los sistemas formados por pequeñas y medianas empresas, sino que puede incluir otras alternativas, incluso la articulación de las economías locales con grandes empresas que provienen desde fuera del territorio.

Según explica Vázquez Barquero (1997), contraponer lo endógeno o local a lo exógeno en forma excluyente es dar una visión muy limitada de la realidad:

...el análisis territorial muestra que se puede producir una relación de cooperación entre las empresas locales y las plantas externas, y que, de hecho, el desarrollo local depende de la formación de un proceso emprendedor e innovador, fuertemente articulado en el territorio, entre cuyos factores impulsores están, también, las inversiones externas. La localización de empresas externas ha producido, en los sistemas locales, efectos positivos y negativos [...]. Cuando el tejido productivo local está consolidado y/o cuando la planta externa establece vinculaciones con las empresas locales mediante la subcontratación y la formación de redes de intercambio, las inversiones externas pueden generar impactos positivos en el tejido productivo local.

Para Vázquez Barquero no hay una respuesta única al problema. Para que la relación entre la gran empresa y el territorio sea favorable al desarrollo local hay ciertas condiciones que son necesarias:

1. Que previamente exista un sistema productivo local con capacidad emprendedora y receptividad a las nuevas ideas.
2. Posibilidad de potenciar las externalidades de aglomeración, dado que existen vinculaciones intrasectoriales entre la economía local, la regional y la nacional.
3. El fomento de la creación de nuevas empresas.

A su vez, entre los factores que dificultan el aprovechamiento de las inversiones externas como forma de potenciar el desarrollo local se pueden mencionar:

1. La ausencia de un número suficiente de empresas locales (y de relaciones entre ellas).
2. La ausencia de capacidad emprendedora en el empresariado local.
3. Una visión local de desarrollo que rechace a las empresas o inversiones externas.
4. Una empresa externa que utilice una estrategia de conflicto y no le interese fomentar sinergias con la economía local (solo tenga un interés extractivo o de aprovechamiento de algún beneficio impositivo o regulatorio; esquema en el cual el territorio es solo una plataforma física para la empresa).

#### 2.4. DESARROLLO LOCAL Y LA DIMENSIÓN RURAL-URBANA

En las estrategias y políticas que se puedan diseñar e implementar para promover el desarrollo con inclusión social y económica en Uruguay desde un enfoque territorial, sobre todo cuando el espacio de diagnóstico e intervención es el interior del país, hay que contemplar que la realidad sobre la que se pretende actuar puede no responder a categorías que son lugares comunes, pero que no reflejan adecuadamente los procesos reales que ocurren, como la dicotomía entre lo rural y lo urbano.

En efecto, Uruguay es un país pequeño y altamente urbanizado, con muy buenas infraestructuras y accesos a los equipamientos urbanos y servicios básicos, en comparación con el resto de América Latina. Sin embargo, esa gran concentración de población en el medio urbano responde a una lógi-



ca de pequeñas ciudades (salvo la capital del país y alguna aglomeración urbana metropolitana o la consideración del conglomerado urbano Maldonado-Punta del Este-San Carlos). Por lo tanto, en el interior la población vive en ciudades pequeñas e intermedias muy vinculadas a la producción y la vida en el medio rural.

Como se señala en Rodríguez Miranda (2011), en este contexto, un enfoque solo desde lo urbano o solo desde lo rural es insuficiente, porque el dinamismo de estas economías locales depende de la relación entre las zonas rurales que realizan la producción y las ciudades donde se concentran las infraestructuras logísticas, agroindustriales y de servicios, lógicas que se sostienen y a la vez se fundamentan mutuamente. Pero, por sobre todas las cosas, el espacio de vida y trabajo es un continuo rural-urbano o urbano-rural. De esta forma la gente vive en las ciudades y pueblos y trabaja en el campo, vive en el campo y trabaja en las ciudades, gran parte del comercio y servicios en las ciudades trabaja para los productores, que a su vez no siempre viven en los predios, lo que termina por hacer muy difícil la separación estadística entre actores rurales y urbanos.

Lo que se expuso anteriormente está de acuerdo con los nuevos enfoques sobre desarrollo territorial rural (Schejtman y Berdegué, 2004; Saraceno, 2005; IICA, 2005), que señalan que las políticas e intervenciones deben ser territoriales y dirigidas al espacio urbano-rural, y no solamente a los productores y trabajadores del campo (si es que se puede identificar tal categoría). La forma de entender el desarrollo rural se vuelve entonces territorial y multisectorial. De esta forma, la posibilidad de un desarrollo que incluya a toda la población local debe involucrar economías de diversificación, que se basan en una combinación de diferentes actividades agrícolas y no agrícolas y en la sinergia que se puede generar entre ellas.

## 2.5. EN RESUMEN

Como se analizó, el enfoque de desarrollo territorial se acerca más a los conceptos de sistemas productivos locales, distritos productivos y redes de empresas, mientras que puede o no vincularse con los enfoques de *clusters* y cadenas productivas. Esto último depende del ámbito geográfico al que estos sistemas de valor refieran y el grado de articulación entre los objetivos de competitividad sectorial con un proyecto de desarrollo económico y social para el territorio (la población local). Por otra parte, el desarrollo territorial a menudo refiere a un sistema productivo industrial o de servicios con un centro en un espacio urbano. Sin embargo, de la misma forma, el desarrollo territorial comprende sistemas productivos que articulan relaciones económicas y sociales en un espacio rural-urbano o urbano-rural.

Entonces, conviene destacar dentro de esta multiplicidad de situaciones que se pueden asimilar a procesos de desarrollo territorial cuáles son los factores comunes que se contraponen con la visión del modelo tradicional neoclásico sobre el desarrollo. Esto refiere a una lógica rectora de los comportamientos que no es solo la del mercado, sino que fundamentalmente se basa en la reciprocidad como soporte de relaciones de confianza que permiten la cooperación (compatible con la competencia y orientada a obtener competitividad del territorio en los mercados). Esta concepción y diferencia con la economía neoclásica es lo que permite reconocer la multiplicidad de vías de desarrollo y de organizaciones productivas para alcanzarlas.

En particular, el desarrollo económico local/territorial implica el desafío de superar el esquema que considera a los actores económicos solo como rivales que buscan maximizar sus beneficios en forma individual a través de las señales del mercado (los precios), siendo esta la única relación posible entre

ellos. Más en general, supone extender esa lógica a todas las relaciones entre actores locales, donde la cooperación y el accionar en pos de un proyecto colectivo son elecciones racionales y que reportan un mayor beneficio que el individualismo y el oportunismo.

---

### 3. LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO LOCAL

---

En este apartado se presentan, en forma breve, algunos aspectos importantes de una estrategia de desarrollo local y del tipo de políticas que surgen de tal enfoque.

#### 3.1. ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL

A grandes rasgos, las características principales de una estrategia de desarrollo local son las siguientes (Vázquez Barquero, 1993):

1. Un desarrollo difuso en oposición a la estrategia de desarrollo polarizado. Es decir, no favorecer desequilibrios territoriales importantes, sino la oportunidad de desarrollo para todos los territorios, en cada caso de acuerdo a sus capacidades, perfiles y vocaciones productivas.
2. Una estrategia que, además de pensar en grandes proyectos con recursos externos, favorezca la concreción de numerosos proyectos (pequeños y medios) con recursos endógenos.
3. Una gestión local en base a la prestación de servicios reales. Una estrategia para gestionar el desarrollo de forma descentralizada a través de organizaciones (agencias) intermedias y mediante la prestación de servicios reales en vez de proporcionar fondos a las empresas (ya sea bajo forma de créditos o exoneraciones). Por servicios reales se entienden servicios técnicos, productivos, de inteligencia competitiva, etc.
4. Una estrategia de introducción de innovaciones por pequeños pasos, a la medida de la capacidad local.
5. Un modelo con alta participación privada y de organizaciones sociales, con autonomía en las agencias u organismos intermedios que implementan las estrategias de desarrollo, que favorezca la descentralización y los instrumentos como las agencias de desarrollo local.
6. Una estrategia de desarrollo que involucre el principio de sostenibilidad.

#### 3.2. POLÍTICAS DE DESARROLLO LOCAL

A su vez, algunas políticas concretas de desarrollo local refieren a (Vázquez Barquero, 1993):

1. Acciones sobre el *software* del desarrollo: fomentar la iniciativa empresarial innovadora local y la capacidad emprendedora; actuar sobre el capital humano.
2. Acciones sobre el *hardware* del desarrollo: la infraestructura física y el entorno propicio al desarrollo de emprendimientos productivos y sociales.

3. Acciones sobre el *finware* del desarrollo (cómo financiar el desarrollo): promover instrumentos no tradicionales de financiamiento; programas de padrinazgo empresario, apoyo a microemprendimientos y desarrollo de proveedores.
4. Acciones sobre el *orgware* del desarrollo: fortalecer el tejido institucional estableciendo reglas de juego claras que favorezcan el espíritu emprendedor e innovador, dentro de contexto de participación y cooperación entre los actores locales (económicos y sociales) y entre las organizaciones. Esto debería ser la base para sostener un proyecto compartido de desarrollo para el territorio (para la comunidad o sociedad local).
5. Acciones sobre el *ecoware* del desarrollo: sostenibilidad; manejo adecuado de los recursos naturales y desarrollo urbano equilibrado preservando la calidad del entorno.

---

## 4. ENFOQUE METODOLÓGICO

---

Luego de todos los conceptos que han sido presentados, el marco metodológico que se adoptará para analizar las cadenas de valor y la inclusión social es un enfoque de cadenas de valor territoriales para promover el desarrollo económico y social con inclusión. Esto implica una combinación del enfoque de cadenas de valor y *clusters* (en tanto sistema de valor) con el desarrollo local, tanto en la dimensión de la interpretación y diagnóstico, como en lo referido a las recomendaciones de políticas.

La metodología planteada consta de las siguientes fases.

1. Fase previa: selección de los casos de estudio.
2. Primera fase: análisis de las estadísticas o información disponible.
3. Segunda fase: entrevistas exploratorias y taller de trabajo en el territorio.
4. Tercera fase: encuestas/entrevistas en profundidad y análisis de la información.

### 4.1. FASE PREVIA: SELECCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Luego de varios intercambios con el equipo de la Dirección Nacional de Evaluación y Monitoreo (DINEM) del MIDES se definió que se analizarían dos casos de estudio de cadenas de valor en Salto y en Rocha. A partir de ese momento el equipo de investigación comenzó una revisión de documentación y antecedentes para seleccionar los casos, en acuerdo con el MIDES. En particular se contactó con las Intendencias respectivas, la Dirección General de Desarrollo de la Intendencia de Rocha y el Departamento de Desarrollo Productivo de la Intendencia de Salto.

El objetivo del contacto con las Intendencias fue doble: por un lado, para trabajar en conjunto con los actores públicos a cargo del gobierno local, asumiendo en la lógica de trabajo la perspectiva territorial que propone el marco teórico, articulando actores y acciones en la escala nacional y local; por otra parte, para obtener información sobre qué sectores son de interés en estos departamentos desde punto de vista de este estudio y sus características, así como para sumar esta iniciativa y articularla con las que existieran previamente en el territorio.

En el caso de Rocha, luego de diversos intercambios de información y materiales con la Intendencia se descartó la realización del estudio para el sector pesca artesanal y quesería, que eran dos candidatos que se evaluaron. En el primer caso estudios recientes de la Intendencia muestran que es un sector con muy pocos pescadores artesanales de pesca marítima (que vivan de la pesca todo el año) y que sí presenta una serie de comunidades pequeñas de pescadores situadas en las diferentes lagunas del departamento. Las características del sector no eran adecuadas para la implementación de este estudio. En el sector de la quesería, la Intendencia ya está trabajando y se encuentra realizando un estudio de diagnóstico con trabajo de campo que no aconsejaba sumar otra iniciativa. En conversaciones con la Intendencia surgieron los sectores de viñedos y olivos como dos nuevas actividades en el departamento, que son de interés y tienen potencial de crecimiento en el futuro. La actividad de viñedos se verificó que corresponde a un solo emprendimiento de importancia y que no produce vino en el departamento (solo las viñas). En el caso del olivo se encontró que era una actividad de creciente y reciente desarrollo en Rocha, que ya tenía un desarrollo importante en el departamento de Maldonado y que, en efecto, era adecuado considerar la zona este, Maldonado y Rocha (incluso con Lavalleja y Treinta y Tres), como una región de interés para realizar un estudio de caso del sector. Se pudo verificar que algunos emprendimientos de Maldonado recurren a mano de obra de Rocha y que varios de los inversores y productores que tienen empresas y chacras en Maldonado son los mismos capitales que están en Rocha. En definitiva, se seleccionó el sector de la cadena olivícola en la región de Maldonado y Rocha, pero con énfasis en los impactos actuales y potenciales que el desarrollo de la cadena tiene en el departamento de Rocha.

En el departamento de Salto, la Intendencia planteó que ha definido tres sectores productivos estratégicos, recogiendo insumos del Programa ART Uruguay que viene trabajando desde hace unos años junto a la Intendencia en el tema del desarrollo local en Salto. Estos sectores prioritarios son la cadena del turismo termal, la cadena hortícola-frutícola y el sector de la madera y carpinterías. Respecto al turismo termal y la cadena hortícola-frutícola, en el marco del Programa ART Uruguay, ya se estaban realizando diagnósticos con enfoque de cadena desde una perspectiva territorial. Por lo tanto, no era procedente seleccionarlos para este estudio. En el caso de la madera se estaba trabajando junto con el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), en el marco de un acuerdo con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina, en fases preliminares de identificación de restricciones y oportunidades para la cadena de la madera en el departamento (y el litoral argentino-uruguayo, en general). Estos trabajos son incipientes, pero han logrado sensibilizar a una parte de los aserraderos y carpinteros del departamento, por lo que, por ambas razones, se consideró que era adecuado este sector de actividad para realizar este trabajo, en coordinación con la Intendencia y articulando adecuadamente con las fases previas ya desarrolladas que fueran comentadas. Por lo tanto, para Salto se definió analizar la cadena de productos de madera.

#### 4.2. PRIMERA FASE: ANÁLISIS DE LAS ESTADÍSTICAS O INFORMACIÓN DISPONIBLE

Previo al trabajo de campo es necesario realizar un análisis sobre la base de las estadísticas o información disponible para definir el alcance de las actividades de las cadenas de valor que puntualmente se quieren abordar en el territorio, así como identificar los principales actores que la componen.

En términos generales, el objetivo de esta primera fase es conocer lo mejor posible el territorio, sobre todo en lo que refiere al empleo y al funcionamiento de la o las cadenas de valor que se van a estudiar. Esto es fundamental para que la primera etapa del trabajo de campo arroje buenos resultados que permitan una base sólida para el desarrollo del resto de etapas del estudio.

La información utilizada consiste en:

1. Información proporcionada por las Intendencias, en este caso Salto y Rocha. La intendencia de Rocha facilitó contactos con empresas del sector de olivos que operan en el departamento. La Intendencia de Salto facilitó un registro de empresas del sector madera (aserraderos, carpinterías y barracas).
2. El registro de empresas del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) con datos de empresas registradas en Banco de Previsión Social (BPS) y la Dirección General Impositiva (DGI). Esto es una base de empresas que, en general, tiene los campos de nombre (razón social), departamento y localidad, dirección y teléfono, código CIU a 4 dígitos (rubro de actividad), tramo de empleo, tramo de ventas/exportaciones (esta información puede no estar contenida en la base). Esta información fue obtenida en su momento por solicitud al INE, ya que no está disponible en la página web o en otro sitio de libre acceso. Hay que advertir que, en general, estas bases de datos contienen algunos errores de registro. Por ejemplo, la localización de las empresas se asocia al domicilio fiscal, por lo que puede remitir a localizaciones fuera del territorio cuando las plantas de producción están instaladas y operan en el territorio. Esto implicó revisar informes o estudios anteriores o consultar a expertos o informantes calificados para identificar las empresas más importantes que se localizan en el territorio y corregir, según esa información, su localización en la base. Otro error frecuente refiere a la clasificación por rubro de actividad, especialmente cuando hay empresas que desarrollan más de una. También se puede dar el caso, sobre todo en empresas pequeñas y micro, de que la base contenga empresas que han cerrado, pero no se les ha dado de baja. Para ajustar estos aspectos se debe seguir el mismo procedimiento de revisión y consulta con otras fuentes, además de que con la propia información recogida en campo se van realizando ajustes durante el desarrollo del estudio. Un aspecto importante a tener en cuenta es que el registro de empresas (proporcionado por INE) refiere únicamente a las empresas «formales», considerando con este carácter a aquellas registradas y con aportes a BPS/DGI.
3. Se analizó el registro de empresas Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)- Instituto de Teoría y Urbanismo (ITU-Facultad de Arquitectura). En este caso, la base de empresas elaborada por investigadores de la Facultad de Arquitectura en convenio con la OPP para el 2009, sirvió como insumo para cruzar la información con la contenida en el registro de empresas del INE. Se utilizó como fuente complementaria, al igual que los informantes calificados, a los efectos de lograr construir una base que refleje lo más fielmente posible la realidad.
4. Procesamiento de la Encuesta Continua de Hogarers (ECH) del INE, para obtener datos de empleo, actividad y otros para el territorio que se quiere analizar. A los efectos de este estudio, se opta por trabajar con indicadores departamentales, donde, si bien se pierde la posibilidad de recoger especificidades de las localidades, se cuenta con un número de observaciones suficientes a partir de las cuales extraer conclusiones.
5. Información obtenida de exploraciones en Internet, en particular respecto a las grandes empresas que se conoce que actúan en el territorio que se va a analizar.

Un aspecto fundamental que surge de esta primera fase es la identificación del *núcleo* de la cadena de valor (o cadenas) que se quieren analizar, con referencia al territorio en cuestión. Es decir las empresas «ancla» que determinan el corazón de la cadena si es que las hay o el conjunto de pequeñas

empresas que conforman ese núcleo principal si no hay presencia de grandes empresas. A su vez, hay que comenzar a identificar al resto de actores directa e indirectamente vinculados a esas empresas del núcleo.

#### 4.3. SEGUNDA FASE: ENTREVISTAS EXPLORATORIAS Y TALLER DE TRABAJO EN EL TERRITORIO

Esta constituye la primera etapa de trabajo de campo, que involucra dos tipos de actividades:

1. Entrevistas exploratorias con actores locales, con el objetivo de obtener información de parte de los agentes calificados sobre diversos aspectos de la cadena en el territorio objeto de estudio.
2. Taller de trabajo con actores locales, con un doble objetivo: por un lado, presentar la metodología y los principales análisis de la información secundaria realizados previamente sobre la cadena objeto de estudio y, por otro lado, generar una instancia de discusión y reflexión como forma de obtener información de los participantes.

Las entrevistas son muy importantes para ajustar el análisis previamente realizado con las estadísticas disponibles y para el posterior diseño de la muestra de empresas a encuestar o entrevistar más en profundidad. También constituyen un material muy útil para interpretar los resultados que surjan de la siguiente fase de trabajo.

Estas entrevistas se realizan con actores de referencia en el territorio, por ejemplo, la Intendencia, sedes de los Ministerios o programas nacionales, organizaciones locales, empresarios, informantes calificados que conozcan el territorio y la cadena, además de aprovechar la experiencia que tenga al respecto el propio equipo técnico a cargo del estudio. En el «Anexo 1» se reproducen las pautas sugeridas para guiar las entrevistas exploratorias que, si bien suponen un diálogo flexible con el entrevistado, requieren de una cierta estructura mínima con aspectos que sirvan de disparadores de la conversación, además de señalar las cuestiones claves sobre las que hay que recoger información.

En el caso de la cadena olivícola en Rocha-Maldonado, se realizaron varios contactos telefónicos con algunas empresas olivícolas que luego se entrevistaron en profundidad en la siguiente fase del trabajo (Nuevo Manantial, Olivos del Uruguay, Agroland). Además de los contactos telefónicos, las entrevistas exploratorias realizadas son las que recoge el cuadro 1.

Para el caso de la cadena madera-carpintería se realizaron las entrevistas que recoge el cuadro 2.

Cuadro 1. Entrevistas exploratorias realizadas para la cadena olivícola en Rocha-Maldonado

Tipo de actor	Institución	Entrevistado
Productores	Empresa Quebrada de los Olivos (servicios a productores; Castillos, Rocha)	Andrés Rodríguez
Asociación empresarial	ASOLUR (Asociación Olivícola del Uruguay)	Alberto Peverelli
Organismos públicos	Intendencia de Rocha-Dirección General de Desarrollo	Ec. Federico Pérez

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Entrevistas exploratorias realizadas para la cadena productos de madera en Salto

Tipo de actor	Institución	Entrevistado
<b>Empresas</b>	Aserradero Bisio (aserradero)	Rodney Bisio
	Comercio Litnor Hogar (comercio)	Andrea Machado
	Carpintería Pintos (carpintería)	Carlos Pintos
	Milmaderas (barraca)	Juan Chouy
	Carpintería Scabino (carpintería)	Eduardo Scabino
	Carpintería Alhers (carpintería, casas de madera)	Richardo Alhers
	Barraca Coelho (barraca)	Guillermo Coelho
<b>Organismos públicos</b>	Servicios municipales de carpintería	Fabricio Castillo
	Departamento de Desarrollo Productivo de la Intendencia-Servicio de Desarrollo Empresarial	Rosana Olivieri
<b>Instituciones de apoyo</b>	Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local-LATU	Jefe del Departamento: Carlos Ayres; técnicas: Fiorella Di Landri y Mariana Irisity
<b>Instituciones de enseñanza</b>	UTU-Instituto Tecnológico Superior	Miguel Fernández
	Universidad Católica (UCUDAL)	Fabricio Rocca y Florencia Supparo

Fuente: Elaboración propia.

Luego de las entrevistas exploratorias, la metodología sugiere realizar un taller de trabajo en el territorio, previendo una siguiente fase con la realización de una encuesta dirigida a las empresas de la cadena en estudio.

En el caso de la cadena olivícola en Rocha-Maldonado, con énfasis en los impactos territoriales en Rocha, al tratarse de un sector de reciente aparición y constituido básicamente por pocas grandes empresas y algunos productores pequeños, no se consideró adecuado realizar una encuesta, ya que el trabajo de campo podía realizarse perfectamente con entrevistas en profundidad realizadas por el propio equipo de investigación con un cuestionario tabulado (ya que son pocos casos). A su vez, en Rocha no se identifica la existencia de proveedores locales de servicios o insumos para esta cadena, por las debilidades del territorio, pero sobre todo por lo novedoso del desarrollo del sector. Por lo tanto, tampoco se identifican empresas proveedoras o actividades conexas en el territorio que justifiquen una encuesta.

En definitiva, el estadio de desarrollo de la actividad olivícola en Rocha, que se circunscribe fundamentalmente a los propios emprendimientos productivos (en general grandes empresas) y a su demanda de mano de obra, permite un correcto abordaje por medio de entrevistas en profundidad. De hecho, la posibilidad de desarrollar articulaciones productivas locales en esta cadena es un potencial a promover, sin que existan aún dichos vínculos y, por lo tanto, sin que haya «eslabones» a encuestar (otra vez, por lo reciente de la aparición del sector, en un territorio sin tradición frutícola como Rocha).

En cambio, en el caso de estudio de Salto, se detectó un conjunto relativamente grande y diverso de actores (micro y pequeñas empresas) en la cadena de valor de productos de madera, que justifican la realización de una encuesta. En este caso, como preparación de la encuesta y también para coordinar acciones con otros actores que ya estaban trabajando con el sector (Intendencia y LATU), se realizó un taller de trabajo en el territorio el 21 de octubre del 2011.

Para el taller se convocó a:

1. Referentes locales.
2. Entidades educativas, de capacitación y formación.
3. Intendencia de Salto.
4. MIDES.

**Cuadro 3. Taller de trabajo en Salto, 21 de octubre del 2011**

Participante	Institución
Walter Arriola	Desarrollo Productivo-Intendencia de Salto
Roxana Oliveri	Desarrollo Productivo-Intendencia de Salto
Alexandra Flores	Desarrollo Social-Intendencia de Salto
Phillippe Rimoli	MIDES
Carlos Bochia Grassi	MIDES
Mario Andrés Baldassini	CTC-ORT
Fabrizio Rocca	UCUDAL-SEDE SALTO
Florenia Supporo	UCUDAL-SEDE SALTO
Florenia Gariazzo	IECON
Cecilia Parada	IECON
Sebastián Goinheix	IECON
Adrián Rodríguez Miranda	IECON
Stefani Tejeira	Regional Norte UDELAR-equipos encuestadores
Yohana Ferreira	Regional Norte UDELAR-equipos encuestadores
Valeria Capellino	Regional Norte UDELAR-equipos encuestadores
Adriana Olivera	Regional Norte UDELAR-equipos encuestadores
Yovana Mena	Regional Norte UDELAR-equipos encuestadores
Adriana Olivera	Regional Norte UDELAR-equipos encuestadores

Fuente: Elaboración propia. Notas: El LATU no pudo participar del taller, pero desarrollamos con ellos una reunión de trabajo en el edificio del IECON en Montevideo, el 17 de octubre del 2011.

Los objetivos del taller consistieron en:

1. Presentar la metodología y los objetivos del estudio.



2. Presentar un análisis preliminar a partir de la información disponible (resultado de la primera fase).
3. Comentar algunos resultados, impresiones, dudas o cuestiones de interés que surgieron de las entrevistas exploratorias, para poder generar mejor información para el estudio o nuevos aspectos a considerar.
4. Presentar un primer esquema de funcionamiento de la cadena de valor y sus relaciones con el territorio para ser discutido y recibir comentarios.
5. Presentar los próximos pasos: la aplicación de la encuesta a empresas de la cadena. Con el objetivo de recibir apoyo desde lo local en su difusión e implementación, así como coordinar acciones.

#### 4.4. TERCERA FASE: ENCUESTAS/ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La tercera fase comprende la actividad central del trabajo de campo. Como se señaló, se decidió realizar dos trabajos diferentes: entrevistas en profundidad en la cadena olivícola en Rocha-Maldonado y una encuesta en el caso de la cadena de productos de madera en Salto.

##### 4.4.1. Rocha-Maldonado

Son dos los instrumentos centrales para el desarrollo de esta fase:

1. Identificación de las empresas y actores locales relevantes para entrevistar.
2. Elaboración del cuestionario para la entrevista tabulada a empresas: aplicación y procesamiento.

En este caso, ante la ausencia de empresas o actores económicos de carácter local en la cadena (los emprendimientos olivícolas son de empresarios y capitales externos al departamento) se consideró importante entrevistar algunos referentes que pudieran dar una visión de la actividad desde la perspectiva del territorio y la sociedad local (y que contaran con la información mínima para opinar sobre ello). Dado que la cadena tiene una presencia importante en las cercanías de la ciudad de Castillos se entrevistaron en profundidad algunos actores locales de esa zona, en concreto, al alcalde y al secretario de la Sociedad Fomento. A su vez, se realizó una entrevista con directores de la Dirección General de Desarrollo para conocer la información con la que cuentan y el punto de vista del gobierno departamental. Las pautas utilizadas para estas entrevistas son las mismas que ya se mencionaron y se pueden ver en el «Anexo 1». La información sobre las entrevistas realizadas se puede ver en el cuadro 4.

Cuadro 4. Entrevistas a actores locales en Rocha

Tipo de actor	Institución	Entrevistado
Gobierno local y referentes locales	Alcalde del Municipio de Castillos	Raúl Servetto
	Intendencia de Rocha-Dirección General de Desarrollo	Director general, Ing. Agr. Gabriel Tinaglini; Director División Desarrollo Rural, Ing. Agr. Marcelo Vaselli; Promoción de Inversiones, Ec. Victoria Mogni
	Sociedad Fomento de Castillos	Mario Cardozo, secretario de la Sociedad de Fomento, comerciante y productor rural

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las empresas a entrevistar se utilizó el criterio de considerar a todas las empresas localizadas en Rocha y las principales localizadas en Maldonado. En este último caso, privilegiando las empresas que se relacionan en forma relevante con Rocha, ya sea porque también son propietarios de chacras en Rocha, emplean mano de obra rochense o brindan servicios a plantaciones y empresas de ese departamento. También se entrevistó una empresa instalada en Salto, como forma de tener un punto de comparación con un departamento que sí tiene una importante tradición hortícola y frutícola. La única empresa relevante de carácter local que se identificó como prestadora de servicios a los emprendimientos olivícolas fue una transportista localizada en la capital de Rocha, la que fue entrevistada también. Todas las empresas entrevistadas se muestran en el cuadro 5 y el cuestionario utilizado (que fue discutido con el MIDES) se muestra en el «Anexo 2».

Cuadro 5. Entrevistas a empresas de la cadena olivícola

Empresa	Entrevistado
Quebrada de los Olivos (servicios a productores; Castillos, Rocha)	Andrés Rodríguez
Agroland (productor; Garzón, Maldonado en límite con Rocha)	Gastón Solari
Productor pequeño de Rocha (20 km de la capital)	Gastón Fernández
Olivo Noble (servicios a productores y plantación propia en San Carlos)	Sergio Gómez
Olivos del Uruguay (venta de plantas, servicios y plantaciones propias en Pan de Azúcar)	Andrés Soler
Finca Babiaca (productor; Los Caracoles, Maldonado)	Alejandro Echevarría
Grupo Oliva (servicios a productores)	Alejandro Echevarría
Gonza Tour (empresa transportista de trabajadores para empresas olivícolas, Rocha capital)	Manuel González
Panafil (productor; Salto)	Alberto Peverelli
Nuevo Manantial (productor; Castillos, Rocha)	Diego Martínez
Vistas del Betel (chacras a la venta para producción y esparcimiento; 8 km de Pan de Azúcar, Maldonado)	Enrique Hasty

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.2. Salto

Al igual que en el otro territorio, son dos los instrumentos centrales para el desarrollo de esta fase:

1. Identificación del universo de las empresas a encuestar y diseño de la muestra.
2. Elaboración del cuestionario para la encuesta a empresas: aplicación y procesamiento.

#### 4.5. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ENCUESTA

En primer lugar se propuso realizar una encuesta dirigida a conocer la información de las empresas del núcleo de la cadena: aserraderos y carpinterías.

Para cumplir ese objetivo, con información proporcionada por la Intendencia y del relevamiento propio de información (a través de las anteriores fases del trabajo, con entrevistas y taller), se elaboró un universo estimado de entre 40 y 50 empresas de los rubros de carpinterías y aserraderos. Esto conformó un listado con nombres y teléfonos o direcciones (no siempre ambos).

Se decidió no realizar una muestra, sino censar el sector, por lo que se consideraron todos los casos para la encuesta. Dado que el universo de partida era una estimación, estaba dentro de las previsiones que algunos casos de ese listado no estuvieran bien identificados o no fueran correctos (incluso no existieran). En efecto, en el propio trabajo de campo de la encuesta se identificaron nuevos casos que fueron incluidos, al mismo tiempo que se descartaron algunos previamente identificados, pero que no eran correctos. El cuestionario utilizado en la encuesta (elaborado en consulta con el MIDES) se puede ver en el «Anexo 3».

Finalmente, se identificaron y encuestaron 43 casos, que se corresponden con 35 carpinterías, 5 aserraderos, 2 empresas de reparación y restauración y 1 de lustre. Los detalles de la información se analizan en el capítulo correspondiente.

Otra información que se quería obtener era sobre las empresas que no eran del núcleo de la cadena, pero sí estaban vinculadas a él. Para este fin, el cuestionario dirigido a las carpinterías y aserraderos, además de contener las preguntas requeridas para el análisis de estas empresas, presenta en su parte final unas preguntas adicionales con el objetivo de que la empresa del núcleo encuestada indicara empresas proveedoras de servicios, insumos o clientes, con las que trabaja o a las que conoce, dando detalles de contacto (ver «Anexo 3»). Esto permitió identificar otras empresas asociadas a la cadena de valor, por un mecanismo de bola de nieve. De esta forma, se logró una segunda muestra de empresas que están asociadas al núcleo como proveedoras o clientes.

A partir de la identificación de esa segunda muestra se identificaron y encuestaron 11 empresas, que son mueblerías, otros comercios que venden muebles u otros productos de madera y las barracas y ferreterías locales (como proveedoras de madera e insumos a las carpinterías). En este caso se utilizó un cuestionario similar al que se aplica a las carpinterías y aserraderos, pero adaptado a las cuestiones específicas que interesan y evitando las preguntas que no corresponden. Este cuestionario se puede ver en el «Anexo 4».

Como metodología de trabajo, con la información elaborada a través de las encuestas, además de los controles realizados en el momento de realizar el campo (con seguimiento del equipo de encuestadores y revisión de los formularios que se iban recibiendo), una vez culminado el campo de la encuesta se realizó un análisis de consistencia de toda la información, se evacuaron dudas puntuales de algunos cuestionarios por vía telefónica y se digitó la información en una base de datos, realizando los controles de validación y calidad pertinentes.

---

## 5. LOS TERRITORIOS ANALIZADOS: ROCHA-MALDONADO Y SALTO

---

La idea de este capítulo es dar un breve análisis de contexto para los estudios de cadena de valor. Para ello se presentan los perfiles socioeconómicos de los departamentos Rocha (territorio en el que se analiza el potencial impacto de la cadena olivícola), Maldonado (por la localización de empresas olivícolas que articulan su actividad con el departamento de Rocha) y Salto (donde se estudia la cadena de productos de la madera).

## 5.1. PERFIL SOCIOECONÓMICO DE ROCHA

### 5.1.1. Demografía

El departamento de Rocha representa el 2,2 % de la población del Uruguay, en el 6 % de la superficie nacional. Tiene una densidad de población baja, apenas por encima de la mitad del valor promedio del interior del país. Por otra parte, presenta una población rural cercana al 9 %, debajo del promedio del interior (11 %). El cuadro 6 muestra más detalles.

Cuadro 6. Demografía y territorio en Rocha

Territorio	Población	Población rural (%)	Población mujeres (%)	Superficie (km <sup>2</sup> )	Densidad de población (hab./km <sup>2</sup> )
<b>Rocha</b>	69.937	8,8	50,5	10.551	6,6
<b>Interior</b>	1.915.035	11,2	50,5	174.486	11,0
<b>Montevideo</b>	1.325.968	3,9	53,4	530	2.501,8
<b>Total país</b>	3.241.003	8,2	51,7	175.016	18,5

Fuente: Censo 2004.

### 5.1.2. Infraestructura

Rocha presenta mayor densidad de red vial que el promedio del interior y un porcentaje de hogares con acceso a energía eléctrica similar al promedio del interior, sin embargo, en general presenta condiciones de infraestructura por debajo del promedio para el interior. Esto sucede en lo que refiere al porcentaje de calidad superior en la red vial del departamento, al acceso a Internet, el acceso a energía eléctrica y el servicio de saneamiento de los hogares (ver cuadro 7). Entre las infraestructuras más importantes se destaca la ruta 9, que comunica toda la costa este del país con Montevideo y conecta al país con Brasil (por Chuy). En el 2010, el paso de frontera del Chuy significó el 14 % de la salida de carga internacional por carretera del país y 19 % de los ingresos de carga (Anuario Estadístico, INE, 2010).

Cuadro 7. Infraestructura en Rocha

Área geográfica	Densidad red vial: km de red cada 10 km <sup>2</sup> . 2010 (a)	Km de calidad superior red vial (% en total de la red). 2010 (a)	Hogares (%) con acceso a Internet. 2011 (b)	Hogares (%) con acceso a energía eléctrica. 2011 (b)	Hogares (%) con acceso a red saneamiento. 2011 (b)
<b>Rocha</b>	1,30	16	29,5	97,9	29,7
<b>Interior</b>	0,99	20	34,6	97,6	41,4
<b>Montevideo</b>	3,96	53	56,5	99,8	85,7
<b>Total país</b>	1,00	21	43,8	98,5	60,0

Fuentes: Elaboración propia a partir de datos de (a) MTOP 2010 (b) ECH 2011.

### 5.1.3. Actividad económica

Con el último dato disponible para el PIB departamental para el año 2006, en término per cápita Rocha ocupaba el 6.º lugar en el contexto nacional. Para el mismo año, su economía representaba un 1,9 % del PIB nacional, lo que la situaba como una economía mediana a pequeña en el contexto nacional, bastante menor que las economías del interior de mayor peso, como Canelones (9,1 %), Maldonado (5,1 %), Colonia (4,4 %) e incluso menor que otras economías de tamaño mediano como Paysandú (2,8 %), San José (2,3 %) y Salto (2,2 %).

Cuadro 8. Actividad económica en Rocha

Área geográfica	VAB per cápita (USD) 2006	% VAB dpto., en total país 2006	% Sector primario en el empleo 2011	% Sector secundario en el empleo 2011	% Sector terciario en el empleo 2011
Rocha	4.839	1,9	18,7	17,6	63,6
Interior	4.183	45,0	17,8	22,2	60,0
Montevideo	7.479	55,0	1,5	19,7	78,8
Total país	5.520	100,0	10,9	21,1	68,0

Fuentes: Elaboración propia con datos de la OPP para VAB y procesamiento de ECH 2011 para el resto.

En otro orden, si aproximamos la estructura productiva del departamento por medio del empleo sectorial, se observa que muestra una especialización primaria algo mayor que la situación promedio del interior. También muestra un empleo en el sector terciario mayor que el promedio del interior, lo cual es coherente con la relevancia del turismo y los servicios en el departamento. Luego de Montevideo y Maldonado es el departamento con mayor proporción de ocupados en el sector.

### 5.1.4. Educación (capital humano)

En cuanto a la educación, Rocha ocupa posiciones entre intermedias y desfavorables en el contexto nacional, según los indicadores del cuadro 9. En lo que tiene que ver con la población sin instrucción y la formación (educación media) de la población de 25 a 65 años, así como en la dotación relativa de técnicos y profesionales, Rocha está mal posicionado (menor al promedio nacional y del interior del país). Sin embargo, presenta una tasa de asistencia a educación media en la población de 12 a 14 años más alta que el promedio del interior y del país.

Cuadro 9. Capital humano en Rocha

Área geográfica	% Población sin instrucción (25-65 años) 2011 (a)	% Población entre 25-65 años con secundaria comp. o incompleta 2011 (a)	Tasa de asistencia a educación media 12 a 14 años 2011 (a)	Profesionales y técnicos universitarios cada 1000 hab. 2011 (b)
Rocha	1,1	55,9	78,0	11,1
Interior	0,7	59,4	74,3	13,0
Montevideo	0,2	79,2	77,5	52,9
Total país	0,5	67,7	75,3	28,9

Fuentes: (a) ECH de 2011 y (b) CJPPU al 31/12/2011.

### 5.1.5. Empleo, ingreso y pobreza

Como muestra el cuadro 10, el ingreso per cápita de Rocha está por debajo del promedio nacional (76 %) e incluso por debajo del promedio para el interior.

Cuadro 10. Empleo, ingresos y pobreza en Rocha

Área geográfica	Ingreso de las personas per cápita en % del promedio nacional 2011 (a)	Índice de Gini 2007 (b)	Informalidad (% de ocupados sin registro) 2011 (a)	Tasa desempleo 2010 ene-abr may-ago set-dic (c)	% Población pobre INE (personas, línea 2006) 2011 (a)
<b>Rocha</b>	76	0,431	39	7,6 6,5 7,2	9,8
<b>Interior</b>	82	-	34	7,5 7,3 6,1	11,6
<b>Montevideo</b>	127	0,460	22	6,8 7,0 6,4	16,8
<b>Total país</b>	100	0,457	28	7,2 7,2 6,2	13,7

Fuentes: (a) procesamiento propio de ECH 2011; (b) datos del Observatorio Social MIDES; (c) datos publicados por INE.

Por otra parte, el índice de Gini calculado para el año 2007 muestra un desempeño mejor que el promedio para el país. Sin embargo, ese promedio nacional está muy alto debido al peso de Montevideo. En efecto, para el mismo dato del Gini el Observatorio Social del MIDES muestra que Rocha ocupaba el lugar 16.º en 2007 entre los 19 departamentos, lo que lo sitúa entre los departamentos menos equitativos (mejora al lugar 12.º si se considera un promedio del indicador para 2005-2007). Respecto a la tasa de desempleo, Rocha muestra un desempeño acorde con la situación que registra el país, con muy bajo desempleo. La tasa en el 2010 osciló en torno a un 7 %. Los últimos datos publicados a nivel departamental por el INE es del primer cuatrimestre de 2011, que sigue con la tendencia de 2010, Rocha presentó en ese período también una tasa baja y similar al promedio nacional y del interior (5,8, 6,4, 6,5, respectivamente). Sin embargo, la informalidad es relativamente más alta en Rocha: alcanza un 39 % de los ocupados, mientras en el país el valor estuvo en el entorno del 32 %. En cuanto a la pobreza, el departamento muestra una menor incidencia que en el promedio nacional.

### 5.1.6. Rocha en resumen

Rocha es un departamento relativamente pequeño en población (aunque en la temporada es habitado por un gran número de turistas que superan las poblaciones permanentes de la costa) y de tamaño relativo medio-bajo según PIB (con un peso en la economías nacional bastante menor que las economías de mayor porte del interior, como Canelones, Maldonado y Colonia). Tiene un ingreso per cápita que se sitúa por debajo de la media del interior. Asimismo, muestra condiciones en los aspectos de educación y formación entre intermedias y desfavorables en el contexto nacional. Sin

embargo, no tiene problemas de pobreza ni desempleo, pero sí de informalidad, en comparación con el contexto nacional. Finalmente, en general, muestra deficiencias en los temas de infraestructura a través de los diferentes indicadores analizados al respecto. Por lo tanto, aunque no se puede decir que sea de los departamentos más desfavorecidos en el contexto nacional, sí se puede afirmar que presenta peores condiciones que el promedio en varios aspectos y presenta un menor dinamismo respecto a otras economías departamentales del sur del país, que tienen otros desarrollos productivos más importantes.

## 5.2. PERFIL SOCIOECONÓMICO DE MALDONADO

### 5.2.1. Población

Maldonado es un departamento muy importante en población; representa 4,3 % de la población del país en 2,7 % de su superficie total. Por lo tanto, muestra una densidad muy alta de población en el contexto del interior del país. A su vez, presenta el porcentaje más bajo de población rural, luego de Montevideo.

Cuadro 11. Demografía y territorio en Maldonado

Territorio	Población	Población rural (%)	Población mujeres (%)	Superficie (km <sup>2</sup> )	Densidad de población (hab./km <sup>2</sup> )
<b>Maldonado</b>	140.192	4,7	50,7	4.793	29,2
<b>Interior</b>	1.915.035	11,2	50,5	174.486	11,0
<b>Montevideo</b>	1.325.968	3,9	53,4	530	2.501,8
<b>Total país</b>	3.241.003	8,2	51,7	175.016	18,5

Fuente: Censo 2004.

### 5.2.2. Infraestructura

Es uno de los departamentos con mayor densidad de la red vial (lugar 4.º en el país) y el porcentaje de la red en condiciones de calidad superior se ubica en un valor similar al promedio del país (lugar 8º). Por otra parte, es de los departamentos con mayor acceso de los hogares a Internet (lugar 2.º), energía eléctrica (6.º) y saneamiento (4.º). En cuanto a infraestructuras destacadas está la ruta 9, una de las mejores rutas a nivel nacional y con mayor flujo de tránsito, que comunica toda la costa este con Montevideo y Brasil (a través de Rocha).

Cuadro 12. Infraestructura en Maldonado

Área geográfica	Densidad red vial: km de red cada 10 km <sup>2</sup> 2010 (a)	Km de calidad superior red vial (% en total de la red) 2010 (a)	Hogares (%) con acceso a Internet 2011 (b)	Hogares (%) con acceso a energía eléctrica 2011 (b)	Hogares (%) con acceso a red saneamiento 2011 (b)
<b>Maldonado</b>	1,73	23	39,2	98,8	69,2
<b>Interior</b>	0,99	20	34,6	97,6	41,4
<b>Montevideo</b>	3,96	53	56,5	99,8	85,7
<b>Total país</b>	1,00	21	43,8	98,5	60,0

Fuentes: Elaboración propia a partir de datos de (a) MTOP 2010 (b) ECH 2011.

### 5.2.3. Actividad económica

Según los últimos datos disponibles del PIB departamental (OPP, 2006), es la tercera economía según su participación en el PIB nacional total, con el 5,1 %. Asimismo, también se ubica en tercer lugar según el PIB per cápita. En ambos casos es superada solo por Montevideo y Canelones.

En cuanto a su estructura productiva aproximada por el empleo sectorial, es un departamento con una muy alta especialización terciaria; es el segundo departamento con mayor peso del sector después de Montevideo. Asimismo, el sector secundario tiene un alto peso en el empleo, lo que se puede explicar por la importancia de la construcción en el departamento. Este sector emplea un porcentaje muy por encima del resto de los departamentos. En Maldonado ocupa el 17,5 % del empleo total, mientras que en el promedio del país es de 7,3 % y ningún otro departamento supera el 10 %. Como contrapartida, presenta muy bajo peso relativo del empleo en el sector primario (luego de Montevideo es el departamento con menor peso de este sector en términos de empleo).

Cuadro 13. Actividad económica en Maldonado

Área geográfica	VAB per cápita (USD) 2006	% VAB dpto., en total país 2006	% Sector primario en el empleo 2011	% Sector secundario en empleo 2011	% Sector terciario en el empleo 2011
Maldonado	6.462	5,1	5,1	25,7	69,1
Interior	4.183	45,0	17,8	22,2	60,0
Montevideo	7.479	55,0	1,5	19,7	78,8
Total país	5.520	100,0	10,9	21,1	68,0

Fuentes: Elaboración propia con datos de la OPP para VAB y procesamiento de ECH 2011 para el resto.

### 5.2.4. Educación (capital humano)

En cuanto a la educación, Maldonado se posiciona muy bien en todos los indicadores aquí presentados. En la tasa de población de 25 a 65 años sin instrucción se posiciona, junto a Montevideo, en el nivel más bajo del país. Asimismo, ocupa el 5.º lugar en lo que refiere a la formación de la población de 25 a 65 años y el tercer lugar en dotación de técnicos y profesionales. En la asistencia a la educación media en la población de 12 a 14 años, si bien presenta una tasa por encima del promedio nacional y del interior, se ubica en séptimo lugar a nivel departamental.

Cuadro 14. Capital humano en Maldonado

Área geográfica	% Población sin instrucción (25-65 años) 2011 (a)	% Población entre 25-65 años con secundaria comp. o incompleta 2011 (a)	Tasa de asistencia a educación media 12 a 14 años 2011 (a)	Profesionales y técnicos universitarios cada 1000 hab. 2011 (b)
Maldonado	0,2	64,7	77,9	15,5
Interior	0,7	59,4	74,3	13,0
Montevideo	0,2	79,2	77,5	52,9
Total país	0,5	67,7	75,3	28,9

Fuentes: (a) ECH de 2011; (b) CJPPU al 31/12/2011.



### 5.2.5. Empleo, ingreso y pobreza

Se trata de un departamento de ingresos altos: es el segundo departamento de mayor ingreso de las personas (luego de Montevideo). Por otro lado, el índice de Gini muestra un desempeño intermedio de Maldonado, situándolo en el lugar 11.º, aunque con un mejor desempeño que el promedio nacional. Sin embargo, si se considera un promedio del Gini para 2005-2007, su situación mejora sustancialmente y pasa al lugar 4.º (datos del Observatorio Social de MIDES). En lo que refiere al mercado de trabajo, en el 2010 muestra tasas de desempleo entre las más bajas en el contexto nacional, lo que se mantiene en el primer cuatrimestre del 2011. En la informalidad, Maldonado presenta algo superior a la del todo país, pero inferior a la del interior. Además, es el departamento con menos personas pobres del país, con un 4,2 %.

Cuadro 15. Empleo, ingresos y pobreza en Maldonado

Área geográfica	Ingreso de las personas per cápita en % del promedio nacional 2011 (a)	Índice de Gini 2007 (b)	Informalidad (% de ocupados sin registro) 2011 (a)	Tasa desempleo 2010 ene-abr may-ago set-dic (c)	% Población pobre INE (personas, línea 2006) 2011 (a)
Maldonado	103	0,411	30	5,2 4,9 6,6	4,2
Interior	82	-	34		11,6
Montevideo	127	0,460	22	6,8 7,0 6,4	16,8
Total país	100	0,457	28	7,2 7,2 6,2	13,7

Fuentes: (a) procesamiento propio de ECH 2011; (b) datos del Observatorio Social MIDES; (c) datos publicados por INE.

### 5.2.6. Maldonado en resumen

Maldonado es una de las economías departamentales más ricas y dinámicas del país, con un tamaño relativo muy importante en población y generación de riqueza. Las condiciones de infraestructuras, en general, muestran un posicionamiento favorable respecto al resto del país. Los indicadores que refieren a la actividad económica y al empleo confirman que se trata de una de las economías departamentales más pujantes, con menores problemas de pobreza en el contexto nacional y uno de los más altos ingresos promedio de las personas. Asimismo, se encuentra bien posicionado en términos relativos en los indicadores referentes a la educación.

### 5.3. PERFIL SOCIOECONÓMICO DE SALTO

#### 5.3.1. Demografía

El departamento de Salto representa el 3,8 % de la población del país en el 8,1 % de la superficie nacional. Tiene una densidad de población muy baja, bastante menor que el valor promedio del interior. Por otra parte, presenta una población rural cercana al 9 %, debajo del promedio del interior (11 %).

Cuadro 16. Demografía y territorio en Salto

Territorio	Población	Población rural (%)	Población mujeres (%)	Superficie km <sup>2</sup>	Densidad de población
Salto	123.120	9,3	50,9	14.163	8,7
Interior	1.915.035	11,2	50,5	174.486	11,0
Montevideo	1.325.968	3,9	53,4	530	2.501,8
Total país	3.241.003	8,2	51,7	175.016	18,5

Fuente: Censo 2004.

#### 5.3.2. Infraestructura

Se trata de un departamento con baja densidad de red vial, además de que en términos relativos muestra una baja proporción en condiciones de calidad superior.

Cuadro 17. Infraestructura en Salto

Área geográfica	Densidad red vial: km de red cada 10 km <sup>2</sup> 2010 (a)	Km de calidad superior red vial (% en total de la red) 2010 (a)	Hogares (%) con acceso a Internet 2011 (b)	Hogares (%) con acceso a energía eléctrica 2011 (b)	Hogares (%) con acceso a red saneamiento 2011 (b)
Salto	0,97	15	35,8	97,7	71,5
Interior	0,99	20	34,6	97,6	41,4
Montevideo	3,96	53	56,5	99,8	85,7
Total país	1,00	21	43,8	98,5	60,0

Fuentes: Elaboración propia a partir de datos de (a) MTOP 2010 (b) ECH 2011.

Asimismo, Salto presenta una posición entre intermedia y desfavorable en el contexto nacional en términos de hogares con acceso a Internet y energía eléctrica (décimo y onceavo lugar, respectivamente). En cambio, se encuentra bien ubicado en lo que se refiere a hogares con acceso a la red de saneamiento. Cuenta con un aeropuerto que en el 2010 registró un movimiento de 4684 personas, que representa más de 4 veces el movimiento registrado en los años precedentes, al influjo del nuevo servicio de la empresa BQB, que conecta Montevideo con Salto y con otros destinos en la región. La principal carretera nacional es la ruta 3, que conecta al litoral del país con Montevideo y los pasos carreteros con Argentina. El paso de frontera de Salto (con Argentina) representó en el 2010 (según el anuario 2011 del INE) el 17 % de la salida de carga por carretera del país y casi el 20 % del ingreso de carga internacional. Los datos de infraestructura, además de los de población que se vieron antes, dan cuenta de una economía que está muy concentrada en la capital departamental de Salto (prácticamente todo ocurre allí).

### 5.3.3. Actividad económica

Con el último dato disponible del PIB departamental (2006), en términos per cápita Salto ocupaba el penúltimo lugar entre los 19 departamentos. En cuanto al peso de la economía departamental, con un 2,2 % del PIB total nacional, ocupaba el 7.º lugar entre los 19 departamentos.

Cuadro 18. Actividad económica en Salto

Área geográfica	VAB per cápita (USD) 2006	% VAB dpto., en total país 2006	% Sector primario en el empleo 2011	% Sector secundario en empleo 2011	% Sector terciario en el empleo 2011
Salto	3.146	2,2	25,5	15,7	58,7
Interior	4.183	45,0	17,8	22,2	60,0
Montevideo	7.479	55,0	1,5	19,7	78,8
Total país	5.520	100,0	10,9	21,1	68,0

Fuentes: Elaboración propia con datos de la OPP para VAB y procesamiento de ECH 2011 para el resto.

Respecto a la estructura productiva aproximada por el empleo, es un departamento que muestra una mayor especialización relativa en el sector primario respecto al valor que toma si consideramos todo el interior. Como contrapartida, el sector secundario tiene un peso, en el empleo, sensiblemente menor que en el promedio del interior (en los servicios sucede algo similar, pero la diferencia no es tan acentuada).

### 5.3.4. Educación (capital humano)

En cuanto a la educación, en general, se sitúa en posiciones entre intermedias y desfavorables en el contexto nacional, de acuerdo a los indicadores del cuadro 19. Se posiciona mal en la tasa de población sin instrucción y a la tasa de asistencia a educación media, ambas tasas por debajo del promedio nacional y del interior y peores que la mayoría de los departamentos. En lo que refiere a la formación de la población de 25 a 65 años también se sitúa por debajo del desempeño promedio del país. En cambio, se ubica por encima del promedio del interior, debido a la gran diferencia que presenta Montevideo con respecto al resto del país. Los datos anteriores, por lo general no muy positivos, contrastan con una dotación de técnicos y profesionales muy importante en relación con la población, valor que es el segundo guarismo en el país (solo es superado por Montevideo).

Cuadro 19. Capital humano en Salto

Área geográfica	% Población sin instrucción (25-65 años) 2011 (a)	% Población entre 25-65 años con secundaria comp. o incompleta 2011 (a)	Tasa de asistencia a educación media 12 a 14 años 2011 (a)	Profesionales y técnicos universitarios cada 1000 hab. 2011 (b)
Salto	0,9	61,0	72,7	17,2
Interior	0,7	59,4	74,3	13,0
Montevideo	0,2	79,2	77,5	52,9
Total país	0,5	67,7	75,3	28,9

Fuentes: (a) ECH de 2011; (b) CJPPU al 31/12/2011.

### 5.3.5. Empleo, ingreso y pobreza

Si se observan los ingresos de las personas, Salto muestra un valor muy por debajo del promedio nacional, incluso inferior que el promedio del interior. Según datos del Observatorio Social de MIDES, el índice de Gini muestra un desempeño relativo muy bueno en el 2007, siendo el segundo departamento más equitativo del país, pero esta condición cambia sustancialmente si se considera un promedio del indicador para 2005-2007, período en el que ocupa, en promedio, el lugar 16.º (único caso en el que hay un cambio tan significativo entre considerar 2007 o un promedio de años).

Cuadro 20. Empleo, ingresos y pobreza en Salto

Área geográfica	Ingreso de las personas per cápita en % del promedio nacional 2011 (a)	Índice de Gini 2007 (b)	Informalidad (% de ocupados sin registro) 2011 (a)	Tasa desempleo 2010 ene-abr may-ago set-dic (c)	% Población pobre INE (personas, línea 2006) 2011 (a)
Salto	79	0,366	35	11,1 10,7 6,2	16,3
Interior	82	-	34	-	11,6
Montevideo	127	0,460	22	6,8 7,0 6,4	16,8
Total país	100	0,457	28	7,2 7,2 6,2	13,7

Fuentes: (a) procesamiento propio de ECH 2011; (b) datos del Observatorio Social MIDES; (c) datos publicados por el INE.

A su vez, en lo que refiere al mercado de trabajo, en un contexto de tasas de desempleo nacionales entre el 6 % y 7 % en el 2010, muestra en los dos primeros cuatrimestres tasas de desempleo superiores al 10 %; en el primer cuatrimestre del 2011 continúa con una de las tasas de desempleo más elevadas del país. En cuanto a la informalidad, también su desempeño es poco satisfactorio, ya que muestra valores de informalidad superiores al promedio nacional y al del interior. También en la pobreza presenta un guarismo superior al promedio nacional, similar a la tasa de Montevideo.

### 5.3.6. Salto en resumen

Salto es un departamento relativamente importante en población (lugar 4.º en el país) y de tamaño relativo medio-alto según PIB para el interior del país (aunque inferior a las economías de mayor porte del interior, que son Canelones, Maldonado y Colonia; ocupando el lugar 7.º entre los 19 departamentos con los datos de PIB de la OPP del 2006). Se trata de una economía con un ingreso promedio de las personas muy bajo, con peores desempeños relativos en empleo, informalidad y pobreza comparada con los promedios del país y el interior. A su vez, muestra problemas de infraestructura (Internet, electricidad) y de educación. Como contraste, tiene un alto acceso relativo al servicio de saneamiento y una alta dotación relativa de técnicos y profesionales (solo superado por Montevideo). En definitiva, Salto está lejos de lo que el imaginario capitalino supone, un departamento dinámico y pujante en el

contexto del interior. Por el contrario, a pesar de algunos buenos indicadores y la concentración de actividad en su capital, que es una de las ciudades más grandes en población del país, en general, se trata de un departamento desfavorecido y con importantes brechas a cubrir respecto a los mejores desempeños en el contexto nacional en diversas áreas.

## 6. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR OLIVÍCOLA EN ROCHA-MALDONADO

### 6.1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR OLIVÍCOLA

El sector olivícola es un rubro relativamente nuevo en el país, que tiene una orientación claramente exportadora y que nace al influjo de inversiones externas, principalmente con origen en capitales argentinos y españoles.

Para comenzar se realiza una introducción sobre el olivo y sus productos, así como una contextualización respecto al mercado internacional del aceite de oliva. A partir de esta información se avanza, en los siguientes puntos, sobre los resultados del estudio del sector olivícola en el Uruguay mediante el análisis del trabajo de campo realizado.

#### 6.1.1. El olivo y sus productos

Dado que el olivo es un cultivo sin tradición en el país, consideramos pertinente describir brevemente los productos que se obtienen de él.

A su vez, en el «Anexo 5» se puede ver una breve descripción histórica sobre el origen y difusión del árbol del olivo. Para ello se utilizó información de la página web del Consejo Oleícola Internacional (COI).<sup>1</sup>

Aquí solo diremos que el origen y difusión del olivo está ligado con la expansión de las civilizaciones mediterráneas. El árbol de olivo salvaje es originario de Asia Menor; aparentemente se extendió desde Siria a Grecia por Anatolia, aunque otras hipótesis indican al bajo Egipto, Nubia, Etiopía, las Montañas Atlas o ciertas zonas de Europa como su lugar de origen. En tiempos más modernos, el olivo ha continuado extendiéndose más allá del Mediterráneo, en lugares tan distantes de sus orígenes como África del Sur, Australia, Japón y China.

Existen varios parámetros que permiten definir la calidad del aceite de oliva. Los más importantes son: el bajo grado de acidez y las características organolépticas (conjunto de sensaciones provocadas por los sentidos del olfato y el gusto), siendo criterios positivos de evaluación el picante, el amargor y el frutado.

De acuerdo a la Unión Europea (UE) y el COI se han establecido parámetros y normativas de calidad. Según indica el COI se han definido las siguientes categorías de aceites de oliva: extravirgen, virgen, virgen corriente, lampante o de orujo, refinado, aceite de oliva a secas y aceite de pulpa de oliva. Cada uno se diferencia por su calidad y en función de sus características fisicoquímicas y sensoriales. Por otro lado, existen procedimientos oficiales a seguir para cada determinación.

1 <[www.internationaloliveoil.org](http://www.internationaloliveoil.org)>.

Como se indica en la página web de ASOLUR ([www.asolur.org.uy](http://www.asolur.org.uy)), cabe destacar que los aceites de oliva virgen y extravirgen son los únicos aceites que se consumen en su estado 100 % natural, no se someten a ningún proceso de refinado y, por este motivo, contienen un nivel de antioxidantes y de otras propiedades que los hacen beneficiosos para la salud y no comparables, en este sentido, con ningún otro aceite.

A continuación se listan y explican las diferentes denominaciones según el tipo de aceite y sus características:

1. Aceite de oliva extravirgen: es un aceite de oliva virgen, el de mayor calidad, que debe tener una acidez menor o igual al 0,8 % expresada en ácido oleico y una puntuación organoléptica igual o superior a 6,5 puntos.
2. Aceite de oliva virgen: es un aceite de oliva virgen que debe tener una acidez menor o igual al 2 % expresada en ácido oleico y una puntuación organoléptica igual o superior a 5,5 puntos.
3. Aceite de oliva virgen ordinario: es un aceite de oliva virgen que debe tener una acidez menor o igual al 3,3 %.
4. Aceite de oliva virgen lampante:<sup>2</sup> es un tipo de aceite no apto para el consumo, tiene un grado de acidez mayor al 3,3 %. Es un aceite de baja calidad por la utilización de aceitunas degradadas (aceitunas del suelo, heladas, picadas, etc.) o por problemas o defectos en los procesos de elaboración. Es utilizado para ser refinado o con usos técnicos, para producir energía.
5. Aceite de oliva refinado: es un aceite obtenido de aceites de olivas vírgenes por métodos de refinado, procesos térmicos, físicos y químicos distintos a los propios de la almazara, pero que no alteran su estructura glicerídica. Tiene un grado de acidez oleico de no más de 0,3 %.
6. Aceite de oliva a secas (no virgen): consiste en una mezcla de aceite refinado y aceite de oliva vírgenes. Como se dijo, el aceite lampante se utiliza para ser refinado, pero no es comercializable tal cual por su ausencia de sabor y color. Por ello, se lo mezcla con aceite virgen o extravirgen a 10-20 %, aportándole color, aroma y sabor al aceite. Tiene un grado de acidez oleico de no más del 1 %.
7. Aceite de pulpa de oliva: es el aceite obtenido del tratamiento de la pulpa de la oliva con solventes u otros tratamientos físicos, excluidos los aceites obtenidos mediante procesos de reesterificación y cualquier otra mezcla de aceites de otro tipo. El aceite crudo de pulpa de oliva debe ser refinado para consumo humano. El producto refinado es obtenido del crudo mediante procesos que no alteran su estructura glicerídica. Debe tener un grado de acidez oleico de no más de 0,3 %.
8. Aceite de oliva de pulpa: este aceite es una mezcla de aceite de pulpa de oliva refinado y aceites de oliva vírgenes. Tiene un grado de acidez oleico no mayor al 1 %.

Otro producto del olivo son las aceitunas de mesa. Según se describe en la página del COI, la aceituna es una drupa<sup>3</sup> que contiene un principio amargo, que es la oleuropeína, con un bajo contenido en azúcares, del 2,6 al 6 %, en contraste con el resto de las drupas. Estas características hacen que no se pueda consumir tal como está en el árbol, sino que haya que someterlo a unos procesos que varían considerablemente según la región y de la variedad de que se trate. La oleuropeína propia de la aceituna

2 Su nombre tiene origen en el uso que tenía en el pasado como combustible para las lámparas o candiles.

3 Fruto de mesocarpio carnoso y endocarpio leñoso y con una sola semilla.

na, aunque no perjudicial para la salud, tiene que eliminarse por su fuerte sabor amargo. En general, los frutos se someten a tratamientos con hidróxido sódico o potásico, salmuera o sucesivos lavados con agua. El COR<sup>4</sup> clasifica a las aceitunas de mesa en los siguientes tipos: color verde, color cambiante, color negro y ennegrecido. Las variedades de aceituna de mesa, en general, se caracterizan por un fruto de buen tamaño, buen sabor, buena relación pulpa/hueso y fácil deshuesado.

### 6.1.2. Principales países en el comercio de aceite de oliva

Los cuadros muestran cuáles son los principales países en el comercio internacional de oliva, se presentan en valores, en dólares corrientes y los países se muestran ordenados según los valores alcanzados en el año 2010.

Cuadro 21. Principales países exportadores de aceite de oliva,\* según valores 2010. Período 2003-2010 (en miles de USD)

Pos.	Exportadores	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	España	1.395.407	2.002.969	1.949.629	2.167.761	2.488.581	2.706.186	2.152.239	2.465.987
2	Italia	942.623	1.205.478	1.436.204	1.607.259	1.461.251	1.626.542	1.340.117	1.464.856
3	Túnez	88.746	568.778	367.601	627.590	543.806	620.313	935.740	308.828
4	Grecia	300.945	153.316	423.575	506.166	385.153	343.695	313.745	279.602
5	Portugal	55.647	80.705	96.113	117.927	151.907	191.578	169.011	211.407
6	Turquía	162.005	133.034	299.999	179.388	134.580	71.066	96.202	64.232
7	Marruecos	7.000	49.476	114.196	70.480	11.911	10.134	9.955	54.534
8	Argentina	20.234	18.013	56.043	58.553	65.095	64.494	62.620	43.079
9	Francia	17.963	20.584	24.116	32.134	35.290	43.706	36.128	36.045
10	Siria	52.892	37.673	102.984	181.294	268.092	147.496	24.104	32.076
11	Alemania	5.458	7.276	10.333	14.087	20.927	20.611	22.734	25.096
12	Australia	1.168	1.651	6.465	13.159	12.666	18.600	29.017	21.281
13	Estados Unidos	8.989	9.926	16.902	15.616	18.630	23.214	18.939	19.310
14	Bélgica	6.213	14.705	22.261	33.306	35.201	19.059	19.225	16.300
15	Líbano	3.199	4.415	6.226	6.376	10.090	9.885	10.240	13.370
16	Chile	159	394	1.127	1.889	3.217	5.543	12.902	12.449
17	Reino Unido	15.797	16.103	14.350	14.915	11.031	8.387	7.596	8.715
18	Jordania	3.990	6.084	8.188	10.615	8.250	6.855	7.251	6.977
19	Holanda	1.758	2.321	2.768	3.025	2.913	3.019	7.851	5.459
20	Palestina	-	-	-	-	11.483	11.493	7.525	5.244
68	Uruguay	17	9	0	0	0	1	46	68
<b>Total</b>		3.109.812	4.354.321	4.996.866	5.708.526	5.730.093	6.011.783	4.834.468	5.140.875

Fuente: Trademap.

\* Partida 1509: Aceite de oliva y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente.

4 <<http://www.infoagro.com/olivo/aceitunamesa.htm>>.

El cuadro 21 muestra que el mercado internacional de exportación de aceite de oliva es liderado por España e Italia, que son los principales exportadores, con amplia diferencia sobre el resto de los países. En el 2010, España exportó unos 2.466 millones de dólares e Italia unos 1.465 millones de dólares, por lo que entre ambos países representan el 76 % de las exportaciones mundiales de aceite de oliva.

Complementariamente, en el «Anexo 6» se presentan los cuadros en unidades físicas. No se realizaron cuadros para el 2011, pues no se cuenta para este año en las bases internacionales disponibles (Trademap, Comtrade), en el momento de elaboración del presente trabajo, con la información de algunos países relevantes en el comercio internacional del aceite de oliva.

El cuadro 22 muestra a los principales importadores de aceite de oliva. Entre Estados Unidos e Italia explican el 45 % de las importaciones mundiales y configuran los principales mercados de destino. Para nuestra región, es interesante notar que en el 2010 Brasil es el 5.º importador mundial de aceite de oliva.

**Cuadro 22.** Listado de los principales países importadores de aceite de oliva, según valores de 2010.\* Período 2003-2010 (en miles de USD)

Pos.	Importadores	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Italia	1.222.851	1.649.533	1.664.764	1.844.960	1.824.070	1.851.043	1.367.054	1.537.455
2	Estados Unidos	545.153	747.137	895.643	1.015.488	977.202	1.042.721	918.092	903.480
3	Francia	265.543	317.207	363.051	477.481	451.042	459.262	404.705	385.934
4	Alemania	128.146	175.934	212.295	282.923	293.000	283.621	252.070	236.453
5	Brasil	61.077	82.443	106.727	140.186	170.126	231.201	210.411	231.613
6	Portugal	143.955	174.738	207.645	261.296	243.567	272.970	198.312	212.139
7	Reino Unido	130.663	184.927	207.818	268.808	237.038	264.039	214.011	208.665
8	Japón	116.456	140.279	157.704	178.152	158.106	176.464	170.526	198.777
9	Canadá	72.546	95.749	118.502	145.985	150.802	155.815	131.825	148.330
10	Australia	79.811	108.998	111.198	157.939	180.193	103.630	121.432	137.619
11	España	81.318	174.135	272.751	354.066	193.473	200.287	126.532	117.497
12	Rusia	8.404	10.850	18.199	25.998	53.547	65.143	55.280	86.833
13	China	1.959	6.801	13.455	21.714	31.846	48.593	50.221	83.987
14	Suiza	41.185	52.670	59.020	76.897	76.270	83.450	79.236	78.875
15	Bélgica	43.704	61.100	72.180	95.512	90.768	84.367	69.260	66.975
16	Holanda	38.559	47.542	59.208	70.765	79.013	70.135	51.195	56.784
17	Arabia Saudita	15.917	17.701	21.160	30.749	33.545	12.832	11.362	45.748
18	México	28.747	45.209	38.501	55.399	53.960	51.596	39.677	45.345
19	Austria	15.429	23.075	28.715	36.598	42.477	50.417	43.257	40.159
20	Corea	20.199	52.613	113.786	89.340	53.784	49.493	32.013	37.055
60	Uruguay	1.188	1.920	2.600	2.950	3.253	3.751	3.048	4.020
<b>Total</b>		<b>3.338.173</b>	<b>4.525.707</b>	<b>5.141.633</b>	<b>6.113.123</b>	<b>5.993.161</b>	<b>6.209.230</b>	<b>5.174.148</b>	<b>5.438.728</b>

Fuente: Trademap.

\* Partida 1509: Aceite de oliva y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente.



## 6.2. ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO

### 6.2.1. Localización y características de las empresas

En primer lugar, hay que señalar que las plantaciones de olivos se concentran en una zona del país que comprende principalmente los departamentos de Maldonado y Rocha, además de Lavalleja y, en menor medida, Treinta y Tres. Esto se puede ver en el mapa 1.

Este caso de estudio se concentra en la actividad olivícola en Rocha y Maldonado, con especial consideración de su potencial en tanto cadena de valor para generar desarrollo local en el departamento de Rocha. Muchos son los vínculos detectados entre empresas de Maldonado y el territorio de Rocha. Por ejemplo, los capitales inversores de la empresa Agroland de Garzón (Maldonado) también son los capitales que están detrás del emprendimiento de Nuevo Manantial en Castillos (Rocha). A su vez, Agroland recurre a trabajadores de Rocha, utilizando incluso una empresa transportista rochense. En general, por el mayor costo de los campos y la dificultad para encontrar mano de obra en Maldonado (departamento que tiene otras oportunidades de empleo competitivas), se ha dado una expansión de los cultivos hacia la zona de Rocha, Lavalleja y Treinta y Tres.

El trabajo de campo consistió en la entrevista a nueve personas que eran titulares o directivos de las empresas. Como características generales de los entrevistados se puede mencionar que todos tienen nivel universitario y que, en promedio, se dedican hace seis años a la actividad. Uno de los entrevistados respondió por dos empresas, una en la que es director y otra en la que además es propietario, por lo que los datos a analizar corresponden a diez empresas.

De las diez empresas relevadas, dos son productoras con plantaciones en Rocha, una produce con plantaciones en Rocha y Treinta y Tres, tres tienen producción propia en Maldonado, dos producen en Maldonado pero también son empresas de servicios a plantaciones en todo el país (una de ellas compró hectáreas en Rocha para producción propia), otra produce en Salto y, finalmente, otra es una empresa de servicios a plantaciones de todo el país.

El sector se caracteriza por algunos grandes productores de entre 500 y más de 1000 ha (Agroland y Nuevo Manantial, empresas diferentes con gestión independiente, pero propiedad del mismo capital) y por una gran variedad de productores pequeños y medianos, desde 5 hasta 100 ha, la mayoría de los cuales reciben servicios de grandes empresas dedicadas a ese rubro (Grupo Oliva, Olivos del Uruguay, Quebrada de los Olivos, Olivo Noble). Muchas de las empresas de servicios también tienen plantaciones propias o planta aceitera. A su vez, hay pequeños productores que han dedicado algunas

Mapa 1. Ubicación de las zonas con plantaciones de olivos en Uruguay



Fuente: [www.asolur.org.uy](http://www.asolur.org.uy).

hectáreas de sus campos a esta producción como forma de diversificar la producción (y también de probar con un nuevo rubro, dedicando de 5 a 20 ha, por ejemplo) y esquemas de negocio inmobiliario asociado a zonas de interés turístico que ofrecen la posibilidad de combinar la producción de olivos con el objetivo principal de chacras de descanso (Vistas del Betel).

La mayoría de los entrevistados declararon que el sector olivícola no es la mayor fuente de ingresos del dueño de la empresa. En general, la principal fuente de ingresos refiere a otros emprendimientos agrícolas o la venta de servicios de plantación y mantenimiento. Esto también tiene que ver con el estadio incipiente de desarrollo del sector, que aún no ha madurado en los años necesarios para que las plantaciones den su potencial de producción. Esto explica que sea muy fuerte la presencia de empresas de servicios que se dedican a plantar y vender mantenimiento y asesoría, ya que todavía se está en una fase de desarrollo de las inversiones en plantaciones.

Es interesante la vinculación que se da en el este entre los olivos y los emprendimientos de carácter turístico. Por ejemplo, Vistas del Betel en Maldonado es, además de un emprendimiento productivo, un negocio inmobiliario y turístico; es un terreno de 800 ha que se encuentra parcelado en diferentes chacras con propietarios de diferentes nacionalidades, con plantaciones de olivos y viñedos. Está pensado como un lugar de descanso para sus propietarios y para el desarrollo de actividades turísticas, aprovechando su ubicación sobre las sierras y su cercanía a las costas de Punta del Este y Piriápolis. La empresa Agroland, que tiene una fuerte orientación productiva en varios rubros agrícolas y ganaderos, incluyendo el olivo, también aprovecha su ubicación estratégica en Garzón para ofrecer un producto turístico, con un hotel en su predio, una planta de aceite estilo *boutique*, con paquetes de visitas y actividades por sus instalaciones y plantaciones.

En el cuadro 23 se presentan las características de las empresas entrevistadas.

Imagen 1. Plantaciones y molinos de viento en Rocha (Nuevo Manantial, cerca de Castillos)



Fuente: Propia.

Cuadro 23. Empresas entrevistadas

Nombre	Año de inicio de actividades	Actividades o rubros	Origen de los capitales	Localización	Cantidad de hectáreas
<b>Quebrada de los Olivos</b>	2004	Producción olivícola (planta de aceite), negocio inmobiliario y venta de servicios (plantación, podas, mantenimiento, asesoramiento).	Nacional	Rocha cerca de Castillos, ruta 9 km 251.	Tiene 600 ha, 450 ha plantadas que fraccionó y vendió; la empresa les vende los servicios.
<b>Panafil</b>	2006-2007 (2010 olivos)	Producción frutícola (cítricos, arándanos, olivos). Prevé producir aceite y aceitunas de mesa.	Nacional	Salto, ruta 3 nueva km 504 (15 km al norte de la ciudad).	40 ha totales, 15 ha de olivos.
<b>Olivos del Uruguay</b>	1999	Venta de plantas y servicios (plantación, podas, mantenimiento, asesoramiento). Producción olivícola.	Nacional e Israel	Pan de Azúcar, Maldonado, Camino 110.	70 ha totales y 50 ha plantadas de olivos y asesoran a 1500 ha.
<b>Agroland</b>	1999-2000	Multirrubro: ganadero (bovino y ovino), producción olivícola, vitivinícola, forestal, frutos secos, apicultura, y turismo. Produce aceite de oliva (planta de aceite).	Argentina	Garzón, Maldonado, ruta 9 km 175.	4000 ha totales, 500 ha plantadas de olivos.
<b>Olivo Noble</b>	En Uruguay desde 2009	Plantación de olivos y venta de servicios (plantación, podas, mantenimiento, asesoramiento). Producción olivícola.	España	Maldonado, ruta 109 km 42.	Tienen 100 ha propias en Maldonado y 1800 ha de asesoramiento en Uruguay. Compraron 600 ha en Rocha, aún sin plantar.
<b>Finca Babieca</b>	2004-2005	Producción olivícola (planta de aceite)	España	Sierra de los Caracoles, Maldonado Paraje Carapé, ruta 12, cerca de Pueblo Edén.	100 ha
<b>Grupo Oliva</b>	2007	Venta de servicios (plantación, podas, mantenimiento, asesoramiento).	Nacional	Cuenca este de Maldonado, Rocha y Lavalleja.	Llevan unas 1200 ha plantadas para clientes a los que venden servicios y asesoran unas 250 ha más.
<b>Productor pequeño</b>	2006 (año que plantó las primeras 5 ha)	Producción olivícola (al inicio para dos usos: de mesa y aceite, sin planta propia)	Nacional	Rocha, a 20 km de la capital.	20 ha de olivos.
<b>Nuevo Manantial</b>	2006 se comienza a plantar olivos	Producción olivícola. Prevé producir aceite con planta propia y también vender a Agroland para que se procese allí en aceite. En Rocha: olivícola y generación de energía. En Treinta y Tres: olivícola, forestación y ganadería.	Argentina	Paraje 19 de abril, Rocha Ruta 9 km 241 y en Treinta y Tres.	2000 ha total en los dos departamentos 1200 ha de olivos en Rocha.
<b>Vistas del Betel</b>	2001 (en 2004 se comienza a plantar olivos)	Viñedos propios, fraccionamiento y gestión de hectáreas para cultivos como negocio inmobiliario (algunos predios de cultivos de olivos). Emprendimiento turístico.	Olivos en predios de uruguayos	Nueva Carrara, Maldonado. Ruta 60 km 20	800 ha en total. 140 ha productivas, 29 ha de olivos

Respecto a las variedades de oliva que se plantan en Uruguay hay que destacar que la mayor cantidad de plantaciones son de la variedad arbequina.

Como se señala en una entrevista:

...la arbequina es muy plástica, flexible y ha funcionado bien en distintos lugares, produce más rápido y más cantidad de aceite [...] La desventaja es que es una aceituna más pequeña y más difícil de cosechar.

Otro entrevistado señala que también pierde los atributos del aceite más rápidamente. Todos concuerdan con que es una de las variedades con mayor rendimiento en términos de aceite.

De las empresas entrevistadas en todas se cultiva la arbequina, en casi todas la coratina y picual, y son comunes también las variedades barnea, manzanilla, farga, hojiblanca, leccino y frantoio. Algunos señalan a la arbequina, coratina y leccino como las variedades más probadas a diferentes latitudes, a la vez que la variedad frantoio se señala como de buena calidad de aceite. Otros afirman que las mejores son la arbequina, coratina y picual, porque son las que tienen menos hongos, más resistencia y adaptación y mayor rendimiento en aceite. En realidad, dado el incipiente desarrollo del sector se está aún en una fase de prueba, por lo que no se cree conveniente apostar todo a una sola variedad y solo el tiempo dirá cuál es la más adecuada para esta región de Sudamérica.

Como una aproximación, a través de las entrevistas calificadas, se puede decir que cerca del 80 % de las plantaciones del país son variedades aceiteras (como la arbequina y coratina, por ejemplo), variedades que rinden un 15-20 % en la extracción de aceite. Aproximadamente un 15 % de las plantaciones son variedades de mesa (por ejemplo, manzanilla), que solo rinden un 8 % en la extracción de aceite. Cerca del 5 % son cultivos multipropósito (como la hojiblanca), que rinden alrededor de un 12 % en la extracción de aceite.

En el cuadro 24 se resumen las ventajas y desventajas de la región este del país (enfocados en Rocha y Maldonado) para la producción de olivos, según surge de las entrevistas.

Cuadro 24. Ventajas y desventajas de la localización del olivo en el este de Uruguay

Ventajas	Desventajas
Los tipos de suelo (forestal profundo, arenoso y con pendiente), la cercanía al mar y los vientos (secan más rápido la humedad).	La frecuencia de lluvia y la humedad (hongos).
Distribución geográfica de la población en Maldonado y Rocha, con muchos poblados que proveen mano de obra (que no reside en el predio sino que se traslada). Otra ventaja es que la cosecha del olivo ocurre fuera de la zafra turística estival.	Problema de conseguir mano de obra en Rocha y Maldonado por la cultura de la zafra estival (que lleva a hacer dinero en esa época y luego «tirar» el resto del año con «changas») y la competencia con la construcción, que va teniendo actividad casi todo el año.
La región ofrece la posibilidad de complementar el negocio de producción de olivos con proyectos de atractivo turístico.	El precio de la tierra, muy alto en Maldonado y con evolución creciente en Rocha. A futuro va a crecer más el cultivo hacia Lavalleja, Cerro Largo, Treinta y Tres, porque es más barata la tierra.*

Fuente: Elaboración propia. Nota: \*Según las entrevistas, en promedio, en el 2004, en Maldonado costaba aproximadamente 1000 dólares la hectárea y al momento del estudio costaba en el entorno de 7000 dólares.

### 6.2.2. Mercados de destino (clientes)

Uruguay es todavía insignificante como exportador de aceite de oliva. En el 2011, según información del Centro de Comercio Internacional (ITC), apenas exportó 81.000 dólares, lo que se corresponde con el estadio de plantaciones que aún no están maduras. Las primeras comenzaron a plantarse en 2002-2003 y recién en los últimos 5-6 años el sector tuvo un impulso grande, con importantes inversiones y llegando en todo Uruguay a una superficie cultivada de entre 8.000 y 9.000 hectáreas.

La producción de aceite se dirigirá mayormente al mercado externo, pero esto refiere a perspectivas futuras, porque muchos productores todavía no han cosechado o lo han hecho de forma simbólica, ya que la primera cosecha con cierto rendimiento comercial se obtiene luego del sexto año de haber plantado. Se mencionaron como destinos de lo ya producido: Argentina, Brasil, Estados Unidos y el mercado local.

En particular, se visualiza a Brasil como un mercado importante a explotar, por las ventajas de proximidad que se tienen para vender a este destino y por el gran consumo que tiene este país. En este sentido, Brasil fue en el 2010 el 5.º importador mundial de aceite de oliva. Por otra parte, muestra un sendero importante de crecimiento de sus importaciones: pasa de ser el 1,8 % de las importaciones mundiales en el 2003 al 4,3 % en el 2010. Todos los entrevistados plantean que Uruguay puede contar con importantes ventajas para exportar a Brasil, por ejemplo, por los menores costos de flete y de mano de obra<sup>5</sup> respecto a Europa. El costo de flete también es menor respecto a competidores de Argentina y Chile.

Por otra parte, se señala como aspecto relevante que Uruguay avance en obtener el sello del COI, ya que con esto se estaría en posición ventajosa frente a los aceites españoles e italianos que hoy venden en Brasil y no tienen dicha certificación del COI. También permitiría, como se comentará en las próximas líneas, competir y posicionarse mejor en el mercado interno frente a los aceites europeos que se venden como extravirgen y no lo son.

En cuanto al mercado local se menciona que el consumo interno per cápita es bajo y que el objetivo es «educar» el paladar uruguayo para aumentar el consumo de aceite de oliva, así como para fomentar el consumo de aceite uruguayo y no extranjero. En este sentido, como ya se adelantaba en líneas anteriores, se destaca que desde el exterior ingresa aceite que no siempre es extravirgen como señala la etiqueta.<sup>6</sup> Sin embargo, el consumidor uruguayo valora mucho el origen (español o italiano), antes

Imagen 2. Aceite de oliva extravirgen embotellado de origen uruguayo



Fuente: Propia.

5 Un artículo de prensa recogido de AFP por el Portal 180 ([www.180.com.uy](http://www.180.com.uy)), publicado el 21 de marzo del 2012, plantea la preocupación en España, Andalucía, por la competencia en el sector olivo de Marruecos, donde el salario está entre 6 y 8 euros el día trabajando 8 horas, mientras que en España alcanza los 60 euros por día trabajando 6 horas.

6 Al respecto, ASOLUR realizó estudios con la Facultad de Ingeniería de Udelar que permitieron comprobar esta presunción.

que la verdadera calidad o característica del aceite,<sup>7</sup> que, como vimos, varía mucho según las diferentes modalidades de extracción, cuidados y tratamientos que se realizan para obtenerlo.

Uruguay importó 1,13 millones de kilos de aceite de oliva en el 2011 y fue menor el consumo de producción nacional. Según las entrevistas realizadas se puede decir que en el 2011 la producción de Uruguay rondó los 390-395.000 kilos de aceite,<sup>8</sup> la cual tuvo destino también de exportación. Por lo tanto, es importante conquistar al mercado uruguayo, sobre todo cuando la producción se incrementa. Cabe destacar que el volumen importado viene creciendo sostenidamente: se duplicó entre 2003 y 2011.

Dicho todo esto sobre el mercado local, de todos modos si el potencial que los entrevistados señalan de producción nacional, cuando se logre la maduración adecuada de las plantaciones, se confirma en torno a los 8-10 millones de kilos de aceite, es claro que el mercado externo debe ser el objetivo del sector.

Al respecto, más adelante se analizará la situación actual y las perspectivas de crecimiento, pero aquí es bueno señalar que el potencial de meseta de producción en Uruguay se podría alcanzar entre los 7 y 9 años de edad de los árboles de olivo, aunque todos los actores del sector reconocen que no se podrá saber con exactitud hasta que en efecto suceda, ya que en cada país, según condiciones de suelo y clima, esto varía. Con una estimación de potencial máximo de 1400 kg de aceite por hectárea, con las 8000-8500 hectáreas actuales el potencial total del país superaría los 10 millones de kg. Sin embargo, las situaciones de los cultivos son muy heterogéneas en cuanto a su fecha de implantación, por lo que es difícil establecer cuándo se podría alcanzar ese potencial, en términos de años. A modo indicativo, estudios de una de las empresas del sector indicarían que el porcentaje de crecimiento respecto al máximo potencial (100 %) sería en el año 4 del 5 %, en el año 5 del 20 %, en el año 6 del 50 %, en el año 7 el 80 % y llegaría en el año 8 o 9 al 100 % .

Estas consideraciones sobre los tiempos para consolidar volúmenes de producción con suficiente escala no son menores. Por ejemplo, según las estimaciones de una de las empresas entrevistadas, al día de hoy una fábrica de aceite no es un buen negocio, porque según las edades de las plantaciones podría estar trabajando solo al 10 o 20 % de la capacidad instalada (además por la zafra de la cosecha, está 8 meses parada y trabaja 4 meses, con lo que si solo puede operar a tan baja capacidad, no es rentable). Según la misma fuente, con unas 500-600 hectáreas de plantaciones y con al menos 7 años de edad, una fábrica de aceite se «vuelve negocio».

A continuación describimos las situaciones que fueron identificadas en las entrevistas.

Para Quebrada de los Olivos los principales productos de la empresa son el aceite de oliva (tiene almazara propia) y la venta de servicios a plantaciones de olivos; el aceite será en un futuro el principal producto. Actualmente la mayor parte del aceite lo exporta a Estados Unidos, pero la intención es diversificar mercados. La venta de servicios a plantaciones, que incluye la venta de las hectáreas

7 En general, no se trata de un tema de calidad buena o mala del producto, sino de características, es decir, cumplir determinados requisitos de prensado y tiempos entre cosecha y procesamiento, así como de manejo. En general, las empresas entrevistadas señalan que, además de ser una extracción de primer prensado, no deben pasar más de 24 horas desde la cosecha hasta el procesamiento. Más aún, la mayoría se plantea la meta de en pocas horas llegar de la cosecha al proceso, algunos en 2 horas, otros en 6 y otros en no más de 12 horas. Adicionalmente, no solo importa el tiempo entre la cosecha y el procesamiento, sino cómo se transporta la fruta, que no se machuque, que no se exponga al sol, en definitiva, cómo es todo el manejo en el proceso.

8 Cabe señalar que en muchos casos la percepción del volumen actual de producción del país, en el 2011, era de 120-150.000 kilos de aceite. No obstante, si se suman los volúmenes que cada entrevistado contestó sobre su propia producción en el 2011, se llega a un valor cercano a los 390-395.000 kilos de aceite.

plantadas, su mantenimiento, cosecha y gestión, tiene como clientes a inversores extranjeros con contratos anuales que se van renovando. Sus ventas vienen aumentando y la perspectiva es que sigan incrementándose, en función de la maduración de los árboles plantados.

Agroland está dedicada, en lo que respecta a los olivos, a la producción y venta de aceite. Principalmente destina su producción al mercado interno y de forma marginal ha exportado a Argentina y Estados Unidos, debido a que aún no produce el volumen suficiente. Pero el objetivo es exportar, incluyendo Brasil como mercado.

Por otro lado, Finca Babioca ha destinado en partes iguales su producción a la exportación (con destino a Estados Unidos) y al mercado interno, donde no vende al público, sino que sus clientes son principalmente restaurantes y casas «gourmet».

En Nuevo Manantial se han obtenido ingresos por venta de aceite a granel a la empresa Agroland, con la que tiene una alianza estratégica (mismo grupo económico).

Olivos del Uruguay y Olivo Noble son empresas de venta de servicios y tecnología para el sector olivícola que trabajan en todo el país y, si bien tienen plantaciones propias, todavía no tuvieron cosechas importantes, por lo que la producción de olivo no es aún lo más relevante, sino los ingresos por los servicios que prestan estas empresas. Grupo Oliva es una empresa de servicios.

El resto de empresas y pequeños productores entrevistados aún no han tenido cosecha.

En general, dado que ninguna empresa tiene plantaciones en suficiente volumen que haya llegado a una edad madura, todavía no se ha definido del todo el negocio. Es decir, si se producirá aceite a granel en alianza con otra empresa que embotelle, si hace embotellado con distribución propia, con planta aceitera propia o enviando a procesar a otra planta, o la producción de aceitunas de mesa. No obstante, hay alguna empresa (como Agroland) que ya ha definido una estrategia comercial clara, pero no es la generalidad de los casos. En lo que sí hay un acuerdo generalizado es en que Uruguay debe apuntar a una producción de alta calidad y diferenciar su producto.

### 6.2.3. Empleo y mercado de trabajo local

En cuanto al empleo permanente, se puede hacer un promedio de las situaciones revisadas, que señala que se requieren entre 7 y 8 personas cada 100 hectáreas. En general, entre 6 y 8 están las respuestas y situaciones actuales, pero hay algún caso con 10 personas cada 100 hectáreas (incluyendo viveros y con cierta forma de producción y gestión que es particular de la empresa). También hay algún empresario que señala que si bien la situación hoy es de 8 personas por hectárea, si se organizara más eficientemente la producción se necesitarían solo 4. Cabe señalar que este personal permanente refiere, en general, a trabajadores con alguna calificación o medio oficio, por ejemplo, que manejen maquinaria o tengan calificación en cuidados específicos, como en el manejo de plagas.

La mayor cantidad de empleo se genera en la cosecha, que se desarrolla en los meses de marzo a mayo. Además de la poda que ocurre de mayo a julio. Sin embargo, no es fácil cuantificar el impacto en empleo dado que, como se ha señalado, todos los emprendimientos están en distintas fases de maduración de sus cultivos y, por lo tanto, tienen diferentes volúmenes de producción por hectárea. Por otra parte, depende si la cosecha se quiere realizar en un mes o en dos meses, por ejemplo.

Un entrevistado señala que en Uruguay, con cosecha manual, para una cosecha por día de unos 10.000/15.000 kg de aceituna en bruto (equivalente a 1400/2200 kg de aceite) se pueden requerir 20 personas por día. Mientras que en Chile una producción que rinde entre vez y media y el doble, por ejemplo unos 20.000 kg de fruta en bruto a cosechar por día (equivalente a unos 3000 kg de aceite), requiere la misma cantidad de personas. Esto denota una mayor eficiencia en países vecinos con mayor tradición en el cultivo.

Según las entrevistas realizadas podemos estimar que se necesitan entre 15-18 personas para una cosecha de entre 40-45.000 kg de aceite, que se puede realizar en unos 45 días (aproximadamente entre 800 y 1000 kg de aceite por día). No obstante, dicha producción se puede hacer en diferentes cantidades de hectáreas según la madurez del cultivo (podría ser en 50 o en 100 hectáreas, por ejemplo).

Un tema importante es la mecanización de la cosecha. Todavía los volúmenes de producción no la justifican tanto, ya sea por el número de hectáreas (se requerirían más de 100 al menos) y por el grado de madurez de los cultivos (lo que rinde la cosecha). Sin embargo, todos coinciden en que el «futuro» es la mecanización, que podría reducir el empleo en alrededor de 30 personas por máquina. Incluso, la mecanización, ya sea por medio de la compra de la maquinaria o tercerización del servicio, permitiría a futuro no contratar trabajadores temporales en la zafra y resolver todos los aspectos de la producción y cosecha con los trabajadores permanentes.

Existe casi un consenso entre los entrevistados en la dificultad para conseguir mano de obra localmente, en especial personal calificado. En Maldonado esto se asocia a que es un departamento con mucha oferta de empleo competitiva y con salarios más altos. En Rocha parece haber un componente cultural más fuerte; la cultura de la zafralidad, la informalidad y el trabajo temporal dificulta conseguir personal en forma estable. En ambos casos la construcción (que paga muy bien) es un competidor importante por la mano de obra, además de que hace un tiempo casi ha dejado de ser zafral para demandar mano de obra prácticamente todo el año.

Para resolver la dificultad de mano de obra las empresas del sector utilizan diferentes mecanismos: capacitan, contratan trabajadores de otras localidades, algunos facilitan su traslado o pagan una remuneración mayor.

Como señala un entrevistado:

Hay cierta rotación en el empleo, mucha competencia con la construcción y el auge agropecuario. Se paga 13.000/15.000 pesos líquidos por mes a un tractorista-maquinista, por ejemplo. Es difícil retener a la gente joven. Se capta gente por encima de los 30 años.

Salvo pocas empresas que pagan remuneraciones mayores a los promedios de actividades de la región (y algunas valores muy superiores), la mayoría de los emprendimientos tienen problemas de competencia con otros rubros de actividad que también demandan trabajo y, en algunos casos, pagan mejor.

En este punto cabe resaltar, como aspecto a favor del sector y sus posibilidades de captar empleo, que representa una nueva forma de trabajar en el campo. Por lo general los trabajadores no viven en los establecimientos, sino que se trasladan a diario desde ciudades y poblados. Lo hacen frecuentemente en vehículos propios (por lo general, motos) o en transporte proporcionado por las empresas para estos fines (como es el caso de Agroland y Nuevo Manantial, que proporcionan en forma gratuita el transporte desde Rocha capital, San Carlos y Castillos).



También hay una visión común en cuanto a que el sector tiene potencial para incorporar personas pobres que han estado excluidas en el mercado de trabajo. Se necesitan trabajadores de medio oficio que trabajen con maquinaria agrícola, que se pueden formar en las empresas. Además, como es un rubro relativamente nuevo en el país no hay gente formada y recién se está formando, lo que permite que se equiparen las oportunidades laborales para estas personas. Por otra parte, hay coincidencia en que la calificación que se requiere, salvo en manejo de químicos y maquinaria, se puede adquirir con capacitación en la propia empresa sin necesidad de una formación previa.

Se mencionó que uno de los problemas para contratar mano de obra son los subsidios que se otorgan a los sectores más carenciados de la población sin que tengan un vínculo con el incentivo a entrar al mundo del trabajo formal. Por otro lado, dos empresarios resaltaron que actualmente hay un desempleo estructural (dada la baja tasa de desempleo), por lo que las personas que podrían insertarse al trabajo se encuentran excluidos del mercado laboral y es muy difícil que puedan emplearse, porque no tienen «costumbre de trabajo» y han consolidado una forma de sobrevivencia asociada a la informalidad y la precariedad. Sin duda el tema es complejo, cuestión compartida por todos los actores involucrados.

Tres de las empresas incorporaron personal en los últimos 12 meses. Además, cuatro de los entrevistados manifestaron necesitar incorporar personal en los próximos 12 meses y uno de ellos mencionó que necesitará pero más adelante porque aún los árboles son jóvenes. En general, son emprendimientos nuevos y, por ello, necesitarán incrementar la mano de obra en la medida que aumente su capacidad. La empresa Agroland no ha contratado personal ni necesitará de más trabajadores, porque ya cuenta con 800 (de los cuales 60 puestos se refieren al olivo, en viveros, plantaciones y planta aceitera), tiene muy baja rotación y, al dedicarse a varias actividades, cambia el personal de sectores según las necesidades. Por su parte, Nuevo Manantial quiere reducir la contratación de trabajadores zafrales y pasar a tener 200/250 trabajadores permanentes (en 1200 hectáreas de olivos en Rocha).

Una situación similar sucede con la contratación de personal zafral: las empresas que han plantado hace poco todavía no han cosechado y no han necesitado de esta modalidad de contratación, por eso se manejan con el plantel permanente. Por su parte, Agroland para las actividades zafrales subcontrata a una empresa que les presta el servicio. Como se señaló, se observa una tendencia a pensar en la mecanización a medida que la producción aumente. Esto reducirá el empleo zafral. No obstante, para los pequeños productores la compra de una cosechadora no sería rentable, por lo que deberían seguir operando con trabajadores zafrales, tercerizar la cosecha o asociarse para la compra de la maquinaria.

Respecto a la búsqueda de trabajadores los entrevistados contestaron que se contrata a través de referencias personales y en menor medida mediante publicidad en diferentes medios o por registros propios. Llama la atención que solo un entrevistado menciona haber utilizado el Centro Público de Empleo (CEPE) y también uno solo utilizó una institución educativa (la Universidad del Trabajo del Uruguay, UTU).

Los perfiles de trabajadores que se mencionan como más buscados son: tractoristas, operadores de maquinaria agrícola en general, podadores, cosechadores, cuadrilleros y encargados.

#### 6.2.4. Capacitación y formación

En cuanto a la formación, se constató una carencia en cursos para formar en este sector. Varios de los encuestados así lo manifestaron, y también quedó en evidencia que son las propias empresas que se encargan de la capacitación.

Casi todos los encuestados (con excepción del productor de menor porte) declararon que al menos una persona había participado de instancias de capacitación en los últimos tres años. En efecto, al ser una actividad relativamente nueva en el país, la formación es prácticamente permanente. La capacitación en general está a cargo (y la financia) la propia empresa. Se capacita sobre todo en poda, cuidados de las plantaciones, manejo de plagas, cosecha, riego, entre otras actividades específicas del sector.

Dos de los encuestados mencionaron también al Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), ASOLUR, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) como responsables de diferentes cursos de capacitación.

Varios de los encuestados mencionaron la carencia de un curso que forme para el sector olivícola y consideran necesario incorporarlo en la formación hortifrutícola que brinda la UTU. Las empresas están dispuestas a prestar sus instalaciones para los cursos. Asimismo, también se desataca la falta de adecuación de la oferta de cursos de la UTU a la demanda de perfiles laborales requeridos en el sector agrícola e incluso la dificultad de articular ofertas en conjunto.

Dicho todo esto, las propias empresas reconocen que las demandas que tienen para cubrir, si bien son claves para el desarrollo del sector, seguramente no justifican montar cursos masivos o permanentes, por lo que las estructuras tradicionales de formación técnica no son adecuadas. Son necesarias otras formas más flexibles que permitan la organización de cursos por demanda con el involucramiento de la empresas interesadas por la formación de trabajadores, incluso facilitando a los formadores que a menudo no están disponibles en las ofertas públicas de capacitación, por lo novedoso de algunos sectores y tecnologías.

#### 6.2.5. Financiamiento

Las empresas que se entrevistaron, en general, se financian con capitales propios (son grupos nacionales y multinacionales que usan sus propios fondos o captan inversiones externas), por lo que en parte desconocen si existe alguna restricción en el financiamiento y acceso al crédito en el sector. Sin embargo, hay algunas opiniones sobre que las tasas disponibles son elevadas. Solo uno de los entrevistados dijo que la empresa efectivamente buscó financiamiento, pero que encontró trabas para obtenerlo, aunque no mencionó cuales.

Se pudo identificar que no hay financiamiento olivícola específico, pero sí que existe una línea del Banco de la República (BROU) para el riego, que fue negociada por ASOLUR, que mejora los plazos de pago.

#### 6.2.6. Tecnología e innovación

En los últimos dos años las empresas han realizado numerosas actividades asociadas con innovaciones tendientes a aumentar la producción, mejorar y controlar la calidad e incorporar nuevos procesos. Entre ellas se encuentran: compras de cosechadoras, compra de espectro fotómetro,<sup>9</sup> investigación y experimentación para mejoras y adaptación de las variedades, inversiones en almazaras de última tecnología.

Asimismo, todos los entrevistados afirmaron que van a realizar algún tipo de inversión en los próximos años. Las respuestas fueron diversas, pero varias se repitieron, como la compra de maquinaria en general y en particular de cosechadoras, así como la extensión del área plantada. Otras respuestas

9 Permite analizar y certificar la calidad de la producción.

fueron: construcción de depósitos e inversiones en sala de envasado, planta de secado, planta aceitera (almazara) y compra de una máquina plantadora.

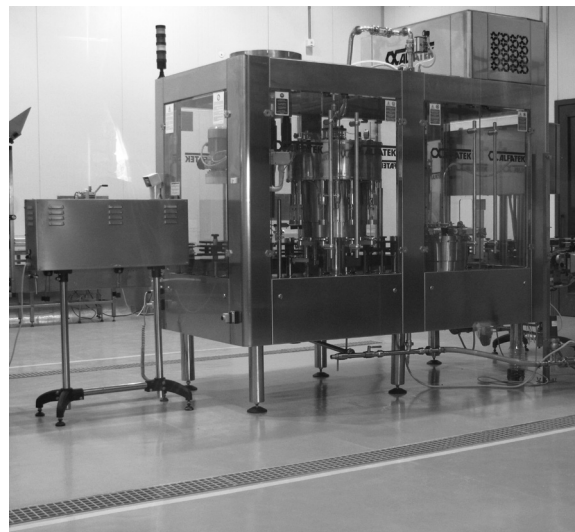
Algunas de las inversiones conllevan una mayor demanda de mano de obra, en particular la extensión de las plantaciones. En cambio la mecanización implica una baja importante de la necesidad de mano de obra en las zafras. Otras, como la certificación de calidad, no afecta a la demanda de mano de obra.

En general, los empresarios tienen una buena percepción con respecto a la tecnología utilizada por sus empresas, ya que la consideran al menos adecuada tanto a nivel local como nacional. Sin embargo, en comparación con la región o a nivel internacional las respuestas fueron más heterogéneas: desde quienes la consideran atrasada hasta los que la perciben como avanzada. No obstante, ninguno consideró utilizar una tecnología muy atrasada, ya sea en comparación con las empresas locales del rubro, nacionales o de la región. La revisión propia de campo de las empresas permite decir que, en general, la tecnología está muy próxima a (o incluso es) la mejor disponible en el mundo.

Respecto a la inversión en riego, en Uruguay en los primeros años no se necesita, ya que cuenta con suelos que drenan bien. En verano solo se riega dos meses con tractor, sin sistema de goteo. Sin embargo, un mayor desarrollo del sector puede requerir de inversiones en este aspecto.

En lo que refiere a la utilización de los residuos y la obtención de subproductos las empresas del sector están analizando diferentes alternativas, pero hasta ahora no hay resultados claros. Algunos plantean que el orujo y materiales de poda triturados y bien distribuidos se pueden volcar al campo, pero esto más bien funciona como forma de deshacerse de él (material orgánico que se desintegra), porque como abono no es bueno. Algunas empresas ponen estos desperdicios triturados en la caminería, ya que se seca y ayuda a su mantenimiento y a que no se levante polvo. También se puede secar el carozo y usar como leña o para la elaboración de ladrillos (como aislante), pero la humedad del país no permite que se seque bien. Salvo alguna opinión puntual, en general, se considera que los residuos de pulpa no sirven para procesar como alimento de animales. En definitiva, hay acuerdo en que todavía se conoce poco y se necesita más investigación.

Imagen 3. Almazara en Garzón



Fuente: Propia.

### 6.2.7. Redes y relacionamiento entre actores del sector

Desde 2004 funciona la ASOLUR, de la que son miembros la mayoría de las empresas consultadas. La Asociación nuclea a empresas y diversos actores de la cadena olivícola: viveros, productores, asesores técnicos, proveedores de materias primas, plantas de procesamiento. Tiene alrededor de 85 socios, que representan entre el 80 y el 85 % de la superficie plantada.

Entre los objetivos de ASOLUR se encuentran la promoción y defensa del sector, lo que implica incentivar el consumo de aceite de oliva de calidad en el mercado interno y posicionar internacionalmente el producto uruguayo. Actualmente Uruguay es país observador del COI y la meta es pasar a ser miembro, para lo que hay que pagar un arancel de unos 20.000 euros por año. El COI se encarga de certificar la calidad del aceite, lo que permite el acceso a los mercados. Asimismo, la membresía permite acceder a técnicos, capacitación y becas.

Algunos de los logros de ASOLUR son la ampliación de los plazos con el BROU para préstamos para riego, un convenio Facultad de Ingeniería para bajar los costos de análisis del aceite, la oferta de cursos con técnicos del exterior para sus miembros y la participación en eventos para difusión y promoción, como contar con un puesto en la Expo Rural del Prado.

Algunos de los entrevistados señalaron la necesidad de que la Asociación se profesionalice para lograr mayores acciones en conjunto y conseguir beneficios que tienen otros sectores. Esto muestra el perfil gremial de la Asociación.

Según los resultados de las entrevistas, en este sector no son frecuentes las acciones conjuntas con otras empresas o instituciones u otro tipo de asociación. Solo hay decisiones o acciones en conjunto cuando el dueño o gerente de una empresa tiene intereses en otra (es también dueño o gerente de la otra firma).

Por otra parte, la mayoría de los entrevistados no conoce acciones en conjunto que lleven adelante otras empresas, pero sí señalan diferentes acciones que creen que deberían desarrollarse, como, por ejemplo, acuerdos para el procesamiento o la venta en conjunto para la exportación, ambas medidas sumamente importantes, sobre todo para productores medianos y pequeños.

En cuanto al procesamiento del fruto para la obtención de aceite, por un lado, se indica que no es conveniente que existan más plantas de aceite que las necesarias, por el alto costo de estas; aunque por otro lado, es de tener en cuenta que el procesamiento debe ser inmediato para obtener aceite de buena calidad. Por lo tanto, las plantaciones deben estar cerca de las almazaras y se debe tener una muy buena coordinación para que no se formen cuellos de botella. Algunos mencionaron que la planta no debe estar a más de 100-120 km de los cultivos y otros hablaron del tiempo máximo de espera desde la cosecha hasta que es procesado el fruto: las opiniones variaron entre 2 y 24 horas (siempre en acuerdo de que, cuanto antes, mejor). Estas características de la logística y el tiempo corto entre cosecha y procesamiento dificultan la visión de inversiones conjuntas en almazaras que centralicen la producción de varias empresas.

Por lo tanto, el esquema que se va desarrollando es el de que las grandes plantaciones construyen almazaras propias, mientras que los pequeños productores deberán buscar de qué forma remiten a esas plantas para tercerizar el proceso o directamente venden el fruto a los grandes productores. Aquí hay espacio para desarrollar funcionamiento de redes o asociaciones entre pequeños productores.

### 6.2.8. Proveedores de servicios e insumos

Entre los principales insumos de las empresas del sector se distinguieron los siguientes: agroquímicos (fertilizantes, pesticidas en general, fungicidas), gasoil, plantines y electricidad.

Los agroquímicos, en general, se compran en Montevideo, aunque también se hacen compras en distribuidoras locales. En ambos casos hay satisfacción con el servicio. Alguna empresa manifestó que más adelante, cuando requiera más volumen, importará directamente, consiguiendo mejor precio.

Si bien los plantines son insumos mencionados por varias de las empresas, no todos los entrevistados los consideran como insumos, porque cuentan con sus propios viveros.

En el caso de la maquinaria, que es una inversión y no un insumo, la adquieren directamente del importador o distribuidor en Montevideo. De la misma forma adquieren el servicio técnico.

Se consultó a los entrevistados sobre diferentes servicios que podrían contratar las empresas; la mayoría de ellos los tienen internalizados: asistencia técnica, distribución, almacenaje y transporte.

En el caso de los pequeños productores, la asistencia técnica la adquieren de las empresas de servicios olivícolas, así como también, en muchos casos, los servicios de plantación, mantenimiento de cultivos y cosecha. En general, los pequeños productores resuelven casi todas sus necesidades contratando con empresas de servicios olivícolas como Grupo Oliva, Olivo Noble u Olivos del Uruguay.

En el caso de cierto mantenimiento de maquinaria hay contratación regional del servicio, sobre todo en San Carlos, mientras que en Rocha es menor la oferta de estos servicios. Nos referimos a tornerías, metalúrgicas y talleres locales. La satisfacción con los servicios locales es buena. Por ejemplo, se constató una alta satisfacción por parte de dos grandes empresas, una con servicios de tornería en San Carlos y otra con servicios de mecánica prestados por talleres locales de Rocha.

Aspectos como asesoría legal, administrativa y contable, están internalizados o se contratan en Montevideo.

Merece un destaque el caso de Agroland. Este gran emprendimiento multirrubro tiene internalizados prácticamente todos los servicios, excepto los de cosecha y de transporte del personal. Incluso posee en su complejo una empresa constructora. La estrategia de esta empresa de internalizar los servicios que demanda responde, en parte, a un celo en el cuidado de los procesos y productos finales, pero también se debe a que localmente, tanto en Rocha como en Maldonado, no puede abastecerse con servicios de calidad adecuados a sus necesidades y con continuidad (con una exigencia de estándar alto).

También hay que señalar que Agroland desarrolló exitosamente a un proveedor local de servicio de transporte, en el marco de una relación entre privados sin participación del Estado. Ubicada en Garzón, todos los empleados de la empresa (800) se trasladan desde centros urbanos próximos, al punto que solo viven en el campo el personal de seguridad, la brigada de incendio y el capataz. El servicio de transporte del personal lo hace una empresa de Rocha (Gonzatour), la cual se ha desarrollado al influjo de Agroland. Se entrevistó al dueño de esta empresa, quien destacó la magnitud de Agroland, las buenas condiciones de trabajo y la oportunidad que representó para su desarrollo. La empresa Gonzatour trabaja desde 1998 transportando personal para Agroland y Nuevo Manantial, desde las ciudades de Castillos, Rocha, Maldonado y San Carlos. Esta relación le permitió crecer, financiar ese

crecimiento, aumentar su flota de ómnibus (empezó con un solo ómnibus y hoy en día utiliza quince) y aumentar su plantilla de trabajadores.

El cuadro 25 resume las oportunidades que pueden detectarse para mejorar los encadenamientos de la actividad a nivel local.

Cuadro 25. Oportunidades de mejorar los encadenamientos locales de la actividad

	Oportunidades para desarrollar proveedores locales			Oportunidad limitada
<b>Servicios e insumos</b>	Transporte de carga (también hay internalización de la actividad). Agroquímicos (insumos, fertilizantes, servicios de aplicación, control de plagas).	Tornerías, metalúrgicas y talleres. Gasoil (estaciones). Administrativo-contable.	Transporte de trabajadores.	Plantines (también hay internalización de la actividad). Asistencia técnica. Electricidad (también hay generación propia). Maquinaria. Servicios a las plantaciones (plantación, mantenimiento, cosecha).
<b>Proveedores externos/nacionales</b>	Alta satisfacción	Conformidad	No hay	Alta satisfacción
<b>Proveedores locales</b>	De menor calidad o prestación	Conformidad	No hay oferta salvo caso puntual	No hay
<b>Descripción de la situación</b>	Riesgo de desaparición del proveedor local. Oportunidad de mejorar algo que existe.	Aspectos que tienen provisión local y externa, en general cuando son de mayor complejidad. Oportunidad de mejorar algo que existe.	Oportunidad para desarrollar algo nuevo.	Proveedor externo consolidado (o internalización) y no existe provisión local. Difícil de desarrollar.

Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.9. Situación actual y perspectivas futuras

En el 2011, el área plantada de olivos era de alrededor de 8 a 9000 hectáreas, con árboles que van de 1 a 9 años. El empuje de la olivicultura data de los años 2002-2003, aunque hay antecedentes en el país de plantaciones que datan de mediados del siglo XX (antes del nuevo empuje del sector había poco más de 500 ha plantadas de árboles que pueden tener de 50 a 70 años).

En el corto plazo todas las empresas esperan incrementar sus ventas por la maduración de los árboles y, a más largo plazo, también prevén incremento por extensión del área plantada. Las respuestas fueron variadas, desde un incremento del 12 % hasta multiplicar por 9 sus ingresos por ventas.

Para analizar la perspectiva futura construimos escenarios de máximo potencial para el sector, por lo que resumimos aquí buena parte de la información que ya se ha presentado en el documento, en particular sobre el desarrollo y rendimiento de los cultivos y la transformación en producto final (aceite).

Si bien, como se ha señalado, se desconoce cómo se adaptarán las distintas especies en el país, por la experiencia internacional se estima que el máximo de la producción se pueda obtener entre los 7 y 9 años,

cuando se obtendría alrededor de 30 kg por árbol y 10.000 kg de fruto por ha (algo más de 1400 kg de aceite). No obstante, cabe la puntualización que uno de los productores señaló que, por su experiencia en Argentina, la producción recién se estabiliza entre los 12 y 15 años. A los 3 años hay una primera cosecha «simbólica» (aproximadamente 2 kg por árbol), luego van aumentando los kg de la cosecha, pero recién se deja de producir a pérdida en el año 6 (aproximadamente). El rendimiento en aceite del fruto, como se señaló anteriormente, depende de la especie, pero se puede decir que ronda entre 14 y 15 % (cada 100 kg de fruto se obtiene entre 14 y 15 kg de aceite; aproximadamente 1 kg de aceite equivale a 1,1 litro).

En función de lo anterior, con la actual área plantada, cuando se esté en el máximo de capacidad de producción esta superará los 10 millones de kilos de aceite. Como se mencionó antes, si se tiene en cuenta que el consumo interno es alrededor de un millón de kilos, se deberían colocar unos 9 millones para la exportación. Sin embargo, se estima que la plantación seguirá incrementándose y si el ritmo de expansión se mantiene en 800 ha anuales, en 15 años se llegará a unas 20.000 ha plantadas, lo que dependerá del éxito de la plantación actual.

Cuadro 26. Escenarios de máximo potencial del sector olivícola

	Potencial máximo de producción de aceite	Empleo zafral (dos meses de zafra promedio). Se supone: todo manual o todo mecanizado	Empleo permanente
<b>Área plantada actual: 8.500 hectáreas</b>	11.000/12.000 toneladas	Cosecha manual: 1800/2000 puestos de trabajo	460 puestos de trabajo (entre 5 y 6 puestos cada 100 hectáreas)
		Cosecha mecanizada: 100/120 puestos de trabajo	
<b>Área plantada en 10-15 años: 20.000 hectáreas</b>	27.000/28.000 toneladas	Cosecha manual: 4300/4500 puestos de trabajo	800 puestos de trabajo (con una mayor eficiencia por desarrollo del sector: 4 puestos cada 100 hectáreas)
		Cosecha mecanizada: 240/260 puestos de trabajo	

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 26 es solamente un ejercicio de referencia para tener una idea de magnitudes para el máximo desarrollo potencial del sector. En el caso de que las actuales 8500 hectáreas alcanzaran su máxima capacidad de producción, con todos sus árboles en la madurez (6 o 7 años al menos) y, por otro lado, en un horizonte de largo plazo que supone una superficie plantada de 20.000 hectáreas (que según las entrevistas parece posible y factible) y que llega a su máximo potencial de producción. El escenario con las actuales hectáreas es bastante real en el sentido de que esas plantaciones están empezando a llegar a esa producción máxima potencial. El escenario de largo plazo es más dudoso, porque, como señalan los actores del sector, depende de qué pase con las actuales 8500 hectáreas, que realmente se alcance el potencial productivo y, por supuesto, que además se coloque en forma adecuada la producción (exportación).

Del ejercicio se confirma que el sector cuenta con su mayor potencial en la contratación de mano de obra zafral. No obstante, para el medio agropecuario y agrícola el empleo permanente cada 1000 ha es importante, ya que podría situarse entre 40 y 50 puestos. Aun si fuera menos, siempre sería mucho más intensivo que la ganadería y los cultivos de secano.

Respecto a la demanda de empleo zafral que se requeriría en cualquier escenario de crecimiento, parece evidente que se tendrán problemas importantes para conseguir mano de obra. Esto confirma la tendencia que actualmente se comienza a transitar en las empresas hacia planificar la mecanización del sector. En un marco de escaso crecimiento demográfico del país que no se revertirá y si la economía sigue funcionando relativamente bien en lo que respecta al desarrollo de los sectores agrícolas y pecuarios destinados a alimentos y raciones, además de otros sectores que también demandan trabajo, no se sostienen esos números de demanda de trabajo zafral que requiere el sector, en cualquiera de los escenarios.

Entonces, es muy probable que el sector, de confirmar su crecimiento en el futuro, evolucione a formatos que tiendan a reducir el peso del empleo zafral.

Al respecto, un modelo como el de Agroland tiene gran margen de maniobra en cuanto a las estrategias respecto al empleo y las políticas de personal, dado que combina diversos rubros donde el olivo es uno más, constituyendo un complejo pecuario, agroindustrial y turístico, pero no es representativo del sector.

Sin embargo, esquemas similares al que se plantea, por ejemplo, Nuevo Manantial, podrían ser aplicados. Es decir, reducir el empleo zafral y sostener la actividad fundamentalmente con empleo permanente, con trabajadores polifuncionales, que intercambian tareas según la necesidad, presentando calificaciones y especializaciones diversas. Esto representa menor cantidad de puestos de trabajo en una mirada global, pero también es positivo desde el punto de vista del trabajo generado, ya que se trataría de mayor cantidad de empleos estables, de mejor calidad y remuneración.

Por otro lado, el empleo que podrían demandar las almazaras podría incluso estar contemplado en el empleo permanente que se estima para las plantaciones. No es de esperar muchas almazaras más que las que existen y están planificadas al momento actual; sí es de esperar que aumenten su capacidad de producción, pero dada la tecnología empleada hablamos de plantas automatizadas que necesitan entre 1 y 10 personas como máximo para operar.

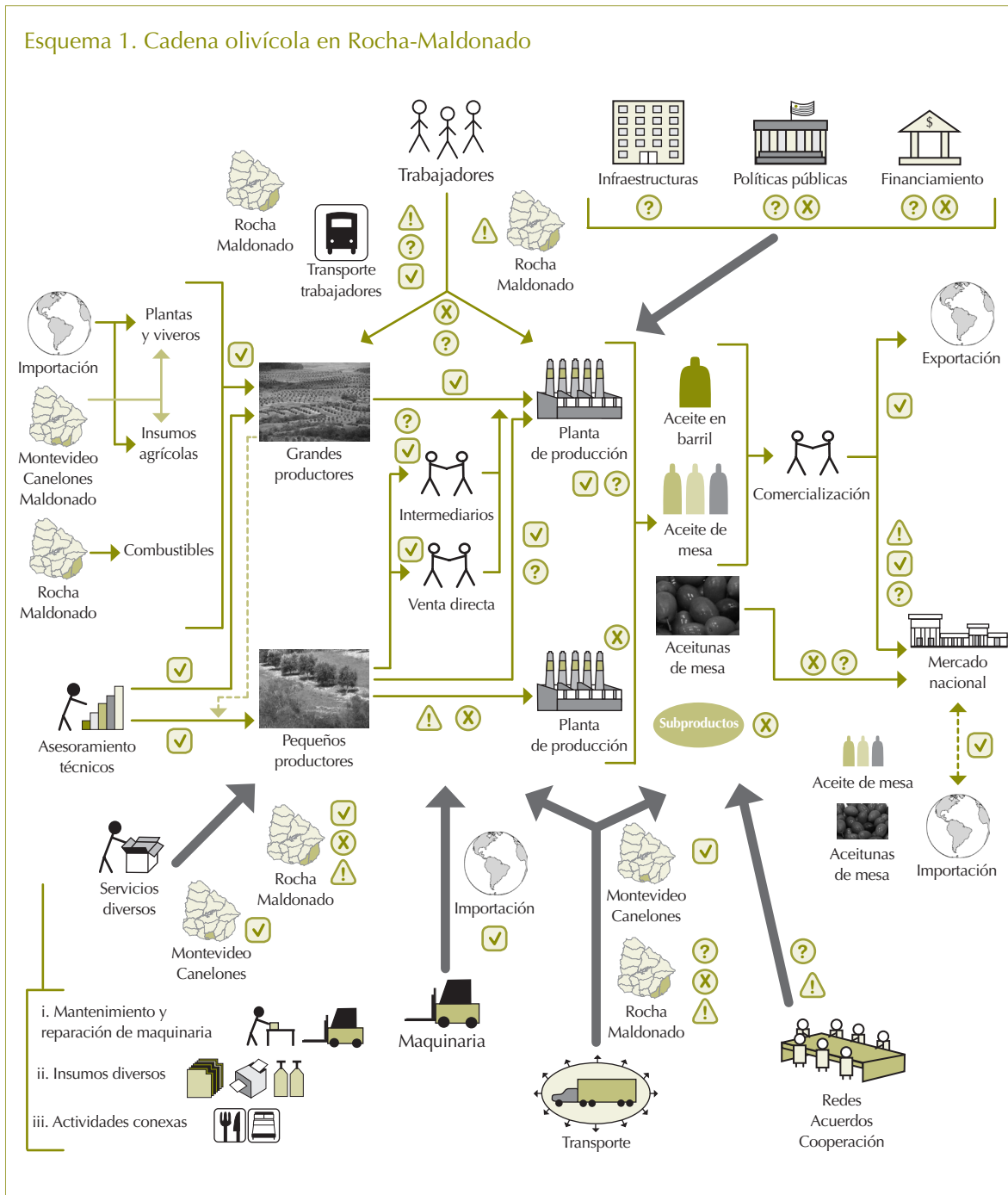
### 6.3. CONCLUSIONES SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA Y SUS RELACIONES

En este punto, se trata de resumir el funcionamiento global de la cadena productiva olivícola con referencia a la región este de Rocha-Maldonado. De esta forma, el esquema 1 muestra las relaciones entre los diferentes eslabones de la cadena y las valora según símbolos que significan restricciones, oportunidades o buenos funcionamientos en esos vínculos.

Las relaciones se valoran según la siguiente simbología:

- Buenos vínculos e interrelaciones.
- Funcionamiento del vínculo pero con algunas dudas.
- Problemas de relacionamiento o no existe vínculo.
- Escasos vínculos o dificultades que dan oportunidad de intervención.





Como muestra el esquema 1, que resume el análisis realizado a lo largo del capítulo, la actividad olivícola se estructura en unos pocos grandes productores y empresas de servicios (que también son productores, en la mayoría de los casos), junto con una amplia variedad de pequeños productores (en total podrían ser unos 150, sobre la base de estimaciones de las entrevistas y de fuentes del MGAP).

La mayor parte de las plantaciones corresponden a los grandes productores o son administradas por empresas que prestan el servicio de cuidado de las plantaciones, cosecha y hasta el negocio de procesamiento y exportación. Pero también hay pequeños productores independientes, de 5, 10 o 20 hectáreas.

Hay incertidumbre aún sobre cómo serán las relaciones entre pequeños y grandes productores. Los que están en esquemas administrados por empresas de servicios seguirán esa lógica, pero hay muchos que todavía no tienen definido cómo será su participación en el mercado. No es claro, hasta el momento, que los pequeños productores se asocien para producir en plantas comunes, más bien el camino parece ser vender a grandes productores o procesar a fason en sus plantas.

El sector recurre marginalmente al sector financiero. La mayoría de las inversiones se realizan con aportes propios de capital. Esto es igual para las empresas de capital de origen nacional o extranjero.

Desde el punto de vista de los encadenamientos con proveedores y servicios se destaca:

1. Como se había analizado, hay buena provisión de plantines, agroquímicos e insumos agrícolas que, generalmente, provienen de Montevideo o Canelones, y es escasa la provisión local de estos insumos. También hay empresas que tienen viveros propios o que importan los plantines.
2. El asesoramiento técnico refiere a las empresas que venden servicios a las plantaciones, incluyendo la plantación, mantenimiento y cosecha, o incluso la gestión de comercialización. Este esquema funciona bien, en una lógica nacional.
3. Para los servicios de mantenimiento de equipos y maquinaria se recurre en cierta medida a oferta local y regional (tornerías y talleres). Sin embargo, Montevideo y Canelones son puntos de referencia para estos servicios. En la región se destaca San Carlos como un centro regional que ofrece algunos servicios bien valorados.
4. El servicio de transporte de carga y mercadería en la mayoría de los casos se contrata en Montevideo (con empresas nacionales) o lo hace la propia empresa. En general, no hay conformidad con la oferta local de transporte.
5. Como se mencionó antes, el transporte de pasajeros es una oportunidad de un servicio local a desarrollar. Actualmente la oferta es muy escasa o casi nula, salvo el caso puntual de la empresa transportista de Rocha que trabaja para Agroland y Nuevo Manantial.

En definitiva, se trata de una cadena bien articulada en la escala nacional, con un gran desarrollo en los cultivos en la región este del país, pero que no se articula localmente con servicios y proveedores locales. En muchos casos no hay margen para promover estos desarrollos locales, en otros casos se detectan oportunidades, incluso pensando en la escala regional. El transporte de carga desde las chacras a las almazaras, el servicio de transporte para los trabajadores y los servicios de talleres y reparaciones de equipos, son ejemplos de servicios locales/regionales que existen en alguna medida, pero que se podrían desarrollar en forma más adecuada. Una dificultad importante de la región para generar esos desarrollos es la cultura de la zafralidad estival y la poca capacidad emprendedora. Esto conspira contra la promoción de esquemas de microempresas que puedan proveer de estos servicios en forma profesional. Sin embargo, algún ejemplo existe, y con éxito, como se mostró en el análisis realizado.

En lo que refiere a la asociatividad, como también se ha analizado, no hay un desarrollo importante de las relaciones de cooperación, a pesar de la existencia de ASOLUR. Asimismo, son aisladas las acciones en conjunto, ya sea en compras, ventas, inversiones u otras actividades. Los grandes productores tal

vez podrían prescindir de estas prácticas. Parecería que son los pequeños productores los que obtendrían mayor beneficio de una mayor cooperación y asociatividad, sin embargo, tampoco entre ellos hay avances al respecto.

Según se reclama desde el sector, parece haber ausencia de apoyo de políticas públicas para la actividad (en las entrevistas realizadas incluso se mencionaron dificultades para coordinar acciones, por ejemplo, con centros educativos como la UTU). En este sentido, los actores del sector ven a ASOLUR como un medio para lograr apoyos y generar una agenda de trabajo-«país» para el olivo. En este sentido, hay una agenda para trabajar respecto al desarrollo del mercado interno, el control de la calidad de los productos importados, el acceso a ser miembro del COI y trabajar los mercados de exportación.

En cuanto a las políticas públicas se señala, por parte del sector, el problema de los esquemas de transferencias que no se vinculan con incentivos para la formalidad o incluso podrían fomentar la informalidad. No obstante, esta situación se debe enmarcar dentro de una situación-país muy cercana al pleno empleo que dificulta conseguir mano de obra, mientras que la población que queda para incluir al mercado de trabajo presenta características que no son fáciles de abordar ni desde las empresas que demandan trabajo ni desde el Estado.

Respecto a las perspectivas futuras del sector y su impacto en la región este, es importante establecer que ya ha cambiado el perfil productivo de Maldonado y está haciendo lo propio con Rocha. Al día de hoy Maldonado ha pasado a ser uno de los departamentos frutícolas del país y, de verificarse la evolución prevista del sector, según se analizó en el trabajo, en el mediano plazo la región este podría constituirse en un área frutícola de las más importantes del país.

Ese crecimiento impactará en términos de actividad y empleo. Sin embargo, como se estableció en el análisis, el sector seguramente no podrá contar con la posibilidad de mano de obra abundante para crecer sobre la base de mucho empleo zafra y con baja mecanización. Por lo tanto, la cosecha tenderá a ser mecanizada y probablemente el modelo productivo se encamine hacia privilegiar un empleo permanente, con menor cantidad de puestos, con polivalencia y complementación de actividades. Esto relativiza el impacto en el empleo en la cantidad de puestos, pero permite impactos en mejorar la calidad del empleo y la estabilidad.

A su vez, otro aspecto de interés es que el crecimiento del sector puede contribuir a profundizar un modelo de trabajo que toma el espacio urbano-rural como una continuidad, en la que el trabajo rural cambia totalmente de significado, al punto que los trabajadores pueden vivir en las ciudades y pueblos y trasladarse a trabajar en el campo las mismas ocho horas que otros trabajadores urbanos realizan, por ejemplo, en el área metropolitana del país y con mucho mayor tiempo de desplazamiento.

Por último, hay que decir que todo el desarrollo previsto depende de que se confirme que el negocio es rentable, no solo del punto de vista de la productividad de las plantaciones, sino en lo que refiere al acceso a los mercados externos. Sin un acceso adecuado en volumen y precio a los mercados de exportación el sector no es viable. Al respecto, la mayor apuesta es al mercado de Brasil, que las tendencias parecen indicar que continuará creciendo (siendo actualmente uno de los principales mercados mundiales) y para el cual las empresas uruguayas tienen ventajas de proximidad para el acceso frente a otras producciones, como las europeas. De todas formas, será muy importante cómo se maneje la estrategia de posicionamiento del aceite uruguayo como producto de calidad, en el mercado brasilero y en otros mercados externos.

## 7. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR «PRODUCTOS DE MADERA» EN SALTO

### 7.1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR DE LA MADERA EN SALTO

El sector de la madera en Salto refiere a las actividades de carpintería y de algunos aserraderos medianos y chicos. No es una actividad que se encuentre vinculada al circuito de exportación, sino orientada al mercado local y, en algún caso, regional.

A nivel de todo el país, en el 2011 las exportaciones del sector maderero-celulósico se situaron algo por encima de los 1500 millones de dólares, de los cuales menos del 10 % refieren a productos vinculados con la madera aserrada y los contrachapados y paneles. En efecto, la mayor parte (74 %) corresponde a celulosa y el resto a madera para celulosa y papeles y cartones.

De todas formas, como señalamos, Salto está fuera de este circuito de exportaciones, tanto del vinculado a la celulosa (al presente asociado con UPM y a futuro también con Montes del Plata) como del vinculado a la industria del aserrado instalada en Tacuarembó y Rivera.

Por otra parte, el sector en Salto trabaja con madera de montes locales o próximos al departamento, que no fueron implantados con el fin de industrialización (no corresponden a la forestación de los noventa), sino que son montes añosos destinados a sombra en los campos o cortinas naturales para los cultivos. Ante el agotamiento de esta fuente local de madera se está teniendo que recurrir a plantaciones que se encuentran en los circuitos antes mencionados de exportación (celulosa o aserrado), lo que puede enfrentar al sector a un problema de abastecimiento. También hay que decir que gran parte de la madera que se procesa en las carpinterías locales e incluso en los aserraderos tiene origen importado.

Por lo tanto, esta actividad en Salto tiene una dimensión local con especificidades propias y una escala muy pequeña respecto a los volúmenes y valores que maneja el sector a nivel nacional.

### 7.2. ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO

Para analizar el sector de madera en Salto con enfoque de cadena de valor se consideraron dos niveles. El primero refiere a las empresas del núcleo de la actividad, que son las carpinterías y los aserraderos. El segundo nivel son las empresas vinculadas a ese núcleo como clientes o proveedores. En este grupo se destacan las barracas como proveedoras de las carpinterías, así como algunos comercios locales como clientes. El análisis del trabajo diferenciará entre núcleo y empresas vinculadas, pero poniendo énfasis en las carpinterías y aserraderos (el núcleo).

En general, cuando no se marque ninguna diferenciación, los comentarios referirán al núcleo de la cadena, es decir, carpinterías y aserraderos.

#### 7.2.1. Localización y características de las empresas

Las empresas del núcleo se caracterizan por tres tipos de actividades básicas, referidas a la primera y segunda transformación de la madera. Se trata de 43 empresas: 5 aserraderos, 35 carpinterías y 3 emprendimientos de reparación, restauración y lustre. Todas las empresas se localizan en la ciudad de Salto y alrededores.

Dentro de las empresas vinculadas (o encadenadas) al núcleo de la cadena, se tuvo en cuenta a las proveedoras o clientas de las primeras; se encuestaron a 11 empresas que fueron consideradas como las más importantes. Todas en la ciudad de Salto y alrededores. Entre estas se destacan las mueblerías (hay unas cuatro o cinco en Salto), además de otros comercios no especializados, pero que venden muebles y otros productos de madera, entre otras mercaderías. También fueron encuestados algunos proveedores de servicios e insumos, destacando las barracas y ferreterías locales como proveedoras de madera e insumos a las carpinterías (al menos tres que son de importancia para el tamaño del sector).

En primer lugar, comentaremos la situación de las empresas del núcleo de la cadena.

El primer grupo de empresas del núcleo son los aserraderos que en el caso de Salto, a diferencia de Paysandú por ejemplo, no solo se dedican al aserrío de madera, sino que también realizan algunas actividades de carpintería, sobre todo de obra y rural. El segundo tipo de empresas a destacar se conforma por carpinterías. La mayor parte de estas fabrican y realizan carpintería de obra (para el hogar o el sector de la construcción). Son menos las que se especializan en la producción solo de muebles o solo de carpintería de obra. Hay un tercer tipo de empresas que están especializadas en tareas como la restauración, reparación y lustre de muebles.

Es interesante señalar que la única carpintería que es una cooperativa es Cofama (cooperativa social de trabajo). Por esa razón es que se realiza aquí una breve descripción de ese caso (sin considerar la estructura del capítulo, ya que de otra forma se perdería el hilo conductor del caso). La cooperativa, que recibió apoyo del MIDES, emplea siete personas, de las cuales cinco son trabajadores calificados, dos con estudios formales y tres que han aprendido en el propio trabajo. La cooperativa no ha realizado acciones conjuntas con otras empresas y no pertenece a asociaciones o redes. Compra la madera e insumos con proveedores locales, en general con buena satisfacción (algo menor para la madera de origen nacional). Por otra parte, vende su producción en Salto, en su mayoría muebles por encargo. Se financia con crédito de proveedores y reinversión de ganancias, a la vez que señalan el alto costo de los intereses como restricción al crédito bancario. Mencionan que las ventas se han mantenido estables y tienen una perspectiva negativa para la evolución de estas en los próximos doce meses. Hay que destacar que para la mayoría de los trabajadores de la cooperativa esa no es su principal fuente de ingresos, sino que dependen de otras fuentes de trabajo.

Otro caso interesante y particular, que se analizará brevemente de igual forma que la cooperativa es la carpintería de la Intendencia de Salto. Esta corresponde a servicios públicos de la Intendencia, no tiene una lógica de mercado (sino interna) y es empleo público, por lo que no está considerada en el análisis de la cadena de valor y no se consolida con las estadísticas que se analizan de aquí en más. Es decir que por núcleo de la cadena de valor de la madera en Salto entendemos a las 43 carpinterías y aserraderos (privados) relevados, sin considerar en el análisis a los talleres de la Intendencia, ya que esto distorsionaría en forma inconveniente los resultados.

Imagen 4. Carpintería en Salto



Fuente: Propia.

No obstante, es de interés dar cuenta de la presencia de la Intendencia en el sector. Produce muebles, escenarios, tramas, tirantes y otros productos para consumo y uso interno de la Intendencia, para las necesidades del Comité de Emergencia y, en algunos casos, para apoyo a escuelas y liceos que necesiten. No venden en el mercado. Realizan un circuito bastante cerrado, ya que cuentan con plantaciones propias (siete hectáreas y media), de las que se abastecen, al tiempo que internalizan todos los servicios en la propia Intendencia. Cuentan con cuatro talleres en todo el departamento (dos de ellos en las Termas de Daymán y Arapey). En los talleres tienen 25 empleados en forma permanente, funcionarios municipales, más otros 15 en las plantaciones. A su vez, en el último año contrataron cinco personas en forma permanente: dos oficiales carpinteros y tres peones (además de dos empleados temporales).

Hechas las aclaraciones sobre casos específicos, retomamos la descripción de las empresas del núcleo de la cadena. En cuanto a los productos principales, en las carpinterías se destacan las menciones sobre muebles y aberturas, en tanto que los aserraderos mencionan diferentes productos como «el principal», a saber: cajones, leña, madera trama, portones, tirantes.

El cuadro 27 ilustra sobre el peso de los productos según primera mención (el producto principal) y considerando hasta cinco menciones (los cinco principales).

El cuadro 28 muestra las menciones sobre principal producto agrupando todas las carpinterías y otros emprendimientos distintos de los aserraderos. Para el 63 % de estas empresas el producto principal son los muebles. En particular, destacan los muebles de dormitorio, de cocina y de comedor. El 24 % tiene como principal producto la carpintería de obra, destacando las aberturas y marcos.

Cabe señalar que en las entrevistas realizadas se identificaron algunas empresas que están desarrollando, en forma paralela y con distintos perfiles, proyectos para producir casas de madera. No obs-

Cuadro 27. Rubro y productos de las empresas del núcleo

Rubro de actividad	Empresas	Producto principal (1.ª mención)	Productos principales (hasta 5 menciones)
<b>Aserradero</b>	5 (12 %)	Cajones 20 %, leña 20 %, madera trama 20 %, portones 20 %, tirantes 20 %	Tirantes 21,4 %, cajones 14,3 %, madera trama 14,3 %, tablas 14,3 %, postes 14,3 %, portones 7,1 %, puertas 7,1 %, leña 7,1 %
<b>Carpintería y muebles</b>	<b>Construcción/hogar</b>	3 (7 %)	Aberturas/marcos/puertas/ventanas 100 %
	<b>Muebles</b>	7 (16 %)	Muebles general 71,4 %, muebles de dormitorio 14,3 %, muebles de cocina/comedor 14,3 %
	<b>Muebles y construcción/hogar</b>	25 (58 %)	Total muebles 68 % (muebles general 28 %, muebles de dormitorio 20 %, muebles de cocina/comedor 16 %, otros muebles 4 %); total carpintería de obra 24 % (aberturas/marcos/puertas/ventanas 20 %, otros carpintería de obra 4 %); total otros 8 %
<b>Otros</b>	3 (7 %)	Reparación/restauración 66,7 %, lustre 33,3 %	-

Fuente: Elaboración propia.

tante, aún no se trata de un producto relevante en la oferta de la mayoría de estas empresas. La excepción es la carpintería Alhers, que sí produce casas prefabricadas con un perfil de estándar económico. Los otros proyectos en marcha son impulsados por las barracas Milmaderas y Coelho, que apuntan a casas para un perfil de clientes de mayor poder adquisitivo para competir con la casas de construcción tradicional. En general, se trata de producción en menor escala, que apunta a crear un nicho de mercado (no algo masivo). En el caso de concretar estos proyectos, estas barracas pasarían a elaborar productos terminados y a ser parte del núcleo del sector.

La carpintería Alhers vende las casas que produce directo al público, algunas son para vivienda de familias, otras están destinadas a casas de peones y algunas como *bungalow* para las termas. Importan madera pronta, compran en la región tablas, puertas y ventanas (en Artigas), y adquieren localmente otros artículos menores (en barracas). Para la instalación de la casa el terreno debe tener una base, responsabilidad de un constructor.

Cuadro 28. Productos principales de las carpinterías

Rubro de actividad	Producto principal (1.ª mención)
Carpintería y muebles (incluyendo rubro «otros») 38 empresas	Total muebles 63 % (muebles general 31,6 %, muebles de dormitorio 15,8 %, muebles de cocina/comedor 13,2 %, otros muebles 2,6 %)
	Total carpintería de obra 24 % (aberturas/marcos/puertas/ventanas 21,1 %; otros carpintería de obra 2,6 %)
	Total otros 13% (restauración/repificaciones 5,3 %; lustre 2,6 %; otros 5,3 %)

Fuente: Elaboración propia.

Milmaderas construyó algunas casas como prueba. La empresa señala que para esa actividad se requiere poco personal y que las casas se pueden armar en un solo día. En el caso de barraca Coelho, que también apunta a casas de calidad, existe la idea de empezar por construir algunas como prueba y negocio inmobiliario. Las casas se construyen con estructura de madera (sustituyendo la estructura tradicional de hierro), con yeso para el interior y revestimientos externos de ladrillos.

Por otra parte, de las once empresas encuestadas como relacionadas al núcleo de la cadena de la madera, seis se identificaron como clientes del sector de carpinterías y siete como proveedores. A su vez, tres empresas se identifican como proveedores del núcleo, así como clientes, comprándoles productos terminados para la venta. Una mueblería manifestó no tener relación con el sector de la madera de Salto.

Analizando más en detalle la actividad desarrollada por las empresas vinculadas al núcleo, estas se pueden clasificar en tres tipos: aquellas que son proveedoras de insumos del sector, las proveedoras de servicios y las que comercializan el producto final. El grupo de empresas proveedoras de insumos del sector está integrado por empresas de venta de madera, productos de ferrete-

Imagen 5. Casa de madera (estándar económico)



Fuente: Propia.

ría y barracas (las que se dedican principalmente a la venta de madera aserrada, artículos de barraca y ferretería). Las empresas proveedoras de servicios se componen de una empresa de transporte y otra de *software*. De las empresas clientes de las carpinterías, que comercializan su producción, se encuestaron a dos mueblerías (venden principalmente muebles junto a otros productos; colchones en un caso y electrodomésticos en otro) y una farmacia que vende de forma secundaria productos de carpintería.

La mayor parte de los encuestados del núcleo dijeron ser dueños de las empresas (40), en dos casos eran mandos medios o supervisores y en uno solo un gerente (cooperativa). La mayoría de los entrevistados tiene educación secundaria (completa o incompleta).

En contraste con los encuestados del núcleo, los que respondieron por empresas vinculadas no son mayormente los dueños. En tres casos responde el dueño, en un caso el gerente y en el resto, encargados o supervisores. La mayoría de los entrevistados tienen segundo ciclo o terciario.

Volviendo al núcleo de la cadena, en el 84 % de los casos (36 respuestas) los ingresos generados por la empresa son la principal fuente de ingresos del dueño. En el resto de los casos, la principal fuente de ingreso es otra fuente laboral (empleados públicos y un trabajador de la construcción) o ingresos jubilatorios. La totalidad de las empresas se crearon con capital nacional y ninguna empresa declara tener sucursales.

Por su parte, entre las empresas vinculadas al núcleo, seis (55 %) tienen sucursales (en Paysandú, Termas del Daymán y en otras ubicaciones en el departamento de Salto). Una de las empresas encuestada tiene su casa central en Paysandú, las restantes en Salto.

En promedio, los encuestados de carpinterías y aserraderos están vinculados hace 27 años a la actividad en la que se desempeñan (ya sea como dueños o anteriormente como empleados), con tres encuestados que no respondieron la pregunta. Solo cuatro personas responden estar vinculadas hace menos de diez años, por lo que se observa que el sector se caracteriza por «veteranos» en el oficio. En cambio, en promedio, la antigüedad de las empresas es menor: se sitúa en 19 años, lo que se condice con la constatación de que varios emprendieron su propia empresa luego de dedicarse por

años al trabajo dependiente. Un 32 % de las empresas tiene menos de diez años y un 19 % más de treinta años.

Las empresas encuestadas mostraron iguales porcentajes entre informales y formales. Cuatro de estas últimas manifestaron que no fueron formales desde su inicio, pero que se formalizaron al tiempo, luego de iniciar sus actividades. Una sola empresa no respondió.

Las empresas informales manifestaron que las principales restricciones que tienen para la formalización son:

1. Los altos costos de formalización (incluyendo respuestas asimilables a «altos impuestos»).

**Cuadro 29.** Nivel educativo de los empresarios del núcleo del sector

Nivel educativo	%
Primaria	7
Ciclo básico	30
Segundo ciclo	47
Terciario	9
Otro	7
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.



2. La baja rentabilidad y la inestabilidad del mercado, lo que les impediría asumir costos fijos.

Sobre estos aspectos, algunas de las respuestas aclaratorias más representativas fueron: «al ser chico no da para formalizar, solo sobrevivir», «falta crecer un poco más», «es que los carpinteros no pueden pagar impuesto», «hay mucha competencia (entrada de mercadería barata)», «hay poco trabajo a veces», «falta estabilidad laboral», «impuestos muy altos», «mucha competencia, impuestos muy caros», «no es lo suficientemente rentable, no hay continuidad», «no dan las ganancias para pagar impuestos».

En cuanto a las empresas vinculadas al núcleo, muestran un perfil muy diferente respecto a las que integran el núcleo. Son casi todas formales y presentan más de dos empleados. Actualmente solo una de estas once empresas relevadas no está formalizada (la empresa de *software*). El promedio de antigüedad de las empresas es de 19 años, con un caso muy por encima del promedio, con 70 años. Los entrevistados, en promedio, se han desempeñado en la actividad por casi ocho años. Por lo tanto, estas empresas que son de carácter más comercial, a la inversa que en las del núcleo (más vinculadas al oficio de carpintería), tienen mayor antigüedad que la que tienen los propios entrevistados en la actividad.

En cuanto a las ventas en el sector de carpinterías, la mediana de las declaraciones realizadas se sitúa en los 15.000 pesos (valor sin IVA) por mes, es decir que el 50 % de los carpinteros declaran vender por mes esa cifra o menos. La mediana en cuanto al volumen de madera procesada se puede estimar entre 4 y 6 m<sup>3</sup> por mes (es decir que el 50 % de los carpinteros procesan un volumen como ese o inferior).

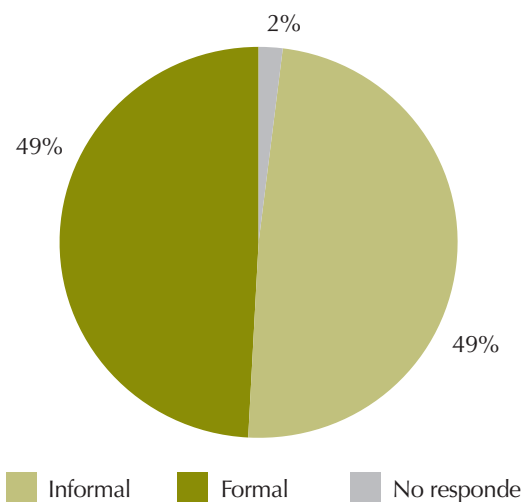
La estimación que surge de la encuesta para el total de madera procesada para las carpinterías de Salto es de unos 10.000 m<sup>3</sup> al año. Esto se compone en forma muy variada por madera importada (mayormente adquirida en las barracas locales) y nacional (que se obtiene de montes viejos de Salto, anteriores a las plantaciones realizadas en el país en los noventa, o con compras a aserraderos locales o de Paysandú). La madera importada que se compra refiere tanto a sólida de calidad como a aglomerados y tableros. La madera nacional corresponde a eucaliptus y pino.

Para situar un poco este volumen en el contexto de la madera nacional que se procesa para exportación, se puede señalar lo que un informe reciente (Rosario Pou & Asociados) estima: que se cosechan unos 7 millones de m<sup>3</sup> en el país, un 81 % con destino a celulosa y 19 % para aserrado.

Según trabajo de campo que se ha desarrollado en otras instancias por parte del equipo redactor de este trabajo, podemos decir que algunas plantas de tableros y paneles (como las de Tacuarembó y Rivera) pueden procesar en el entorno de los 300.000 m<sup>3</sup> por año.

Por lo tanto, el volumen que se maneja en las carpinterías en Salto es pequeño en el contexto nacional, además de que tiene un alto componente de madera importada. No obstante, esto también hace posi-

Gráfico 1. Formalización en el sector carpinterías y aserraderos



Fuente: Elaboración propia.

ble que se pueda articular un abastecimiento de madera nacional desde las zonas del noreste del país, sin que ello afecte demasiado a la industria nacional de tableros. De hecho, buena parte de la madera no es utilizable para los productos de tableros y se desecha o se vende para celulosa a otros actores, e incluso algunos cortes ni siquiera se levantan de los montes.

### 7.2.2. Mercados de destino (clientes)

En la encuesta realizada al núcleo del sector, cerca de un 20 % de las empresas responde que más de un 75 % de sus ventas refieren a su producto principal. Lo anterior, sumado a que para el 42 % de las empresas dicho producto representa menos de la mitad de sus ventas, implica una relativa diferenciación de la producción.

El principal mercado de destino de los productos es Salto. En efecto, de las 40 empresas que contestaron sobre el destino de su principal producto, hay 38 que contestan que es únicamente Salto. Las restantes dos mencionaron, además de Salto, a Paysandú y una de ellas también a Montevideo (ambas empresas son de la categorización «muebles y construcción/hogar»).

Cuadro 30. Empresas del núcleo según porcentaje que representa el principal producto en las ventas

Categoría	Menos de 25 %	De 25 a 49 %	De 50 a 75 %	De 76 a 100 %	No responde	Total
Aserradero	20,0	0,0	40,0	20,0	20,0	100,0
Construcción/hogar	33,3	0,0	66,7	0,0	0,0	100,0
Muebles	28,6	14,3	14,3	42,9	0,0	100,0
Muebles y construcción/hogar	24,0	28,0	40,0	8,0	0,0	100,0
Otros	0,0	0,0	0,0	66,7	33,3	100,0
<b>Total</b>	<b>23,3</b>	<b>18,6</b>	<b>34,9</b>	<b>18,6</b>	<b>4,7</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia.

Las carpinterías venden principalmente directo al público, además de algunos comercios que venden muebles. Esto se confirma en las encuestas a las empresas vinculadas al núcleo, en este caso las mueblerías y comercios que venden muebles y productos de madera en Salto.

Se encuestaron cuatro empresas que venden muebles. La mueblería Todo Hogar que no compra muebles en Salto. La empresa Litnor que compra en Montevideo, Salto e importa directamente de distintos orígenes, en general desde China y Brasil. En Salto se abastecen con un solo proveedor: la carpintería Alhers que les vende productos estandarizados de madera maciza. No tienen vínculo con pequeños carpinteros. Se señala que la mueblería apunta a productos estándar. Por su parte, la empresa Uruguay Muebles compra mayormente a carpinterías de Salto, pero también de Dolores y Montevideo (con muy alta satisfacción). La empresa Albisu vende muebles que compra a carpinterías tanto de Salto como de Montevideo, expresando conformidad con los productos que compra.

En cuanto a los aserraderos, colocan su producción en Salto y su zona de influencia, vendiendo sus productos (tablas, cajones, tirantes, postes, madera trama, portones, aberturas) a las carpinterías y

barracas, la construcción y la producción agrícola. Esto se confirma en las encuestas a las carpinterías, algunas de las cuales compran a los aserraderos locales (además de las barracas) y en las encuestas a las barracas, que se abastecen de productos en los aserraderos de Salto, además de Paysandú, distribuidores en Montevideo y la importación.

En las empresas del núcleo, si se considera la formalidad del emprendimiento, no existen diferencias significativas en cuanto a los destinos geográficos de las ventas, tanto del principal producto como de la totalidad de productos mencionados por el entrevistado. Por lo que las empresas formales e informales se dirigen sobre todo al mercado de Salto, vendiendo en unos pocos casos en otras localidades como destinos secundarios. Además, en cuanto a la estrategia de venta no hay diferencia entre el principal producto con las restantes menciones.

Una estrategia de venta muy mencionada fue la competencia por calidad de los productos (47 % de las empresas), que superó la estrategia por precios. Cabe mencionar que otro porcentaje importante respondió que la estrategia fue simultáneamente calidad y precio (33 %). Esto llama la atención, dado que en las entrevistas previas a la encuesta los carpinteros declaraban como problema los bajos precios que ofrecían muchos de sus competidores, haciendo hincapié que debido a la calidad de sus trabajos debían cotizar más alto. De este modo la calidad surgía de las entrevistas más como un tema de identidad del emprendimiento que de la estrategia que debían llevar adelante. Por tanto, se podría indicar que este es un tema en que cobra relevancia la identidad y autopercepción del artesano, lo que hace que las menciones sobre la estrategia de calidad superen a las de precio, aun cuando la gran competencia por el mercado local reducido y el tipo de producción que se pudo observar indicarían que el precio debería ser, al menos, igual de importante. Esta hipótesis se refuerza cuando se analizan las necesidades de capacitación, que implican actividades básicas (manejo de maquinaria) o conexas (como la administración), pero menos actividades de especialización (como se verá cuando se analicen los temas capacitación y formación).

Algo a destacar es que, por lo general, los entrevistados no distinguieron diferentes estrategias para distintos productos, lo que también va en línea con la percepción de que lo que respondieron fue más vinculado a una autocalificación del emprendimiento. Solo en tres casos se identificaron diferentes estrategias por producto, que son empresas que tienen una significativa diversificación de la producción; en estos casos se las clasificó en los cuadros según cuál fuera la más mencionada. Los cuadros A7.2 y A7.3 del «Anexo 7» muestran las respuestas en cuanto a la estrategia de venta de la producción en las empresas del núcleo, según condición de tamaño, formalidad y actividad del emprendimiento.

### 7.2.3. Empleo y mercado de trabajo local

Respecto al tamaño según empleo, el total de empleados de las 43 empresas del núcleo es de 172. En su mayoría son unipersonales (49 %) y sumadas a las que tienen un solo empleado (23 %) representan casi tres cuartas partes del total de empresas. Solo dos empresas tienen más de diez empleados, incluyendo un aserradero que cuenta con unos 65 trabajadores.

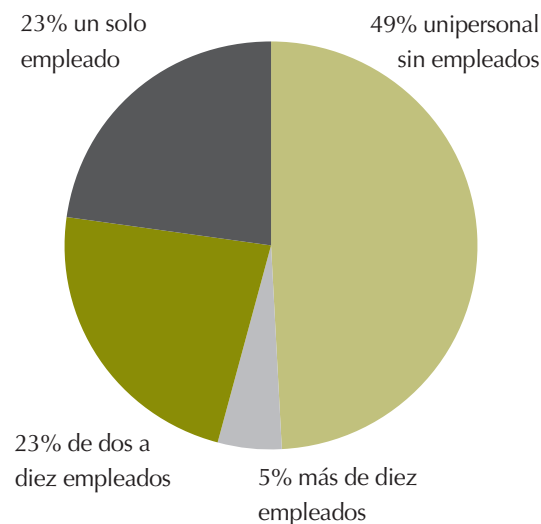
En las empresas vinculadas al núcleo (que se relevaron) el total de empleo es de 144 personas, es decir que en esas 11 empresas casi se genera el mismo empleo que en las 43 empresas del núcleo.

En cuanto a la calidad del trabajo, en las empresas del núcleo la formalidad es un problema. En las unipersonales es donde hay una mayor informalidad, ya que el 67 % dice ser informal. Por otra parte, en las empresas con empleados esta cifra cae al 33 % y entre las 11 empresas con dos o más empleados solo una es informal.

En cuanto al perfil del trabajador de las empresas destaca la presencia de trabajadores varones, al punto que solo se detectaron cinco mujeres empleadas en cuatro empresas. El perfil según edades se sitúa entre 25 y 45 años, y solo se identificaron 14 trabajadores (8 %) menores de 25 años (que se concentran en cuatro empresas). Algo menos del 30 % de los empleados son mayores de 45 años. Los detalles se pueden ver en el cuadro A7.5 del «Anexo 7».

Por su parte, en las empresas vinculadas al núcleo hay 23 % de mujeres, por lo que son actividades mucho más empleadoras de personal femenino. Presentan también un porcentaje bajo de empleados menores de 25 años (8 %). También son pocos los mayores de 45 años (5 %), en este caso mucho menor que el valor registrado para las empresas del núcleo.

Gráfico 2. Tamaño de las empresas del núcleo según empleo



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las calificaciones y funciones del personal, en el núcleo, un alto porcentaje de los empleados corresponde a personal operativo sin calificación. Por otra parte, el porcentaje de personal operativo con calificación y con estudios formales es significativamente más bajo que el porcentaje de trabajadores calificados pero sin estudios formales. En cambio, en las empresas informales y unipersonales la situación es diferente. Cerca de la mitad declararon tener estudios técnicos formales, aunque cabe resaltar que un porcentaje importante de estas empresas no especificó formación. Por otra parte, el personal administrativo resultó ser solo un 5 % del total de trabajadores. Al respecto, hay que señalar que las respuestas en el cuestionario exigían declarar sobre categorías que fueran excluyentes, pero como es de esperar en empresas micro y pequeñas las tareas administrativas muchas veces no se realizan con personal específico, sino por el propio dueño o personal operativo.

El cuadro 31 muestra las categorías de calificación del personal y funciones para las carpinterías y aserraderos de Salto.

La mayoría de las empresas del núcleo (25) dicen no necesitar de empleo zafral. De las 17 (poco más de 39 %) que requieren personal zafral o temporal hay 9 que señalan que el requerimiento ocurre en períodos puntuales (por ejemplo, momentos de mayor demanda) y 8 que manifiestan que contratan temporalmente para tareas concretas (ver cuadro A7.6 del «Anexo 7»). La contratación de personal zafral o temporal en el último año, en el núcleo, se correspondió con 32 puestos de trabajo, lo que representa un 19 % del empleo permanente, con la salvedad de que esos puestos de trabajos son temporales. Por su parte, en las empresas vinculadas al núcleo ninguna de las once encuestadas declara requerir personal temporal o zafral.

Otro aspecto a señalar es que la inmensa mayoría del personal es local, de la ciudad de Salto y alrededores próximos, tanto en el núcleo como en las empresas vinculadas. En las carpinterías y aserraderos la mayoría de los empleados residen en Salto, un aserradero (de 65 empleados) señala que unas 10 personas se trasladan diariamente desde una localidad próxima. En las empresas vinculadas solo una empresa tiene personal que se traslada desde otra localidad (Colonia 18 de Julio).

Cuadro 31. Cantidad de empleados según formación, formalidad y tamaño de la empresa (a)

Tipo de formación del personal	Formalidad (b)		Tamaño de la empresa por empleo				Total
	Formal	Informal	Unipersonal sin empleados	1 empleado	De 2 a 10 empleados	Más de 10 empleados	
Personal operativo sin calificación	62 (44 %)	2 (7 %)	0 (0 %)	5 (25 %)	7 (15 %)	53 (63 %)	65 (38 %)
Personal operativo con calificación sin estudios técnicos formales	48 (34 %)	6 (21 %)	4 (19 %)	7 (35 %)	20 (43 %)	24 (29 %)	55 (32 %)
Personal operativo con calificación con estudios técnicos formales	19 (13 %)	14 (48 %)	9 (43 %)	6 (30 %)	17 (36 %)	1 (1 %)	33 (19 %)
Personal administrativo	7 (5 %)	1 (3 %)	1 (5 %)	1 (5 %)	2 (4 %)	4 (5 %)	8 (5 %)
No se especificó calificación	5 (4 %)	6 (21 %)	7 (33 %)	1 (5 %)	1 (2 %)	2 (2 %)	11 (6 %)
<b>Total</b>	141 (100 %)	29 (100 %)	21 (100 %)	20 (100 %)	47 (100 %)	84 (100 %)	172 (100 %)

Fuente: Elaboración propia. Notas: (a) Las cantidades y porcentajes refieren en todos los casos al número de empleados. (b) Una empresa con dos empleados no responde acerca de la condición de formalidad.

En el relevamiento en el núcleo de la cadena, respecto a la incorporación de personal (que se refería a permanente, no zafral) en los últimos 12 meses y a la incorporación futura (próximos 12 meses), se consideran las respuestas de las empresas que no son unipersonales, ya que en estas las respuestas sobre contratación siempre refieren a personal temporal. El cuadro 32 muestra que en el último año el 41 % (9) de estas empresas contrataron nuevos empleados, resultando un total de 23 nuevos puestos, lo que representa un 15 % del total de trabajadores que actualmente emplean dichas empresas (151 trabajadores, excluyendo a las unipersonales) y un 13 % del empleo total del núcleo (172, incluyendo a las unipersonales). Por su parte, la mitad de las empresas (excluyendo las unipersonales) manifiesta la intención de contratar personal en los próximos 12 meses, de forma que contratarían un total de 28 nuevos trabajadores.

En las empresas vinculadas al núcleo se declara que se contrataron 22 personas en el último año (15 % del empleo actual) y que se piensan contratar 9 más para los próximos 12 meses. Dentro de estas empresas, las barracas y ferreterías relevadas contrataron 10 personas en el último año y contratarían 4 más en los próximos 12 meses.

Cuadro 32. Cantidad de personal incorporado en los últimos 12 meses y que se incorporará en los próximos 12 meses, según tamaño de las empresas y por rubro de actividad

Cantidad de trabajadores:	Tamaño de la empresa por empleo			Rubro de actividad				Total
	1 empleado	2 a 10 empleados	Más de 10 empleados	Muebles y construcción /hogar	Aserradero	Muebles	Otros	
Contratados los últimos 12 meses	5	11	7	14	6	2	1	23
Se incorporarán en los próximos 12 meses	8	12	8	18	10	0	0	28

Nota: El rubro «construcción y hogar» está compuesto solo por unipersonales. Fuente: Elaboración propia.

En otro orden, los mecanismos de búsqueda de personal entre las empresas del núcleo son fundamentalmente informales. Solo seis declaran utilizar la prensa y una respuesta refiere al CEPE. En cuanto a la búsqueda en instituciones de capacitación diez declaran consultar a la UTU y cuatro a través de otras instituciones educativas. Estas respuestas que refieren a la UTU y otras instituciones educativas se corresponden sobre todo con los aserraderos y las carpinterías de muebles y para la construcción y el hogar (ver cuadro A7.7 del «Anexo 7»).

Un aspecto relacionado al empleo que se relevó refiere al potencial para incorporar personas pobres o excluidas del mercado de trabajo. En las empresas del núcleo son 26 (61 %) las que declaran que el sector cuenta con ese potencial.

En las empresas que contestan que hay potencial, cuando se pregunta en qué condiciones la empresa efectivamente contrataría a esas personas, la mayoría tiene respuestas que se asimilan a que contrataría si es para tareas sencillas que se pueden hacer con algo de capacitación en la empresa o si ya cuenta la persona con algún conocimiento. También son bastantes las respuestas que se asimilan a que contratarían «si necesitan», porque aumenta el trabajo. Los detalles se ven en el cuadro A7.8 del «Anexo 7».

De las 17 (39 %) empresas que opinan que no existe potencial para incorporar personas pobres, nueve no contratarían aun en el caso de recibir apoyos, sin embargo, hay siete que manifiestan que podrían incorporar con ciertas condiciones. Hay cuatro empresas que señalan que contratarían con apoyos de capacitación (del Estado u otras fuentes externas) y las tres restantes refieren a las siguientes respuestas: «si hubiera más trabajo», «más capital», «si le dan seguridad». Los detalles se ven en el cuadro A7.8 del «Anexo 7».

**Cuadro 33.** Menciones sobre el método de búsqueda de trabajadores en las empresas del núcleo (responden 35 empresas)

Método de búsqueda	% de la cantidad de menciones (puede haber más de una mención por empresa) (*)
Con familiares	44,4
En prensa	11,1
En registros propios	9,3
A través del CEPE	1,9
A través de UTU	18,5
A través de otras instituciones educativas	7,4
A través de otras instancias	7,4
<b>Total de menciones</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia. Nota: (\*) Cada empresa puede tener más de un método de búsqueda.

En las empresas vinculadas al núcleo cinco de los entrevistados opinaron que el sector tiene potencial de incorporar personas pobres que han estado excluidas del mercado de trabajo, aunque al ser consultados sobre si contratarían de existir condiciones o apoyos previos solo responden afirmativamente dos de ellos.

En cuanto a las calificaciones que se necesitan, en el núcleo, se constata una mayor necesidad de personal calificado en oficios (65 % del total de menciones) frente a los no calificados (peones, aprendices) y personal con otras calificaciones o particularidades. En particular, se destaca la necesidad de oficiales y medio oficiales carpinteros. Pero también se señala que se necesitan lustradores, torneros, maquinistas, pintores, armadores de muebles, armadores de aberturas y tapiceros.

Por otra parte, en el 63 % de los casos se mencionó tener dificultad para conseguir localmente la mano de obra calificada, aunque también en la mayoría de los casos se dijo tener dificultad para conseguir mano de obra no calificada (aprendi-

ces, ayudantes o peones). También se señaló la dificultad de encontrar personal que cumpla con determinadas características personales, referidas al comportamiento y la actitud hacia el trabajo.

**Cuadro 34. Cualificaciones requeridas y dificultad para conseguirlas (núcleo)**

Cualificaciones requeridas		Cantidad de menciones (%)	Dificultad para conseguir localmente (%)
Mano de obra calificada	Diversos oficios (armador de muebles, de aberturas, tapicero, tornero, maquinista, pintor)	30 (29 %)	14 (47 %)
	Lustrador	19 (18 %)	12 (63 %)
	Oficial o medio oficial	19 (18 %)	17 (89 %)
Aprendiz, ayudante o peones		18 (17 %)	14 (78 %)
Características personales (interés, actitud, respeto, buen rendimiento)		13 (13 %)	6 (46 %)
Otras funciones (contador, administrativo, chofer, etc.)		5 (5 %)	2 (40 %)
<b>Total</b>		<b>104</b>	<b>65 (63 %)</b>

Fuente: Elaboración propia. Nota: Cada empresa realiza más de una mención.

Según se puede observar en el cuadro 35, las empresas consideran que la dificultad para encontrar mano de obra es un problema general del sector y no solo de la empresa en particular. Tampoco parecen existir formas alternativas de solucionar ese problema de mano de obra local, más que soportarlo o intensificar el trabajo con la mano de obra que se cuenta.

**Cuadro 35. Dificultades para encontrar personal con las calificaciones requeridas (núcleo)**

¿La dificultad es particular de la empresa o es un problema del sector?	Del sector	93
	De la empresa	7
	Total	100
¿Cómo resuelve el problema? (%)	Absorbe la demanda extra con el personal que tiene	43
	No hay solución o produce menos	39
	Otros (compra maquinaria, por otro medio, etc.)	9
	Realiza capacitaciones	9
	Total	100

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en las empresas vinculadas al núcleo las calificaciones que se requieren son personal para venta y atención al cliente, administrativos y otros perfiles de baja calificación (repartidores, peones). En el 38,5 % del total de menciones se consideró tener dificultad para conseguir localmente el perfil referido. En todos los casos se consideró que es un problema del sector y no exclusivo de su empresa. En cuanto a las formas en que resuelven dichas dificultades, en general responden que capacitan ellos mismos o toman el personal que consiguen, que en definitiva es no solucionar la carencia del perfil del personal que necesitan.

#### 7.2.4. Capacitación y formación

En el núcleo de la cadena el 58 % de las empresas (25) manifiestan que al menos una parte del personal participó en instancias de capacitación en los últimos tres años, en tanto la proporción del personal sobre el empleo total del sector es mayor, ya que alcanza el 66 % (114 personas).

Las instituciones capacitadoras mencionadas son la UTU, el Centro Comercial e Industrial de Salto, el LATU e INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial de Argentina, en convenio con LATU), la Intendencia de Salto, el MIDES, el IPRU (Instituto de Promoción Económico Social del Uruguay) y en tres ocasiones fueron mencionadas empresas privadas que realizaron capacitación para productos específicos (maderas, pinturas). Solo un encuestado mencionó que fue la propia empresa la responsable de la capacitación. En cuanto al financiamiento de los cursos, se menciona a la Intendencia de Salto, UTU, LATU-INTI, MIDES, también se mencionó a las propias empresas y otras empresas privadas.

Entre las empresas que no capacitaron (42 %), fueron diversas las razones que se argumentaron. Es de destacar que solo una empresa consideró excesiva la carga económica para afrontar la capacitación, al tiempo que cinco manifestaron no requerir dichas instancias, bien por innecesarias o por temor a que el personal capacitado abandone la empresa.

**Cuadro 36. Razones para no participar de capacitaciones (18 empresas del núcleo que no se capacitaron)**

Razones para no capacitar	Empresas
Lo considera una actividad innecesaria	2
Teme que el personal capacitado abandone luego su empresa	3
Falta de información sobre oferta de capacitación adecuada	3
Excesivo costo de las ofertas de capacitación	1
Inadecuados horarios y extensión de las ofertas de capacitación	4
Otro motivo	4
No respondió	1
<b>Total</b>	<b>18</b>

Fuente: Elaboración propia.

La mitad de las empresas declara estar dispuesta a ofrecer sus instalaciones para realizar instancias de capacitación. Las que muestran menor disposición a que se realicen cursos en sus instalaciones son las unipersonales y las empresas informales, lo que es lógico por las condiciones de estas. Ver cuadros A7.10 y A7.11 en el «Anexo 7».

El cuadro 37 agrupa las respuestas respecto al requerimiento de capacitación que identificaron las empresas y de la capacitación realizada. Como se puede observar, son más las empresas que identifican alguna necesidad de capacitación (84 %) que las que realmente se capacitaron (51 %). Asimismo, se observa una divergencia entre las materias en las que los encuestados identificaron mayor necesidad de capacitación y las que realmente se capacitaron. En particular se observa que las empresas se capacitaron mayormente en temas de administración y gestión. Los aspectos más mencionados con necesidad de capacitación eran carpintería en general y, en particular, las terminaciones y lustrado.

Por otra parte, en el cuadro A7.12 del «Anexo 7» se puede ver que la UTU fue la institución que por excelencia se identificó como la indicada para capacitar en actividades que requiere el sector, con 55 % de las menciones. Le sigue la Intendencia de Salto, con 10 % de las menciones. Luego, con 4 %, están el Centro Comercial, el MIDES y el LATU.



No obstante la buena valoración de la UTU, también se mencionaron por parte de algunos carpinteros restricciones en la oferta educativa de esta institución. Estas fueron: «no existen suficientes horarios/turnos», «no tiene algunos cursos especializados», «hay poco tiempo de taller», «la teoría no se adapta a la práctica», «falta de compromiso de los profesores». En cambio otros mencionaron que existe un problema de demanda, ya que no hay inscripciones de alumnos para carpintería.

Cuadro 37. Grandes áreas en las que las empresas mencionan que se requiere capacitación (núcleo)

Agrupación de respuestas sobre capacitación	Empresas que requieren la capacitación	%	Empresas que se capacitaron en la materia	%
Contabilidad, administración, recursos humanos	6	14	12	28
Carpintería, muebles y aberturas	10	23	4	9
Maquinaria	3	7	0	0
Terminación de muebles y lustrado	9	21	3	7
Otros	8	19	3	7
Sin respuesta	7	16	21	49
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las empresas vinculadas al núcleo, la capacitación requerida es, en general, para atención al público, compras, ventas y logística, algo de esperar en un sector compuesto por empresas comerciales. En este caso es en esas mismas áreas en las que las empresas revelan que el personal ha sido capacitado.

Se identificaron empresas (barracas) que no tienen dificultades para realizar capacitación del personal y, de hecho, lo hacen. En general, las empresas identificaron a la UTU y al Centro Comercial como instituciones capaces de brindar formación útil para ellas.

Por otra parte, algunas empresas señalaron que las instituciones que considera que podrían brindar capacitación, refiriéndose a la Universidad Católica y Universidad de la República, no tienen una oferta adecuada, puesto que no tienen cursos cortos (específicamente de ventas y logística).

### 7.2.5. Financiamiento

En las carpinterías y aserraderos, respecto al financiamiento de la actividad, el 86 % (37) se financia enteramente con capital propio, mientras que el 9 % (4) dice combinar capital propio con otras fuentes (dos empresas con crédito de proveedores y las otras dos con crédito de clientes). Por otra parte, dos empresas dijeron financiarse enteramente con crédito de clientes.

Ninguna empresa mencionó préstamo de amigos o familiares, ni de particulares, ni de ONG. A su vez, es particularmente interesante notar que ninguno respondió recurrir al sistema financiero formal para el financiamiento de su actividad (bancos o instituciones de microcréditos).

Por otra parte, de las entrevistas en profundidad realizadas previamente a la encuesta se recogió que el MIDES ha intervenido en el sector, en forma más azarosa que con enfoque de cadena u otra interven-

ción planificada, a través de los apoyos de microcréditos que ofrece. Se pudieron identificar al menos dos casos, con resultados diferentes. En uno de ellos el crédito sirvió para la compra de una máquina a partir de la cual el emprendimiento se formalizó y estabilizó. En el otro caso, las condiciones del emprendimiento no mejoraron significativamente.

La mayoría de los encuestados del núcleo especifican al menos un motivo por el cual tienen dificultad de acceso al crédito, por otro lado, algunos mencionan no tener interés en créditos, porque están bien reinvertiendo las ganancias o temen endeudarse. La principal limitación que encuentran para tomar un préstamo es la falta de información sobre las oportunidades que hay, seguido de la falta de avales y garantías, así como el costo elevado de los intereses. Dentro de «otras restricciones», tres empresas especificaron la variabilidad o inestabilidad del trabajo (ventas) del sector y otras tres mencionaron como limitante la condición de informalidad.

Cuadro 38. Menciones sobre limitaciones al crédito (núcleo)

Limitaciones al crédito	Costo de los intereses	Falta info. sobre oferta de créditos	Falta de avales y garantías	Plazos de pago	Evaluaciones técnico-económicas exigidas	Completar formularios de solicitud de préstamo	Otros
% de menciones	15	27	15	15	5	10	15

Fuente: Elaboración propia.

En las empresas vinculadas al núcleo también la mayoría se financia únicamente con capital propio. Solo tres utilizan, además de capital propio, el crédito de proveedores. Estas empresas, por lo general, no encuentran restricciones al crédito o, en verdad, puede que esa respuesta esté relacionada con que no recurren a él. Cabe mencionar que una barraca sí manifiesta problemas de acceso al crédito en el sistema financiero.

### 7.2.6. Tecnología e innovación

Se preguntó a las empresas sobre la percepción de la tecnología utilizada en términos relativos con los colegas del medio local, del país y de la región (Argentina y Brasil).

En las empresas del núcleo, en promedio, los empresarios perciben que la tecnología utilizada en el sector no es ni muy atrasada ni muy adelantada en relación con el medio local (los propios colegas). La percepción empeora si se compara el nivel tecnológico en el territorio con respecto a la situación del total del país y más aún en comparación con la situación de Argentina y Brasil.

Cuadro 39. Evaluación de la tecnología comparada con diferentes contextos (núcleo) (escala de 1 a 5; 1 muy atrasada a 5 muy adelantada)

Evaluación de la tecnología	Empresas que respondieron	Evaluación promedio
En relación al medio local	36	2.89
En relación al país	34	2.21
En relación a la región	35	1.97

Fuente: Elaboración propia.

En comparación a las empresas del núcleo, las empresas vinculadas perciben utilizar una tecnología más avanzada en relación con sus colegas. Si se considera la evaluación promedio de las nueve empresas que contestaron, estas creen utilizar una tecnología entre regular y adelantada tanto a nivel local como si se comparan con el nivel tecnológico del país. La percepción promedio es un poco peor si se consideran en el contexto regional, pero en promedio se considera regular o adecuada.

**Cuadro 40. Evaluación de la tecnología comparada con diferentes contextos (empresas vinculadas al núcleo) (escala de 1 a 5; 1 muy atrasada a 5 muy adelantada)**

Evaluación de la tecnología	Promedio
En relación al medio local	3.88
En relación al país	3.55
En relación a la región	3.00

Fuente: Elaboración propia. Nota: Responden nueve empresas.

En las empresas del núcleo, 44 % (19) contesta en la encuesta haber realizado en los últimos dos años alguna actividad de innovación. Con una interpretación de innovación laxa, en tanto se entiende por ello actividades que son una novedad para la empresa (no necesariamente para el medio local o el país) y que tienden a mejorar su desempeño en alguna de sus áreas. Como se ve en los cuadros 41 y 42, la mayoría de las actividades de innovación refieren a compra de maquinarias o herramientas (12 empresas). En segundo lugar en importancia se encuentran las relacionadas con mejoras de infraestructuras (cuatro empresas), luego algunas actividades en el área de gestión y asesoramiento técnico (dos empresas) y una empresa (una carpintería de las más grandes) que menciona actividades de compra de maquinaria y mejoras en infraestructura y logística.

**Cuadro 41. Cantidad de empresas según realizan o no actividades de innovación para mejorar desempeños en los últimos 24 meses, por formalidad y tamaño de empresas (para el núcleo)**

Actividad de innovación	Formalidad			Tamaño de la empresa por empleo				Total
	Formal	Informal	No responde	Unipersonal sin empleados	1 empleado	2 a 10 empleados	Más de 10 empleados	
Incorporación de maquinaria, herramientas	6 (29 %)	5 (24 %)	1 (100 %)	4 (19 %)	4 (40 %)	3 (30 %)	1 (50 %)	12 (28 %)
Asesoramiento técnico, mejoras gestión	0 (0 %)	2 (10 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	1 (10 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (5 %)
Mejoras de infraestructura	3 (14 %)	1 (5 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	1 (10 %)	2 (20 %)	0 (0 %)	4 (9 %)
Maquinaria, infraestructura, logística	1 (5 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (50 %)	1 (2 %)
No realizó actividades	11 (52 %)	13 (62 %)	0 (0 %)	15 (71 %)	4 (40 %)	5 (50 %)	0 (0 %)	24 (56 %)
<b>Total</b>	21 (100 %)	21 (100 %)	1 (100 %)	21 (100 %)	10 (100 %)	10 (100 %)	2 (100 %)	43 (100 %)

Fuente: Elaboración propia.

No hay grandes diferencias entre formales e informales (48 y 38 % realizan actividades de innovación, respectivamente). Sin embargo, sí se observa una mayor diferencia entre unipersonales y el resto de las empresas. Solo 29 % de las unipersonales realizaron alguna actividad, mientras que en las empresas con un empleado ese valor es 60 % y para las empresas de dos a diez empleados un 50 %. Por otra parte, las únicas dos empresas con más de diez empleados (un aserradero y un carpintería) realizan incorporación de maquinaria en un caso y en el otro, además, mejoras de infraestructura y logística. Por lo que el tamaño parece importar en la explicación de la realización o no de actividades de innovación.

El cuadro 42 detalla las actividades de innovación según rubro de actividad. De los cinco aserraderos, tres realizan actividades y dos no. En las carpinterías, las que son más proclives a realizar actividades de innovación son las que se dedican a la fabricación de muebles junto con la carpintería de obra (52 % de estas empresas realizan actividades de innovación).

**Cuadro 42. Cantidad de empresas según realizan o no actividades de innovación para mejorar desempeños en los últimos 24 meses, por rubro de actividad (para el núcleo)**

Actividad de innovación	Rubro de actividad					Total
	Muebles y construcción/hogar	Aserradero	Construcción y hogar	Muebles	Otros	
Incorporación de maquinaria, herramientas	7 (28 %)	2 (40 %)	0 (0 %)	2 (29 %)	1 (33 %)	12 (28 %)
Asesoramiento técnico, mejoras gestión y producción	2 (8 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (5 %)
Mejoras de infraestructura	3 (12 %)	1 (20 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (9 %)
Maquinaria, infraestructura, logística	1 (4 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (2 %)
No innovó	12 (48 %)	2 (40 %)	3 (100 %)	5 (71 %)	2 (67 %)	24 (56 %)
<b>Total</b>	<b>25 (100 %)</b>	<b>5 (100 %)</b>	<b>3 (100 %)</b>	<b>7 (100 %)</b>	<b>3 (100 %)</b>	<b>43 (100 %)</b>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las once empresas vinculadas al núcleo que se encuestaron, son ocho las que declararon haber realizado actividades de innovación para mejorar desempeños en los últimos 24 meses. Las actividades que se mencionan refieren a «compra de camión», «infraestructura y sistema informático», «cambio de local», «se mejoran los procedimientos con auditoría y relevamiento interno, se trata de estudiar y mejorar», «cambio de orientación del negocio con compra de maquinaria y galpón...», «local nuevo», «computadoras y ampliación».

Tanto en las empresas del núcleo como en las vinculadas se puede observar que las actividades de innovación, cuando se realizan, se asimilan en la mayor parte a inversiones en maquinaria, herramientas o infraestructuras.

### 7.2.7. Redes y relacionamiento entre actores del sector

De las entrevistas previas surgía que no hay demasiado relacionamiento entre las empresas del sector, entre las carpinterías y entre estas y los aserraderos. Si bien la Intendencia, con el Servicio de Apoyo Empresarial, junto al LATU están trabajando desde hace algo más de un año en sensibilizar al sector y articular un proyecto de corte regional con el litoral de Argentina y todo el litoral uruguayo, este trabajo ha llegado

en forma importante a poco más de unos 10 empresarios del sector, que se podría decir que se muestran sensibilizados y predispuestos a analizar la actividad desde una perspectiva de sector y no individualista, pero todavía es una iniciativa incipiente. De hecho, este estudio pretende aportar en esa línea de trabajo.

La encuesta confirma esos resultados preliminares, ya que solo tres empresas del núcleo declaran pertenecer a una red, grupo o asociación empresarial; una al Centro Comercial e Industrial de Salto (carpintería Alhers) y dos mencionan al grupo de la Intendencia y LATU (dos carpinterías de obra y muebles, una informal y otra formal). Como se señaló antes, el grupo de trabajo convocado por la Intendencia de Salto y el LATU reunió a varias empresas del sector, pero salvo esas dos respuestas, aparentemente esa actividad no es considerada por la mayoría de los encuestados como una red o grupo consolidado (sino más bien se percibe como una actividad puntual). Sin embargo, en la pregunta que refiere a la relación con instituciones son diez las empresas que mencionan el relacionamiento con la Intendencia y el LATU. Esto podría reafirmar una identificación de esa instancia de trabajo grupal como una actividad más vinculada a un relacionamiento directo con las instituciones convocantes y capacitadoras, y no demasiado asociada a una red o grupo.

Por otro lado, solo cinco empresas del núcleo (en las 43) declaran haber realizado acciones conjuntas con colegas; estas acciones refirieron a compra conjunta de materias primas, ventas en conjunto, adquisición de maquinaria y actividades logísticas (dos de esas empresas llevaron adelante más de una de estas acciones). En todos los casos se trató de carpinterías, dos de ellas informales y unipersonales y las restantes formales de diferentes tamaños. Ninguna de estas empresas dijo pertenecer a una red o asociación gremial, las tres que dijeron pertenecer a alguna red no realizaron acciones conjuntas. Si bien las evaluaciones sobre las acciones llevadas a cabo son dispares, salvo una empresa que calificó los impactos de nulos a bajos, las restantes consideraron que los impactos fueron de moderados a altos.

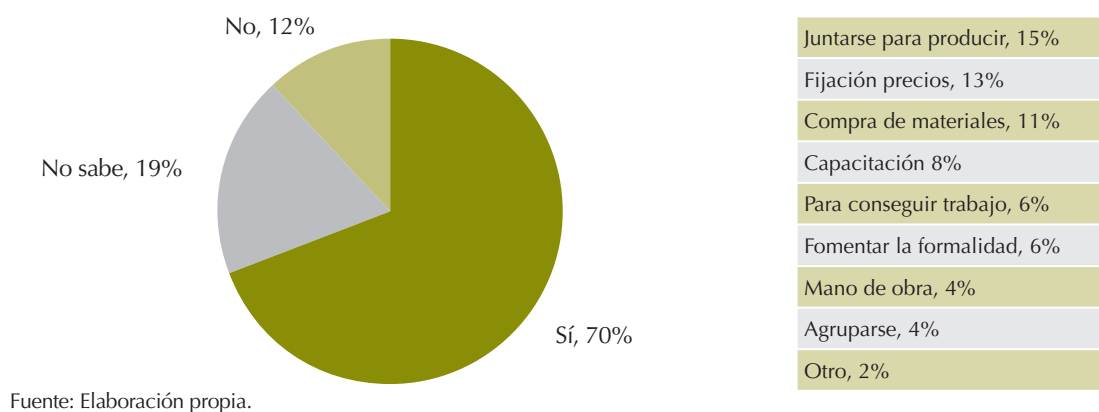
En las empresas vinculadas al núcleo la situación no es para nada mejor. En cuanto a la participación en redes, solo una empresa responde formar parte de una agrupación (la asociación de ferreterías), que se señala como de carácter local e informal, y que le ha permitido relacionarse mejor con organizaciones privadas y públicas relevantes. Las restantes empresas declaran que no les interesa participar en ninguna red, mientras que una empresa declara que no forma parte de ninguna por considerar que «las existentes no se adecuan a sus necesidades». Por otra parte, solo dos empresas dijeron desarrollar alguna acción conjunta, refiriéndose a: «compra de materias primas», «importaciones conjuntas», «día del centro». Ninguna empresa identificó la posibilidad de desarrollar otros acuerdos o acciones conjuntas.

Al preguntar a los empresarios del núcleo si conocen de acuerdos y acciones conjuntas entre sus colegas, la respuesta de algunos carpinteros son de utilidad para ilustrar sobre el tema: «no, la mayoría trabaja independiente», «no, es un sector individualista». Los que mencionaron conocer algunas experiencias se refirieron a: «colegas que se intercambian clientes», «participación en instancias para mejorar el convenio con escuelas y empresas constructoras», «se hacía exposiciones conjuntas», «cooperativa de carpintería, en un plan de la Intendencia».

Es interesante que, a pesar de la pobre cooperación que hay en el sector, sin embargo, la mayoría cree que se deberían llevar adelante acuerdos entre empresas. Los aspectos más mencionados fueron asociarse para producir, para la fijación de precios y para la compra de materiales. Asimismo, tres empresas formales de diversos tamaños, dijeron que debían asociarse para fomentar la formalidad y evitar tener «competencia desleal». Por otro lado, tres empresas informales y unipersonales dijeron que sería conveniente hacer acuerdos para conseguir trabajo (pedidos). También dos empresas informales (una unipersonal y otra de dos trabajadores) mencionaron la necesidad más general de agremiarse.

Esta visualización que tienen las empresas del núcleo sobre que existe una necesidad de realizar acuerdos y de asociarse para llevar adelante acciones conjuntas, revela que no es del todo cierto que las empresas quieran trabajar de forma totalmente independientes, incluso para los trabajadores que trabajan por su cuenta. Sin embargo, en los hechos no concretan esa intención.

Gráfico 3. Necesidad de realizar acuerdos entre empresas del núcleo y aspectos en los cuales acordar



Otro aspecto que se relevó fue el relacionamiento de las empresas con la sociedad civil y el gobierno y, en particular, si se participaba o no de acciones de responsabilidad social empresarial.

En las empresas del núcleo, un 30 % (13 empresas) se relaciona con sociedad civil o gobierno. Esto refiere a diez empresas que mencionan a la Intendencia y algunas de ellas también al LATU, y tres que mencionan a comisiones y escuelas, «dependencias del gobierno» y el Centro Comercial. A su vez, son cinco las que manifiestan que participan de iniciativas de responsabilidad empresarial, refiriéndose a colaboración en eventos y actividades, así como arreglos y fabricación de muebles (sillas y mesas) para organizaciones, escuelas e instituciones similares.

En las empresas vinculadas al núcleo solo tres responden que se relacionan con sociedad civil y/o el gobierno; las tres mencionan al Centro Comercial y una, además, menciona a la Intendencia. Por otra parte, también hay solo tres empresas que participan de actividades de responsabilidad empresarial, asociadas a la Teletón, Aldeas Infantiles y apoyo a escuelas y liceos.

Todos estos resultados reflejan la debilidad del relacionamiento entre los actores de la cadena de la madera y entre la cadena y el resto del medio de Salto. Sin embargo, también se han señalado excepciones e iniciativas de relacionamientos, asociaciones y experiencias grupales que son una base interesante para trabajar en mejorar la capacidad de cooperación y articulación.

Imagen 6. Aserradero en Salto



Fuente: Propia.

### 7.2.8. Proveedores de servicios e insumos

Las empresas del núcleo en su gran mayoría compran sus insumos localmente. Las carpinterías compran en Salto tanto la madera (maciza de calidad, pino y eucaliptus), así como herrajes y artículos de ferretería, e incluso los aserraderos recurren a madera de montes locales. De hecho, en los diferentes tipos de insumos siempre las menciones de proveedor local (predios con montes, aserraderos, barracas y ferreterías) representan entre el 83 y 100 %, o sea que prácticamente todas las empresas tienen compras en el medio local. La provisión externa es algo significativa solo en el caso de los aglomerados y compensados, en donde tiene un 34 % de las menciones, además del lapacho y cedrillo, en ambos casos con 20 % de las menciones.

Por otra parte, en ningún caso se observa una evaluación negativa de la provisión local. Si bien en los casos que también hay provisión externa la evaluación de estos proveedores es ligeramente mejor que la que se hace sobre los locales, la diferencia no es mucha y siempre el proveedor local es bien evaluado (con puntaje en el entorno de 4, que es «satisfecho», e incluso entre 4 y 5, que es «muy satisfecho»).

Otra cuestión que se verifica es que no es frecuente que se hagan acuerdos con los proveedores. En general, no hay acuerdos o no llegan al 20 % de las menciones en cada tipo de insumo. En efecto, los acuerdos de compra están concentrados en nueve empresas, mientras que el resto no tiene acuerdos. No obstante, la ausencia de acuerdos no parece afectar la buena valoración general que se hace sobre los proveedores.

Respecto a los servicios que contratan las carpinterías y aserraderos es significativo que solo existen proveedores externos en cuanto a la asistencia técnica (en realidad, una mención que refiere tanto a Salto como a Paysandú, es decir que combina proveedores de Salto y de Paysandú, con evaluación baja para ambos proveedores: 2).

Por lo tanto, los servicios que recibe la cadena son casi 100 % locales, con una muy buena valoración de ellos, con puntajes promedio entre 4 y 5 (en escala de 1 a 5, o sea, entre satisfactorio y muy satisfactorio).

Sin embargo, esa característica de abastecimiento local pierde fuerza, ya que el núcleo no es un alto demandante de servicios. El servicio que más se demanda es el de mantenimiento de maquinaria y equipos, que es contratado por el 46 % de las empresas (20; 5 de ellas en forma periódica). Luego sigue el servicio de distribución y transporte (flete), que es contratado por el 40 % de las empresas (17; 11 de ellas en forma periódica). El resto de servicios, como por ejemplo asistencia técnica, informática, administración y contabilidad o limpieza, no superan el 20 % (entre 8 y 9 empresas lo demandan).

Como aspecto a destacar hay ocho empresas que señalan realizar subcontratación o tercerización de producción (dentro de la misma cadena en el núcleo, entre carpinterías). La evaluación de esta práctica es muy buena (promedio de 4,8 en la escala de 1 a 5).

En cuanto a las empresas vinculadas al núcleo, la mayor parte de las compras a proveedores también se realizan en Salto. Sin embargo, en este caso también se menciona a Montevideo como origen importante de determinados productos (por ejemplo, eucaliptus, aglomerados, sillas y escritorios) y algún otro origen (como la ciudad de Dolores, por ejemplo, donde uno de los comercios que vende muebles compra camas).

Dentro de las barracas hay una diversidad importante. Están las que son únicamente proveedoras de maderas e insumos para el núcleo, en este caso para las carpinterías; las que son prácticamente solo

Cuadro 43. Proveedores del núcleo, acuerdos de compra y satisfacción, según principales insumos

Principales insumos	Tipo de proveedor (%)	Cantidad de acuerdos	Compra a proveedor local y evaluación	Compra a proveedor externo y evaluación
Compensados, aglomerados y similares (29 menciones)	Mayorista importador: 41 Mayorista: 24 Minoristas: 34	28	Sí 83 % (evaluación promedio=4)	Sí 34 % (evaluación promedio=5)
Álamo (8 menciones)	Mayorista importador: 25 Mayoristas: 38 Minoristas: 38	0	Sí 100 % (evaluación promedio=4)	Sí 0 %
Cedro (12 menciones)	Mayorista importador: 17 Mayoristas: 42 Minoristas: 42	17	Sí 100 % (evaluación promedio=4)	Sí 8 % (evaluación promedio=5)
Lapacho (5 menciones)	Mayorista importador: 40 Mayoristas: 20 Minoristas: 40	0	Sí 100 % (evaluación promedio=3,8)	Sí 20 % (evaluación promedio=5)
Cedrillo (5 menciones)	Mayorista importador: 20 Mayoristas: 20 Minoristas: 60	0	Sí 100 % (evaluación promedio=3,6)	Sí 20 % (evaluación promedio=5)
Eucalipto (23 menciones)	Importación directa: 4 Mayorista importador: 17 Mayoristas: 30 Minoristas: 39 Productor rural: 9	17	Sí 96 % (evaluación promedio=4,1)	Sí 4 % (evaluación promedio=4,5)
Pino (18 menciones)	Mayorista importador: 11 Mayoristas: 39 Minoristas: 44 Productor rural: 6	17	Sí 94 % (evaluación promedio=3,9)	Sí 6 % (evaluación promedio=5)
Madera sin especificar y otros (23 menciones)	Mayorista importador: 25 Mayoristas: 33 Minoristas: 33 Productor rural: 4 Otro: 4	17	Sí 91 % (evaluación promedio=4,1)	Sí 17 % (evaluación promedio=4,5)
Pintura, laca, barniz (10 menciones)	Mayorista: 40 Minoristas: 60	20	Sí 100 % (evaluación promedio=4,5)	Sí 0 %
Herrajes, tornillos, clavos y similares (31 menciones)	Mayorista importador: 23 Mayorista: 58 Minoristas: 19	16	Sí 87 % (evaluación promedio=4,4)	Sí 13 % (evaluación promedio=5)
Otros (10 menciones)	Importación directa: 10 Mayorista importador: 30 Mayorista: 10 Minoristas: 20 Productor rural: 10 Otro: 20	20	Sí 90 % (evaluación promedio=4,4)	Sí 30 % (evaluación promedio=3,7)

Fuente: Elaboración propia. Nota: Es posible comprar a proveedor local y también externo, por lo que esas columnas no suman 100 % en la lectura de filas; evaluación en escala de 1 a 5, donde 1 es muy descontento y 5 es muy satisfecho.



clientes (compran a los aserraderos pero no venden a las carpinterías) y las que son a su vez clientes de los aserraderos y proveedoras de las carpinterías, por lo que además de proveedoras son intermediarias entre dos fases de transformación en la cadena.

La barraca Milmaderas compra a aserraderos locales, aunque trabaja sobre todo con un aserradero de Paysandú. Por otra parte, vende principalmente en Salto al público en general y a pequeños constructores, ya que los grandes constructores compran directamente en Montevideo. Marginalmente trabaja con carpinterías y mueblerías. Vende pisos, revestimientos, cielorrasos, lambriz, molduras, sócalos, además de trabajar también materiales como yeso y PVC.

La barraca Coelho es básicamente proveedora de insumos al núcleo de la cadena, el 90 % de sus ventas es a carpinterías de Salto, aunque también vende para Artigas y Paysandú. Vende tanto productos de ferretería (herrajes, pinturas, barnices, yeso y otros) como madera nacional e importada, de diferentes tipos (maciza, OSB, MDF, entre otras).

La barraca Héctor Aguiñagalde vende a las carpinterías de Salto: barnices, herrajes, madera (eucalipto, pino y cedro) y compensados. Se abastece de madera de aserraderos tanto de Salto como de Montevideo, con una muy alta satisfacción en ambos casos.

Por su parte, la barraca Buen Color vende barnices, poliuretano y laca a mueblerías y carpinterías y, a su vez, compra al núcleo productos como tirantes, lambriz, tabla para encofrado y alfajías, con una muy alta satisfacción.

La ferretería y barraca Ferremat, aunque por su rubro era una empresa que potencialmente podría estar vinculada al sector de la madera, resultó que a pesar de vender a las carpinterías artículos como clavos, tornillos y bisagras, esas ventas son muy marginales dentro de su negocio.

También se encuestó a dos microempresas que brindan servicios al sector, una de servicios de informática y otra de flete de mercaderías. La empresa de servicios de informática solo tiene como cliente a una carpintería (que representa el 10 % de su facturación), mientras que la empresa de transporte hace fletes dentro de Salto y uniendo este departamento con Paysandú y Montevideo, trabajando con algunas carpinterías, los aserraderos y empresas constructoras (los fletes de productos de la madera e insumos como pinturas y barnices representan el 30 % de su facturación).

En cuanto a los acuerdos de compra y venta de productos, una empresa (barraca que trabaja con carpinteros locales) marca la excepción con acuerdos en sus principales productos; las restantes empresas declaran no tener acuerdos.

### 7.2.9. Situación actual y perspectivas futuras

La evolución de las ventas de las empresas del núcleo del sector ha sido en general positiva. En el total de empresas, un 37 % declara que la ventas aumentaron en los últimos 24 meses, un 51 % que permanecieron estables y solo un 12 % (cinco empresas) dijeron que habían caído. Esta evolución es similar sin diferenciar significativamente por la condición de formalidad y el tamaño de la empresa.

En cambio, las empresas son más pesimistas en cuanto a lo que sucederá en los próximos 24 meses, opinión que también parecen compartir sin importar la condición de formalidad y el tamaño de la empresa. Las respuestas no difieren mayormente cuando se pregunta por la visión para la empresa

y para el sector en su conjunto. Solo una empresa señala que visualiza que aumentarán las ventas, 15 empresas (35 %) creen que las ventas se mantendrán, 12 (28 %) que disminuirán y otras 15 (35 %) señalan que no pueden decirlo porque hay incertidumbre. Los detalles están en los cuadros A7.13 y A7.14 del «Anexo 7».

Considerando la información que se presentó en el punto referido al mercado de trabajo y el empleo, las carpinterías y aserraderos habían contratado en total unas 23 personas en el último año y pensaban contratar en los próximos 12 meses otras 28. Estos números parecen importantes, ya que representan 13 y 16 % del empleo actual en el sector. Sin embargo, es un crecimiento con un techo muy cercano, debido a que las unipersonales, que son la mitad de las empresas, no participan de esa tendencia a contratar, sumado a que la perspectiva sobre el futuro de las ventas del sector es bastante pesimista entre los carpinteros. Esto se condice con las opiniones que se recogieron en las entrevistas en profundidad previas a la encuesta, en las que se manifestaba que el mercado local se estaba saturando, que había mucha competencia, que gran parte de la competencia era desleal (informalidad) y que era difícil retener al personal que se contrataba, ya que apenas aprendía sobre el oficio se quería independizar.

En cuanto a la perspectiva futura para las empresas vinculadas al núcleo, cinco encuestados responden que existirá una mejoría en las ventas, tres dicen que permanecerán igual, dos que es incierto y uno no responde. En particular, las barracas coincidieron en que las perspectivas de los próximos 12 meses son buenas y que habrá una mejoría, salvo una, que consideró que la situación permanecerá igual.

En cuanto al empleo, cabe recordar que estas empresas declaraban (las once que fueron relevadas) haber contratado a 22 personas en el último año (15 % del empleo actual) y que pensaban contratar a 9 más para los próximos 12 meses.

Por lo tanto, la madera en Salto no parece ser una cadena que tenga una gran capacidad de generar, en el mediano plazo, un crecimiento mayor al que ya ha registrado en cuanto a empleo, ni en el núcleo ni en las empresas vinculadas.

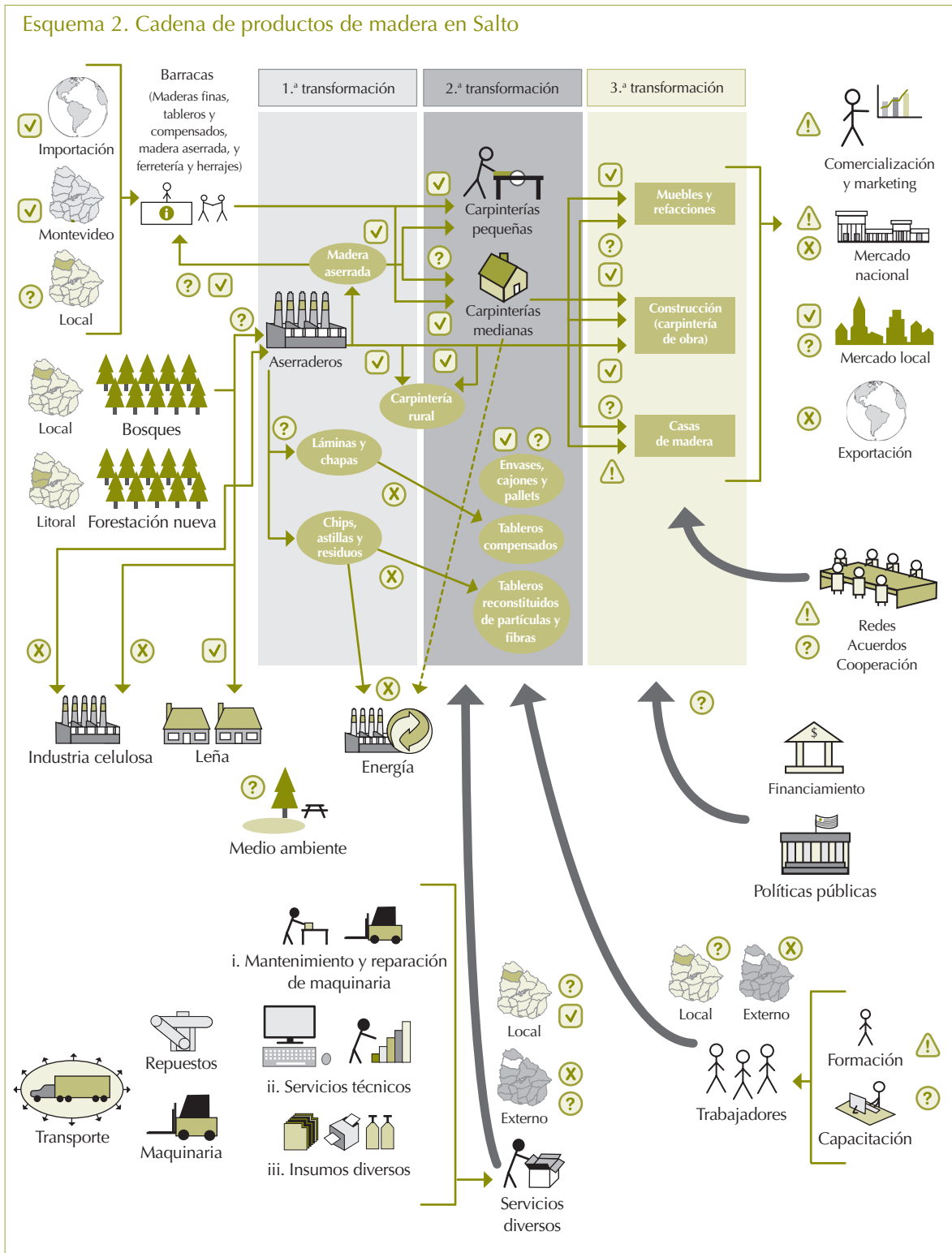
En cuanto a las inversiones que prevén hacer en los próximos 12 meses, un 49 % de las empresas del núcleo (21) declararon tener la intención de realizar alguna. Los aspectos mencionados fueron dos: incorporación de maquinarias y herramientas (12 empresas) y mejoras en infraestructura (nueve empresas). Esto es una buena noticia para la actividad, aunque dada la precariedad de muchas de las carpinterías (sobre todo las informales y unipersonales) y que algunos de los aserraderos están también en proceso de mejorar su funcionamiento, esas inversiones deberían verse como necesarias para que la actividad se mantenga y mejore, pero sin deducir de allí grandes saltos de calidad y volumen de producción. Por otra parte, no hay que olvidar que un 51 % (22 empresas) declaran que no invertirán. Se pueden ver más detalles en los cuadros A7.15 y A7.16 del «Anexo 7».

Finalmente, respecto a las empresas vinculadas, solo tres responden que realizarán inversiones en los próximos 12 meses y se refieren a: infraestructura, local e incorporar otros productos para venta.

### 7.3. CONCLUSIONES SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA Y SUS RELACIONES

El esquema 2 muestra las relaciones que se identifican en forma preliminar en esta cadena de la madera en Salto, las que se valoran según la siguiente simbología:

- ✓ Buenos vínculos e interrelaciones.
- ✗ Problemas de relacionamiento o no existe vínculo.
- ? Funcionamiento del vínculo pero con algunas dudas.
- ! Escasos vínculos o dificultades que dan oportunidad de intervención.



El esquema 2 reafirma algunos de los conceptos vertidos en párrafos anteriores sobre las relaciones entre actores de esta cadena de valor, a la vez que sirve para poner ciertos énfasis.

Los aserraderos utilizan madera de bosques del departamento que fueron implantados como «cortinas» de plantaciones de naranja, algunos con más de 60 años. El problema es que estos bosques, si bien tienen árboles con troncos de grandes diámetros, tienen muchos nudos y no son bosques con los cuidados necesarios para luego producir manufacturas de madera. Por lo tanto, se recurre también a bosques implantados de la región litoral. Los montes locales próximos se van agotando y la producción del litoral está muy conectada al circuito de la celulosa. Esto genera dudas en el abastecimiento de madera.

Las carpinterías pequeñas, como se analizó anteriormente, se abastecen de barracas locales. Las carpinterías más grandes, además de trabajar con las barracas locales, tienen relaciones directas con los aserraderos (incluso de Paysandú) y también recurren a compras de insumos y madera directamente en Montevideo. En estos vínculos no hay mayores problemas (los propios actores del sector no identifican inconvenientes y muestran conformidad), por más que siempre se puede mejorar.

Se destaca la dificultad que se expresa desde carpinterías y aserraderos para encontrar mano de obra. En algunos casos se señala falta de interés en el oficio, pero también se detecta una alta propensión en el sector por abrir un negocio propio en cuanto se aprende lo básico de la profesión, por lo que se hace difícil mantener el personal. Cabe señalar la presencia de la UTU en Salto con muy buenos cursos de formación en carpintería (con la mejor maquinaria de la UTU a nivel nacional para la enseñanza de ese oficio), pero que suelen no abrirse por falta de alumnos.

Como se señaló, el sector es objeto de apoyo por parte de la política pública. Por parte del MIDES, que con su política de apoyo a emprendedores ha llegado a algunos carpinteros, y de la Intendencia de Salto, que, como se dijo antes, trabaja junto al LATU en un proyecto con INTA de Argentina, con enfoque de cadena de valor para la madera en el litoral argentino-uruguayo. Cabe destacar que, desde una perspectiva más general que la de un proyecto específico, la Intendencia ha definido al sector como uno de los tres prioritarios (junto al turismo y a la horticultura) para apoyar con el recientemente creado Servicio de Apoyo Empresarial. No obstante, estos vínculos muestran un potencial que todavía requiere de mayor concreción, por lo que se señalan algunas dudas en su funcionamiento.

El financiamiento es otro aspecto que no funciona demasiado bien, porque casi nadie recurre al sistema financiero formal. Tal vez esta sea la razón por la que no se identifican dificultades, porque no se participa de las fuentes de financiamiento. A su vez, en el trabajo se identificaron algunas restricciones al acceso, señaladas principalmente por los carpinteros. No surgió con demasiada importancia en la encuesta, sin embargo, en las entrevistas previas se había detectado que, además del capital propio, algunos carpinteros se financian con crédito de clientes y proveedores. Esto se da, por ejemplo, al interior del núcleo de la propia cadena, con crédito de las barracas locales a las carpinterías pequeñas.

Como se analizó en el punto correspondiente, no hay muchos acuerdos de cooperación, acciones conjuntas o relacionamientos relevantes entre las empresas del sector, más allá del conocimiento entre pares y transacciones comerciales de mercado. El trabajo de la Intendencia con el LATU ha comenzado a agrupar actores, pero todavía es un proceso incipiente, como ya se señaló antes.

De todas formas, hay oportunidades para trabajar sobre una base de experiencias e iniciativas que ya existen. Además de la iniciativa de la Intendencia, hay: una cooperativa que fue apoyada por el MIDES, cinco empresas que manifiestan haber realizado acciones conjuntas y ocho empresas que han terce-

rizado producción en colegas, que manifiestan, además, una satisfacción alta con esa práctica. Por lo tanto, se entiende que la cooperación y la articulación entre actores de la cadena es uno de los ámbitos principales para orientar las intervenciones para promover el desarrollo local.

En cuanto a los servicios que demanda el sector, en general, parecería que se consigue una oferta razonable en Salto, lo que había surgido de las entrevistas previas y se confirmó con la encuesta, ya que casi el 100 % de los servicios se obtienen localmente y con buena satisfacción.

En cuanto al mercado de destino, el esquema muestra que la cadena tiene una fuerte orientación al mercado local, como se describía ya al inicio de este capítulo, mientras que el mercado nacional no está muy desarrollado como destino o prácticamente no existe. Esto muestra una relación importante con el medio local, pero también dudas sobre el desarrollo futuro de la cadena, ya que los propios actores perciben que el mercado está saturado, lo que incluso se refleja en expectativas más bien pesimistas para las ventas de los próximos años.

La exportación no parece ser un mercado objetivo de esta cadena en Salto, al menos en las condiciones actuales. Por lo tanto, el acceso al mercado nacional resulta relevante, si es que se piensa en una expansión del sector. Otra opción podría ser consolidar a los actores que actualmente están en el sector, mejorando sus condiciones, la calidad de sus productos y el nivel de sus ingresos, sin ampliar la cadena en nuevos emprendimientos y empleos. Esto, tal vez, no requeriría de ampliar los horizontes de mercados.

Para ampliar la mira a un mercado regional y nacional, trabajando sobre la base de la articulación entre carpinterías, barracas y aserraderos, sería posible impulsar las iniciativas de construcción de casas de madera. Incluso aquí se pueden buscar articulaciones con el sector de madera en Tacuarembó y Rivera y con las políticas nacionales de vivienda. En esta línea se presentarán algunas ideas en las conclusiones generales del presente documento, por lo que no vamos a extendernos más aquí.

También se puede ampliar el mercado a través de las relaciones con la región litoral, por ejemplo, con Paysandú, con aserraderos y clientes de esa ciudad (comercios, constructoras y familias particulares), relaciones que ya existen en alguna medida. La carpintería de obra para la construcción en el este del país es otro mercado que parecería que algunos carpinteros de Salto podrían aprovechar. Sin embargo, en estas posibilidades, Salto perdería la ventaja de proximidad que da producir para el propio mercado de la ciudad donde se localizan los emprendimientos, por lo que competiría con Montevideo, lugar que concentra la mayor parte de la oferta de carpintería y muebles en Uruguay.

Otro campo de intervención que presenta potencial es en la capacitación. El 84 % de las empresas del núcleo identificaron necesidades de capacitación. Esto no tiene por qué operar en función de buscar una expansión del sector, sino que puede tener mucho sentido en sí mismo para consolidarlo y mejorarlo. En particular, se observó que las empresas que se habían capacitado lo hicieron mayormente en temas de administración y gestión. Sin embargo, lo que más se señaló como necesidad fue la capacitación en el oficio de carpintería en general y, sobre todo, en terminaciones, lustrado y aspectos que hacen a la calidad del producto final.

En el tema de la capacitación hay mucho terreno ganado, ya que se reconoce a la UTU como la institución adecuada para capacitar (valoración positiva que no siempre se encuentra desde el sector privado respecto a la oferta de la UTU en el medio local). Por otra parte, la Intendencia, el Centro Comercial, el MIDES y el LATU también son identificados como actores relevantes.

Un aspecto interesante sería vincular la capacitación en el propio oficio de la madera, las terminaciones y la gestión empresarial, con las actividades de promoción de la asociatividad y agrupamiento de empresas en torno a proyectos colectivos. Es decir, la realización de acciones conjuntas, como la compra de materiales, tercerización de producción, venta conjunta, inversiones conjuntas, estrategias comerciales articuladas o incluso grandes iniciativas de producción que requieren de asociarse para completar volúmenes de oferta suficientes y de calidad.

También se puede trabajar en el cooperativismo, sin embargo, no parece ser adecuado como regla general para lograr la asociatividad en el sector. Esto se debe a que los carpinteros tienen un componente de autopercepción importante como «artesanos independientes» y valoran mucho su «libertad» (pudiendo realizar acciones en conjunto pero manteniendo autonomía), y las barracas y aserraderos responden a lógicas empresariales tradicionales.

---

## 8. CONSIDERACIONES GENERALES E IMPLICACIONES DE POLÍTICA

---

### 8.1. CAPACIDADES ENDÓGENAS PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL COMO PROYECTO COLECTIVO

Esta consideración tiene una transversalidad en todas las otras consideraciones que se realizan, en sintonía con el marco conceptual desarrollado en los primeros capítulos.

El desarrollo económico local implica el desafío de superar el esquema que considera a los actores económicos solo como rivales que buscan maximizar sus beneficios en forma individual a través de las señales del mercado (los precios), siendo esta la única relación posible entre ellos. Más en general, supone extender esa lógica a todas las relaciones entre actores locales, donde la cooperación y el accionar en pos de un proyecto colectivo son elecciones racionales y reportan un mayor beneficio que el individualismo y el oportunismo.

Por lo tanto, las acciones para el desarrollo local tienen un componente de visión integral del territorio como sistema de relaciones sociales y económicas. No se trata de evaluaciones de proyectos individuales, sino de promover proyectos enmarcados dentro de iniciativas colectivas o insertas en contextos más amplios que permitan la sustentabilidad y el desarrollo a largo plazo.

Por otra parte, se trata de promover capacidades endógenas, es decir internas, para permitir que los actores sociales y económicos del territorio puedan construir su propio sendero de desarrollo, más allá del apoyo puntual que reciban de la política pública y de la orientación sectorial que esta intervención pueda tener. La clave está en dotar a la población y empresas locales de herramientas para poder desarrollar sus capacidades, de modo que hoy las puedan aplicar en una iniciativa particular que se apoye desde la política pública, pero luego puedan reorientar esas acciones hacia otros horizontes, ya no en dependencia de los apoyos externos.

En esa clave de fortalecer y crear capacidades internas de los territorios y construir proyectos colectivos no hay determinismos ni recetas sobre cuál es la mejor forma de organizar la producción en el territorio. No se trata de promover en forma dogmática *clusters* territoriales o distritos o cualquier otra forma de producción en particular. Se trata de promover una forma de organización adecuada para el territorio, que permita que los actores de este desarrollen capacidades propias que permitan

su inclusión productiva y social como parte del funcionamiento competitivo y sustentable de la actividad. Esto puede referir a modelos de distritos, cadenas productivas, *clusters* o redes de empresas, dependiendo de las especificidades de cada territorio, así como de las oportunidades y restricciones que este enfrente.

Dentro de este contexto, el concepto de cadenas productivas territoriales de valor parece atractivo por ser suficientemente flexible para contemplar diversas formas de desarrollo productivo local. Es decir, que puede referirse a una cadena de valor que es principalmente local o a la relación del territorio con una cadena de valor regional o nacional, pero de la que participa en forma estratégica y con apropiación justa de parte del excedente que ayuda a producir. También puede referirse al relacionamiento entre micro y pequeñas empresas o a la relación entre grandes empresas y sus redes de proveedores locales. Es decir que lo importante en el concepto es más de sustancia que de forma y refiere al desarrollo de una lógica rectora de los comportamientos que no es solamente la del mercado, sino que se basa en la reciprocidad como soporte de relaciones de confianza que permiten la cooperación entre actores. De esta forma, es aceptable reconocer como desarrollo local a la multiplicidad de vías de desarrollo y de organizaciones productivas que bajo estos principios rectores se impulsan y construyen.

## 8.2. LA RELEVANCIA DE UN ENFOQUE DE CADENAS TERRITORIALES DE VALOR Y DESARROLLO LOCAL

En primer lugar, es importante destacar la relevancia de análisis de cadenas territoriales de valor y, más en general, de la visión de desarrollo local, para promover la inclusión productiva y social.

El principal aspecto refiere a que la visión de cadena de valor territorial permite conocer el funcionamiento de la actividad más allá del análisis particular del eslabón o el agente/actor de esta, que en principio puede ser el potencial beneficiario de la política a diseñar.

Por ejemplo, una política de promoción de microemprendimientos en un determinado territorio y dirigida a población vulnerable con el objetivo de la inclusión productiva y social puede focalizarse solo en los individuos o grupos que busca atender, o puede enmarcar la intervención dentro del contexto del sistema productivo y las cadenas de valor presentes en el territorio. Si se opta por la segunda opción, entonces no todo apoyo a todo tipo de emprendimiento estará comprendido dentro de la intervención e incluso esta puede involucrar a otros actores y agentes que en general no se consideran en la «ecuación» desde la primera postura.

En efecto, al incluir en el análisis a todos los actores de la cadena de valor o de un sistema productivo territorial se puede obtener una mejor dimensión de la intervención que se puede hacer, de qué no se debería hacer y de los impactos y adecuación de las intervenciones con los objetivos que se busca alcanzar.

En el caso analizado de las carpinterías y aserraderos en Salto, por ejemplo, la cadena de valor territorial es de carácter local y regional, apunta a un mercado que es también local y regional, lo que limita sus posibilidades de crecimiento. En la actualidad es una actividad que tiene una alta informalidad y presenta una saturación del mercado (que es básicamente la ciudad de Salto y su zona de influencia). Por lo tanto, un enfoque que solo mire, por un lado, la necesidad de la persona excluida o con problemas de ingresos y, por otro, su capacidad técnica o productiva, podría aconsejar promover a más carpinteros en Salto en el esquema individual que se viene desarrollando, con emprendedores que acce-

den a maquinaria básica y comienzan a trabajar en forma independiente y, en la mayoría de los casos, de manera informal. De hecho, con la UTU local, que tiene una muy buena oferta de capacitación en carpintería, además de los ayudantes de los carpinteros ya establecidos que en general tienden a querer independizarse, es muy probable que siga existiendo demanda de parte de potenciales carpinteros para recibir apoyo. Por lo tanto, la política puede transformarse en una modalidad de reacción frente a demandas que se reciben desde la casuística y el interés individual, sin tener un buen impacto a nivel global del territorio analizado. Los efectos no deseados pueden ser la generación de expectativas de crecimiento sobre bases irreales, que ocasionen una mayor competencia que en un mercado reducido lleve a disputas por los recursos humanos e incluso mayor informalidad. Por otra parte, esto último, cuestiona la sostenibilidad de la intervención a mediano y largo plazo.

A su vez, el enfoque de cadenas productivas territoriales permite analizar actividades como la olivícola, que se componen de grandes empresas, productoras o de servicios, y que en principio se podrían ver como poco apropiadas para políticas orientadas a población vulnerable, con objetivo de inclusión social y productiva. Sin embargo, las actividades económicas «potentes» no ocurren en mundos paralelos, sino que se desarrollan en determinadas regiones y localidades, en las cuales se pueden establecer o no relaciones con las economías locales: empresas, emprendedores y trabajadores. En el marco de estas relaciones surgen oportunidades de políticas de desarrollo local, que involucran a las poblaciones locales y sus recursos. De esta forma se pueden diseñar intervenciones que tengan el objetivo de beneficiar a poblaciones vulnerables y excluidas, pero que involucren en su esquema a otros actores relevantes, por ejemplo, las grandes empresas que se instalan en el territorio y el tejido empresarial local (pymes y microempresarios) existente y el potencial a promover.

### 8.3. ESCALA DE LOS MERCADOS Y POTENCIAL DE DESARROLLO

La visión de lo individual o grupal dentro de un contexto local, que a su vez pertenece a un ámbito regional y, por lo tanto, también mantiene una relación con la dimensión nacional (e internacional), permite pensar en intervenciones que buscan el desarrollo productivo local considerando en forma más adecuada al mercado que da sustento a esa iniciativa.

En general, las políticas de desarrollo local buscan organizar esquemas productivos con recursos locales, que pueden articularse con recursos externos, pero que se orientan a la exportación fuera del territorio. Es decir, el mercado local casi siempre es un mercado reducido que no permite un desarrollo importante. Por otra parte, es equivocado pensar que los actores locales deben restringirse al ámbito local para colocar sus productos. Esto puede tener viabilidad económica en algunos casos, pero en general es probable que conduzca a enfoques de apoyo para la sobrevivencia o subsistencia, más que para el desarrollo económico y social local.

En los casos analizados esto se puede apreciar de dos formas distintas. En el caso de los carpinteros de Salto, el mercado local es el principal destino de la producción y casi el único que se visualiza como objetivo. Este esquema tiene cierta lógica dado que realmente existe un mercado local para esos productos, que no está presente en otras ciudades y departamentos del interior del país. Sin embargo, es un mercado acotado que no permite un crecimiento mayor del sector y que no parece ser el marco adecuado para seguir apoyando desarrollos de actores productivos. En gran medida porque la saturación de ese mercado puede ser contraproducente, de forma que no mejoraría la situación de los nuevos agentes económicos que ingresen a él y deterioraría la posición de todos los que ya existen y colocan allí su producción.



Otra es la situación de los olivos en el este del país. En ese caso, el sector tiene un funcionamiento de escala nacional, dado por el carácter nacional e internacional de las principales empresas que han sido el impulso de desarrollo en la actividad, grandes productores y empresas de servicios. El mercado de destino de la producción es el nacional y la exportación, incluso, como se ha señalado en el trabajo, de la inserción internacional depende que el sector confirme su potencial de desarrollo. La oportunidad de insertar en forma beneficiosa al medio local en esa cadena parece ser a través de la oferta de trabajo especializado y de servicios de proximidad que complementen a los servicios que la cadena ya tiene articulados en la escala nacional e incluso internacional. En este caso, el capital humano y los servicios (microempresas, por ejemplo) que se constituyan en el territorio para abastecer a la cadena tienen un ámbito local/regional de funcionamiento, pero insertos en una cadena nacional que coloca su producción en el mercado internacional. Por lo tanto, la sustentabilidad de las intervenciones locales se fundamenta en ese acceso indirecto a los mercados externos, por más que las acciones se diseñen e implementen a escala local.

En definitiva, el mercado relevante para dar sustentabilidad a una acción desde lo local debería ser considerado con más cuidado. En particular, el enfoque de cadena de valor territorial permite articular las dimensiones local, regional y nacional, y contribuye a pensar acciones e intervenciones en lo local, pero que se fundamentan en un contexto más amplio.

#### 8.4. MIRAR LO LOCAL PENSANDO EN LO REGIONAL Y NACIONAL

En línea con la anterior consideración sobre la escala de los mercados y el ámbito relevante de acción (local, regional, nacional), es importante comprender que el desarrollo territorial no es un enfoque de autarquía. Por el contrario, busca aprovechar recursos externos para promover desarrollos endógenos. Esto hace que para resolver los problemas locales haya que mirar muchas veces desde los ámbitos regional, nacional e incluso internacional para encontrar las relaciones relevantes y las oportunidades de cambio.

En el caso de los estudios realizados se puede señalar que el sector de la madera en Salto, ante el agotamiento del mercado local para la carpintería y muebles, puede tener una oportunidad de desarrollo innovando en producto y apuntando a los mercados regional y nacional. Ya existen iniciativas que fueron identificadas para producir casas de madera. Esta innovación en el producto no parece que sea muy empleadora, por el tipo de tecnología que se utiliza respecto de la actividad actual de carpintería y producción de muebles. Sin embargo, tiene un potencial de desarrollo importante en clave regional en lo productivo y en escala nacional como mercado (e incluso como exportación).

En lo productivo está la posibilidad de articular la producción con los departamentos de Tacuarembó y Rivera, donde se ubican las plantaciones de árboles para aserrío en el país, con grandes plantas industriales destinadas a elaborar y exportar tableros y contrachapados. No obstante, hay buena parte de la madera que no se utiliza para esos fines y que incluso queda desaprovechada. En estos departamentos la sociedad civil ha organizado algunas actividades para promover otros desarrollos con mayor impacto local, además del procesamiento de gran escala para tableros de exportación.

En agosto del 2011 se desarrolló el foro «Desarrollo de la industria de la madera con destino a vivienda en la región noreste del Uruguay» (en la Estación Experimental del INIA Tacuarembó). En este evento participó la Dirección Nacional de Industria y el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, con planteos importantes para estudiar el apoyo de una industria nacional de casas de madera que podría surgir con el incentivo de su vinculación con la política nacional de vivienda.

Se presentaron experiencias en ese sentido en la región (Argentina, Brasil y Chile) y se identificó el interés de varias cooperativas de viviendas del interior del país y la zona noreste, que están dispuestas a elegir casas de madera como opción de vivienda. También quedó claro en este evento que, más allá de la madera, no hay en estos departamentos una masa crítica de carpinteros y empresarios locales que puedan impulsar esa producción, pero sí hay una masa importante de mano de obra calificada y micro y pequeñas empresas de carpintería en Salto. Por lo tanto, surge la posibilidad de vincular estos procesos en un proyecto regional, que además asegure una escala de producción adecuada.

Por otra parte, en ese esquema, la producción de casas ya no solo apunta a un mercado local, sino a todo el mercado nacional, a la vez que la construcción de casas de madera tiene diferentes mercados y públicos objetivo. Uno es la vivienda social, económica, asimilable al concepto de casas prefabricadas. Otro segmento es el de casas con destino a público de ingresos medios, que pueden ser cooperativas de viviendas y que escapan del imaginario uruguayo de la casa de madera (la estructura es de madera, pero los exteriores e interiores de otros materiales, siendo difícil diferenciarla de una casa clásica de material). En el otro extremo se puede elaborar una oferta de casas de madera para un segmento de altos ingresos. Otros productos también pueden ser elaborados, como casillas para guardias e instalaciones temporales con fines múltiples. Aquí no es el lugar para mencionar las restricciones (técnicas, culturales y normativas) que tiene el país para avanzar en este tipo de producción ni las oportunidades o formas de superar esas barreras. El objetivo es mostrar que se puede pensar en la viabilidad de un sector que en principio se concibe como de carácter estrictamente local desde una óptica nacional y regional que amplía el espacio de desarrollo y oportunidades para los actores locales.

Otra oportunidad al respecto para Salto y su sector de transformación de la madera es analizar la posibilidad de articulación con otras iniciativas que se desarrollen a nivel de las políticas públicas en el país, por ejemplo el Programa de Apoyo al Conglomerado de la Madera de Rivera y Tacuarembó, del Área de Políticas Territoriales (APT) de la OPP.

## 8.5. OFERTA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

Un componente muy presente en las intervenciones de política para el desarrollo local y la inclusión productiva y social es la capacitación y formación. Sin embargo, la capacitación, si no tiene en cuenta cómo funciona el sistema productivo local y cuáles son las cadenas productivas de valor que operan en el territorio, tiene una mayor probabilidad de llevar al fracaso.

De esta forma, no parece adecuado, desde el enfoque asumido en este documento, plantear la misma oferta para todos los territorios o proponer los cursos para los cuales se cuenta con recursos para implementarlos. Estas intervenciones pueden tener efectos nocivos en el mediano y largo plazo, contrariamente a lo que buscan.

En este trabajo se observan muchas de las dificultades y contradicciones para realizar políticas de apoyo al desarrollo de los territorios, las cuales no son novedades, sino que confirman algunos resultados que el equipo ha recogido en otros trabajos de desarrollo territorial realizados en años recientes en Uruguay.

Al respecto destacamos dos de estos aspectos que refieren a:

- 1) El sesgo hacia un enfoque de oferta, donde en un territorio se consolida una buena oferta técnica de capacitación con equipo adecuado, pero que luego de un tiempo llega a saturar el mercado sin

ajustarse a nuevas perspectivas para la actividad en el territorio. Este puede ser el caso de la UTU de Salto, que se reconoce como uno de los mejores lugares de enseñanza de carpintería con los mejores equipamientos. Esta oferta, junto con un mercado local en la ciudad de Salto para la demanda de estos productos (muebles y carpintería de obra) permitió el desarrollo actual del sector de carpinterías y aserraderos. No obstante, al día de hoy el mercado está saturado, con mucha informalidad, y no parece ser que la continuidad de esa oferta, tal cual está planteada, sea necesaria e incluso positiva para la situación actual. Esto no quiere decir que no sea necesaria la capacitación en el sector, sino que debería replantearse en términos de oportunidades potenciales de desarrollo a futuro.

2) La identificación de necesidades de capacitación para determinado sector y territorio, incluso urgentes, pero que al implementarse se encuentran con problemas de masa crítica para su mantenimiento en el tiempo, que no justifican la movilización de recursos y burocracias para implementar los cursos. Contradicción que finalmente bloquea cualquier acción. Por ejemplo, en el caso de la cadena de olivos se detectó por las propias empresas que se necesitan tractoristas, operadores de maquinaria agrícola en general, podadores, cosechadores, cuadrilleros y encargados. Sin embargo, cuando se pasa en limpio cuál es la demanda efectiva de trabajadores por cada tipo de capacitación y en los tiempos que se van a ir demandando, difícilmente se justifica que las escuelas técnicas (UTU) de la región (o las sedes regionales de las universidades presentes) monten cursos al respecto, con todo lo que implica para esta institución en términos de burocracia y tiempos, así como conseguir recursos. Si se hace, puede que en un mediano plazo esa oferta genere saturación de la demanda a la que respondió su implementación.

Pero lo anterior no es un camino sin salida, hay acciones alternativas para realizar. Es recomendable avanzar en acuerdos con las empresas relevantes de cada sector o cadena para articular capacitaciones flexibles, a demanda, con cofinanciación (en dinero, en horas técnicas, en equipamientos) y no generar ofertas rígidas de capacitación y con costos hundidos que luego no se sostienen. Esto parece algo sencillo de hacer, pero no lo es. Lo confirma la ausencia de este tipo de iniciativas y de acuerdos entre las instituciones públicas (de enseñanza y de promoción del desarrollo) y los actores privados económicamente relevantes.

Es de destacar que para concretar ese tipo de iniciativa se necesita un enfoque de sistema productivo local y su relación con las cadenas productivas de valor, locales, regionales y nacionales. La mirada excesivamente local y micro lleva a un enfoque miope, es decir, que solo reconoce como margen de acción las posibilidades y recursos locales existentes. En cambio, la mirada de desarrollo territorial, que enmarca lo local en lo regional y lo regional en lo nacional, permite identificar a los principales actores económicos (por ejemplo, grandes empresas) y los recursos y las herramientas disponibles, no solo en el ámbito local, sino dentro de los contextos regional y nacional, permitiendo la posibilidad de acuerdos público-privados con una perspectiva más amplia.

Para poner ejemplos concretos, según los casos analizados, se pueden proponer las estrategias y acciones que se mencionan a continuación.

En la cadena olivícola se detectan formaciones específicas, como por ejemplo la poda de los árboles, la cosecha y cuidados específicos del olivo. Estas cuestiones requieren de capacitaciones que no se ofrecen en el país, pero que cada emprendimiento las irá necesitando en la medida que alcance un mayor desarrollo de sus plantaciones, lo cual no es un proceso homogéneo. Además, una vez capacitado cierto capital humano en esas actividades ya no se requerirá mucho más, porque el crecimiento del sector no se acompaña en el largo plazo con crecimiento proporcional de

mano de obra, sino todo lo contrario con una tendencia a la mecanización y manejo con personal permanente polifuncional. Por lo tanto, parece lo más adecuado articular con las empresas del sector olivícola apoyo para desarrollar en conjunto ofertas flexibles de capacitación con cooperación público-privada.

Lo anterior puede articularse con organismos que miran más lo productivo desde los resultados a escalas nacional y exportadora, como el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) o el Programa de Conglomerados de la OPP; con instituciones con recursos específicos para el tema del empleo, como el INEFOP; con instituciones que pueden tener recursos e instalaciones en el territorio, como la UTU, el INIA o sedes regionales de las universidades; con organismos que tienen programas de capacitaciones con mirada desde lo cultural y lo social, como el Ministerio de Educación y Cultura (MEC); y obviamente con la mirada de la inclusión social y productiva que puede aportar el MIDES. En particular, al MIDES le podría interesar asegurar en esas articulaciones el acceso a las capacitaciones con potencial de inserción laboral de grupos vulnerables como las mujeres, los jóvenes o poblaciones de localidades pequeñas y aisladas.

Cabe señalar que en el sector olivícola varias empresas señalaron que han tenido la intención de avanzar en propuestas de este tipo, pero no han obtenido respuesta desde la UTU, no hay vinculación con las universidades con sede en la región; desde la Intendencia de Rocha han obtenido atención y buena disposición, pero sin concretar acciones, y solo con el INIA se articuló alguna actividad, pero más bien en clave de difusión. A su vez, desde el sector privado no se visualizan caminos para acceder a fondos del INEFOP (tampoco desde las Intendencias). Por lo tanto, hay mucho por hacer, en este y otros sectores con desarrollo actual y potencial en el país, desde esta perspectiva que se plantea de la capacitación flexible, a demanda y articulada entre lo privado y lo público.

También cabe destacar que los actores del sector señalan la necesidad de actuar en algunas formaciones que son más generales que las que corresponden específicamente a la actividad olivícola. Es el caso de la formación en manejo de maquinaria agrícola y mecánica pesada (con enfoque moderno para equipos automatizados). Se señala que si existiera una oferta adecuada en capacitación general en estos rubros, cada sector podría fácilmente capacitar en lo específico de su maquinaria partiendo de esa base, al tiempo que es imposible instrumentar cursos específicos para la maquinaria de cada sector.

A su vez, se detecta que, dada la baja tasa de desempleo en los últimos años, las personas que quedan fuera del mercado de trabajo refieren a población con rasgos de exclusión importantes. No solo refiere a grupos vulnerables como mujeres y jóvenes, sino a personas de todas las edades y sexo, que han estado por mucho tiempo fuera de los circuitos formales del trabajo o nunca llegaron a estar dentro. En esta situación es posible que se requiera de cursos de formación de capacidades más básicas, referidas a la comunicación interpersonal, los hábitos de trabajo, las normas de conducta asociadas a procesos productivos en lo que refiere a protocolos de seguridad, calidad y procedimientos, comprensión lectora, entre otros. Aquí hay espacio para que organismos orientados a promover políticas de inclusión social generen intervenciones, con apoyo de las empresas que demandan trabajo y enfrentan estos problemas de falta de capacidades mínimas del lado de la potencial oferta de trabajadores.

## 8.6. LAS MICROEMPRESAS DE SERVICIOS PARA LAS CADENAS DE VALOR TERRITORIAL

Además de la formación para la inserción laboral directa, el concepto de cadena territorial de valor permite pensar en el desarrollo de micro y pequeñas empresas de servicios, que supongan un desa-

rrollo local de capacidades que permitan que el territorio sea parte importante de la cadena de valor, reteniendo para sí parte del excedente que se genera.

Esto implica romper con el paradigma que parece ligar a los microemprendimientos en el país con la producción de un producto y, en general, de carácter artesanal. Promover empresas locales de servicios productivos a cadenas de valor competitivas (en los mercados nacional y de exportación) es también una forma de promover el desarrollo local y, posiblemente, una muy efectiva.

En la cadena del olivo se detectaron ciertos servicios que pueden ser promovidos para que sean provistos localmente. Por ejemplo, servicios de maquinaria, reparaciones, transporte de carga (sobre todo de las plantaciones a las almazaras, que requiere de cuidados especiales para que no se deteriore el fruto), servicios especializados como la poda o manejo de plagas, y transporte de trabajadores (microempresas de minibús y camionetas). Lo que actualmente se verifica es que, en general, la provisión local de estos servicios es escasa o nula. Si el desarrollo previsto de la producción del sector se confirma, habrá oportunidad para generar estos desarrollos locales de servicios, como empresas independientes o como subcontrataciones de las empresas nacionales de servicios al sector. Por otra parte, en la cadena olivícola existe una buena oportunidad de trabajar en estos aspectos en el marco del Conglomerado Agroindustrial Olivícola que está promoviendo el Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC) del APT de la OPP. Este puede ser un espacio interesante para articular acciones y coordinar las intervenciones de los diferentes organismos (OPP, MIDES, MIEM y otros).

En el sector de carpintería en Salto hay capacidad de emprender en forma independiente, de hecho es la tendencia que se verifica en los nuevos carpinteros (en lugar del trabajo como dependiente). Sin embargo, se identifica también un perfil de productor artesano y una postura individualista, a lo que se le suma en algunos casos la falta de profesionalización (muchas veces no compatible con la auto-percepción como artesano) o la informalidad. Estos son obstáculos para poder integrar una cadena de valor, por ejemplo, como proveedor o subcontratista de una firma más grande o conformando cooperativas o asociaciones de pequeños productores. Si se piensa en iniciativas que integren a estos productores en cadenas regionales o nacionales de valor (asociadas a iniciativas de producción de casas de madera o compras públicas, como se señalará más adelante), estos aspectos deberán trabajarse en forma previa, determinando la posibilidad real de participar en esos esquemas o quién puede hacerlo y quién no.

En general, las oportunidades de desarrollo de servicios (y subcontratistas) locales para cadenas de valor con expresión territorial podrían ser aprovechadas articulando los apoyos de diversas fuentes públicas existentes para la promoción de emprendedores y micro y pequeñas empresas, como la OPP con el Programa de Microfinanzas para el Desarrollo Productivo o la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME), con su programa de apoyo a emprendedores, además de otras iniciativas que existen en el país.

Al respecto, el MIDES tiene su política de apoyo a emprendimientos también. En un esquema de articulación con otros Ministerios y organismos públicos, el MIDES podría asumir el rol de asegurar el acceso a esos apoyos de los jóvenes, las mujeres y las personas que viven en localidades pequeñas o aisladas, u otras definiciones de grupos vulnerables, ya sea por condiciones socioeconómicas o por corte geográfico territorial. El MIDES también podría redefinir algunas de sus líneas de actuación con un objetivo de desarrollo en términos más amplios que la focalización en grupos vulnerables, sin que esa dimensión pierda importancia. En particular, en el desarrollo de microem-

presarios que puedan ofrecer servicios a cadenas de valor puede tener sentido mirar en forma más amplia para encontrar personas con capacidades o condiciones más favorables para tener éxito en ese desafío. Por un lado, mejorar la calidad de vida de estas personas y su inserción en el mercado es un resultado muy bueno en términos de desarrollo, sobre todo porque si bien pueden no pertenecer a los grupos más vulnerables, ni pobres ni marginados, tampoco estarán entre los grupos más favorecidos de la sociedad, incluso seguramente presenten algunas características desfavorables como subempleo, informalidad o bajos ingresos. Por otro lado, estos microemprendimientos y pequeñas empresas pueden emplear en forma directa e indirecta a otras personas que sí estén dentro de los grupos que se pueden definir como más vulnerables y excluidos. No obstante, esto no es automático, sino que el MIDES tendría un rol a jugar en la articulación de las partes, con diversos apoyos y seguimiento.

### 8.7. LAS COMPRAS PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL

Otra línea de actuación para la política pública es utilizar las compras públicas como política de desarrollo. El MIEM ha trabajado en este tema, enfocado a favorecer cierta parte de las compras del Estado que pudieran ser adquiridas a pymes. En este caso, la propuesta es considerar la herramienta no desde el punto de vista de una regla general, sino en forma ajustada a las oportunidades que se detecten en los sistemas productivos territoriales y las cadenas de valor existentes y potenciales.

Un ejemplo de esto es el caso de articular una iniciativa de producción de casas de madera que asegure en su nacimiento una demanda financiada por la política de vivienda del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA) y articulada con cooperativas de vivienda interesadas en el producto. Incluso se pueden pensar alternativas vinculadas a las demandas de viviendas asociadas con la política de MEVIR y con la construcción de viviendas sociales del propio MVOTMA. Es decir que, en este caso, en última instancia el cliente es el Estado. Esta puede ser una buena forma de impulsar un sector que puede conformarse por empresas locales de Salto, Rivera y Tacuarembó.

También hay otras iniciativas que se podrían impulsar desde esta perspectiva de compras públicas, con el sector de carpinterías y aserraderos de Salto. A partir del análisis realizado en el trabajo, el sector de transformación de la madera de Salto no tiene capacidad para producir muebles en competencia con las carpinterías y mueblerías de Montevideo, y su mercado es típicamente local. Una forma de generar mayores capacidades en el sector podría ser ampliar el mercado de colocación de sus productos, con una iniciativa de compras públicas destinada a abastecer las compras necesarias del sector público en la región litoral norte, en lo que refiere a muebles y carpintería de obra para organismos públicos, escuelas, liceos, comisarías, cárceles, hospitales, entre otros. Esto requiere de coordinación con diferentes organismos e instituciones públicas, pero se podría empezar en forma parcial y acotada a alguna iniciativa en modalidad piloto. Un aspecto a trabajar para que esto funcione refiere a aumentar la producción del sector en volumen y calidad, así como trabajar en la formalización de buena parte de este.

Respecto a la iniciativa anterior cabe señalar que la Intendencia de Salto tiene una carpintería propia que cumple el rol de abastecer de muebles a la propia Intendencia, a la vez que apoya con su producción algunas necesidades de las escuelas y liceos de la zona. Por lo tanto, en alguna medida, se trata de ir por ese camino en cuanto a abastecer la demanda local y regional de estos productos con producción local (y no importada o desde Montevideo), a la vez que se trata también de algo muy distinto, porque no es generar más empleo público, sino la promoción de empresarios locales, cooperativas o

asociaciones de carpinteros, como actores privados, que produzcan con buenos estándares de calidad, en principio para el Estado, pero luego también para clientes privados que puedan captar (lo que será más factible a medida que vayan mejorando sus capacidades).

Por último, es necesario señalar que los anteriores párrafos esbozan una idea sobre una posible intervención que, de llevarse a la práctica, requerirá de un análisis detallado, considerando la normativa legal al respecto y los criterios a utilizar para favorecer compras locales (por ejemplo, ¿empresas locales?, ¿empresas que utilicen empleo local?, ¿con qué requerimientos?, ¿con qué procedimiento?), considerando además la necesidad de preservar los marcos existentes sobre competencia leal y compras eficientes del Estado.

### 8.8. LA ZAFRALIDAD EN EL EMPLEO

Uno de los objetivos de las intervenciones para promover el desarrollo local debería ser, además de generar empleo, generar estabilidad laboral, lo que se asocia a mayor calidad del empleo. En este sentido, es necesario observar cuáles son las actividades presentes en el territorio y cómo son los componentes zafrales de las diferentes actividades. Esto permite analizar cuál es el aporte de la intervención que promueve una determinada actividad, es decir, si suaviza los ciclos de zafralidad en el empleo o si los agudiza.

En el caso del olivo en la región este, como se analizó, hay un componente zafral importante. Esa demanda zafral tiene la ventaja de ser complementaria con la demanda zafral estival, ya que la cosecha del olivo comienza en marzo, cuando termina la temporada turística (principal actividad de la región). De todas formas, parece atractivo trabajar sobre la tendencia que parecería consolidarse a mediano y largo plazo respecto a la generación de un mayor empleo permanente sobre la base de la polivalencia en el sector, junto con la mecanización para ciertas actividades. Esto reporta menos cantidad de empleo total, pero de mayor calidad. Incluso si se considera que el empleo zafral genera muchos puestos de trabajo pero en pocos meses, al llevar la comparación en horas/hombre/año también en la variable cantidad de empleo pueden encontrarse ventajas en la promoción de trabajos permanentes, con personas que puedan desarrollar durante el año distintas tareas, pero en el marco de un empleo estable.

Como implicación de política, en lo que respecta a la capacitación y al trabajo con la población local, no es menor el desafío de trabajar en la polivalencia de los trabajadores como forma de promoción de vínculos estables con las empresas, con suficiente flexibilidad para cubrir las necesidades de la actividad productiva y condiciones adecuadas para los trabajadores. En un esquema ganar-ganar, tanto para las empresas como para los trabajadores.

### 8.9. TRANSFERENCIAS VINCULADAS A LA FORMALIZACIÓN

Una situación que parece compleja es cómo generar, con los apoyos y transferencias que se otorgan a los grupos vulnerables, un incentivo a la formalización y, por lo tanto, una verdadera inclusión en el mercado.

En la cadena de olivos los empresarios tienen una visión bastante compartida de que el sector tiene potencial para incorporar personas pobres o que han estado excluidas en el mercado de trabajo. Por otra parte, las empresas tienen capacidad y disposición para formar a los trabajadores, al tiempo que esas capacitaciones no son complejas y no requieren de formación previa (la excepción es el manejo

de químicos y de maquinaria). Esta situación, por otra parte, se verifica en muchos sectores de la economía que en un contexto de bajo desempleo tienen una alta demanda insatisfecha por personal, lo cual es más grave aún en el interior del país.

Sin embargo, uno de los problemas que se mencionan para contratar mano de obra, cuando se recurre a las personas que están en condiciones socioeconómicas más desfavorecidas, es que las transferencias que se otorgan como política social tienen un incentivo no deseado de fomentar el trabajo informal. También este planteo se repite en otros sectores productivos sobre los que el equipo que elabora este informe ha trabajado recientemente.

El tema no es sencillo y no tiene una solución lineal. En el contexto actual de bajo desempleo las personas que están excluidas del mercado de trabajo son justamente las más difíciles de incluir. Hay un tema de pérdida en ciertos sectores de una «cultura del trabajo», pero también hay una realidad de muchas actividades pujantes que generan oferta de trabajo informal. En la región este de Rocha y Maldonado es claro el caso de la temporada turística y todas las actividades zafrales y oportunidades de empleo que se generan, no necesariamente formales. Por lo tanto, no es difícil en el contexto económico actual conseguir una changa o un empleo informal que pague un dinero asimilable o mejor aun que un empleo formal. En esta situación, si la posibilidad de recibir una transferencia (tarjeta alimentaria, asignaciones familiares o, en su momento, el «ingreso ciudadano») se pierde cuando se consigue un empleo formal superando un determinado monto de ingresos (que no es tampoco demasiado alto), el incentivo es claramente a permanecer en la informalidad. Es verdad que la formalización permite la asistencia de salud en el sistema mutual, pero en esta franja de población la opción en cualquier caso es la atención en salud pública sin pagar órdenes y consultas, por lo que no opera esto como un incentivo a la formalización.

No tenemos elementos para aportar aquí la solución al problema, pero es pertinente señalarlo. En definitiva, es necesario pensar en cómo vincular el sistema de transferencias con la inclusión en el sector productivo formal.

Algunas ideas a explorar y analizar al respecto podrían ser las siguientes. Se podrían escalonar las transferencias, de modo de no excluir a las personas que ingresan al mercado de trabajo formal, con lo cual la política no operaría como un desincentivo a la formalización, sino como una estrategia de acompañamiento en las diferentes y sucesivas etapas tendientes a la inclusión social. En determinado momento incluso se podría condicionar cierta parte de la transferencia a que se tenga un trabajo formal. Esto no es sencillo de diseñar e implementar, pero un contexto como el actual, en el que hay demanda de trabajo insatisfecha, es ideal para pensar en estas alternativas. En este sentido, se debería buscar articular con sectores productivos o empresas «socias» un esquema por el cual se les facilite el acceso a trabajadores que pertenezcan a un grupo de interés (población objetivo del MIDES), para operar en un sistema mixto de trabajo formal y transferencias.

No se desconoce aquí que el MIDES ya está pensando en alternativas similares, ni todo el trabajo realizado con programas como Uruguay Trabaja y otros, pero en principio interesa señalar que el problema persiste y se identifica una y otra vez cuando se trabaja en campo con empresas y poblaciones locales, por lo que es necesario discutirlo en forma abierta. Por otro lado, hay que reconocer que la articulación de esquemas como los que se proponen en el anterior párrafo pueden ser complejos de diseñar e implementar desde una perspectiva nacional. Sin embargo, tal vez puedan ser mucho más aplicables desde la órbita local. Es decir, que como parte de las políticas de desarrollo local que se implementen en un departamento o en una localidad parecen mucho más viables de implementar, de



controlar y de efectivamente articular, vinculando a los potenciales trabajadores con las empresas que participarían del esquema.

En suma, no sería mala idea pensar en mecanismos de este tipo que aten oferta y demanda de trabajo con un esquema complementario de transferencias escalonadas que incentiven la inclusión en el mundo del trabajo formal, pero desde una plataforma de diseño e instrumentación local o de base territorial.

Otra cuestión interesante, que el MIDES realiza en algunos de sus programas, es vincular las transferencias a cursos de capacidades básicas que pueden ser requeridos de forma previa a una inserción laboral, en aspectos referidos a la comunicación interpersonal, los hábitos de trabajo, las normas de conducta asociadas a procesos productivos en lo que refiere a protocolos de seguridad, calidad y procedimientos, incluso aspectos generales como comprensión lectora, entre otros. Esto puede estar acompañado de un apoyo monetario adicional para asistir al curso (en modalidades que el MIDES ya practica) y con condicionamiento a posteriori en el mantenimiento de la transferencia correspondiente a que se esté dispuesto a participar en un esquema de trabajo como el que antes se sugería (aquí no es tan claro que el MIDES actualmente maneje condicionamientos o controles similares), articulando con empresas y sectores con demanda insatisfecha de trabajo.

Cabe advertir que los párrafos anteriores no son propuestas acabadas ni mucho menos, sino que pretenden ilustrar un problema detectado y posibles formas de pensar en estrategias y acciones que tengan que ver con la inclusión y la formalización. Muchas de ellas son propuestas que seguramente no son para nada ajenas a las discusiones que hoy está procesando el MIDES en la reformulación de sus intervenciones. Al respecto, sí queremos volver a señalar que creemos que hay un gran potencial en considerar a la dimensión local/territorial para implementar las posibles soluciones (en lugar de los diseños centrales de política).

#### 8.10. LAS POLÍTICAS PARA LOS ESPACIOS DE DESARROLLO URBANO-RURAL O RURAL-URBANO

Como se señalaba en el marco conceptual, en las estrategias y políticas que se puedan diseñar e implementar para promover desde un enfoque territorial el desarrollo con inclusión social y económica en Uruguay, cuando el espacio de diagnóstico e intervención es el interior del país, hay que contemplar que la realidad sobre la que se pretende actuar puede no responder a categorías dicotómicas como lo rural y lo urbano. Por lo tanto, desde la perspectiva del desarrollo territorial, es más adecuado realizar el análisis de los procesos económicos y sociales tomando como unidad de análisis un espacio de desarrollo urbano-rural o rural-urbano. Lo que obviamente tiene implicaciones fundamentales sobre los diseños de intervención y políticas de desarrollo.

En el trabajo realizado se pueden destacar algunas recomendaciones respecto a estas cuestiones. En la cadena del olivo se observa una nueva forma de trabajar en el campo, que favorece la consideración como unidad relevante de análisis al espacio urbano-rural o rural-urbano. Esto refiere a que los trabajadores rurales ya no pueden ser catalogados tan fácilmente con ese rótulo. Son muy pocos los que viven en el predio, la inmensa mayoría se desplaza desde las ciudades y pueblos cercanos en transporte propio (motos, en general) o a través de transporte que facilitan las empresas. De hecho, una de las ventajas que señalan las empresas de la región este es que existen bastantes poblados y ciudades en el territorio, en relación con otras zonas del país. Por lo tanto, los trabajadores viven en el medio urbano y realizan jornadas de trabajo asimilables a ocho horas, lo que sumado con el tiempo de desplazamiento no los sitúa en situación muy diferente, por ejemplo, del que vive en grandes aglomeraciones

como Montevideo y su área metropolitana o la Ciudad de la Costa y debe desplazarse a un lugar de trabajo distante de su hogar.

Esta situación no es particular del olivo, sino que en general la producción en el agro se ha ido transformando en esta lógica, lo que se ve respaldado por la tendencia en el país a concentrar aún más la población en el medio urbano. Las políticas de MEVIR incluso han actuado reforzando estas tendencias en varias zonas del país, radicando población rural dispersa en zonas pobladas. Por lo tanto, es posible pensar una intervención relacionada con esta realidad más allá de un sector específico como el olivo u otro.

En particular, se observa que las oportunidades de trabajo en emprendimientos agrícolas y agropecuarios permiten una compatibilización con una vida urbana. Esto abre la oportunidad de incorporar población joven a estos trabajos, que en un esquema tradicional no se radicarían en el campo y no dejarían la vida en la ciudad. También permite incorporar a estos trabajos a mujeres con hijos a cargo o incluso jefas de hogar, que no pueden radicarse en el campo, porque deben atender a sus hijos y estos deben acudir a los centros educativos correspondientes. Por lo tanto, facilitar el transporte desde las ciudades y poblados a estos emprendimientos agrícolas y pecuarios podría ser una intervención con buenos resultados, sobre todo privilegiando ciertos grupos objetivos de la población.

Sin intervención pública la empresa Agroland apoyó el desarrollo de una empresa local de transporte de pasajeros en Rocha, lo que ya se ha comentado, que actualmente mueve unas 700-800 personas por día entre Castillos, San Carlos, Maldonado, Rocha, Garzón y otros poblados de la zona, constituyendo en sí misma una empresa local interesante por dinamismo y empleo. Sin esperar que el mercado genere estas soluciones automáticamente, desde la política pública se podrían articular apoyos coordinados con las empresas agrícolas y agropecuarias que demandan trabajadores, apoyando a emprendedores locales para que constituyan empresas de transporte (minibuses, por ejemplo) y acercando oferta de trabajo que hoy no está accesible, por percibir el trabajo en el campo como una actividad incompatible con la vida urbana o sus necesidades (familiares, personales).

Otra vinculación entre las actividades en las ciudades y la actividad productiva en el campo se pudo observar en el sector de carpinteros y aserraderos en Salto. Si bien la mayor parte de la producción se destina a muebles y carpintería de obra, vinculados a consumos en la ciudad de Salto y otras de la región, al influjo del desarrollo agropecuario y agrícola que se viene desarrollando en el país, ha crecido la demanda desde el medio rural por productos de carpintería rural. Esto refiere a tutores, estructuras para viñedos, invernaderos, postes, porteras y otros tipos de productos para la actividad en el campo. Para cierta parte del sector en Salto esta opción podría ser interesante como especialización, pensando no solo en el mercado local, sino en una dimensión regional, al menos en el litoral y norte del país.

### 8.11. LA INTERVENCIÓN PÚBLICA EN EL TERRITORIO Y LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Esta última consideración reflexiona sobre un punto que no por obvio debe dejar de ser valorado como un aspecto central en las recomendaciones de intervención desde una óptica de desarrollo territorial.

Como se puede apreciar, todas las propuestas realizadas son iniciativas que no dependen solo de una intervención del MIDES, sino que implican una coordinación de acciones entre diferentes organismos. Justamente se trata de evitar la «chacra» sectorial, porque esa modalidad de intervención no favorece

la visión integral del territorio con todo su potencial y oportunidades. De hecho, el MIDES favorece ámbitos de coordinación interinstitucional en el territorio, por lo cual ha identificado este problema.

La articulación interinstitucional no es sencilla, y ello no debiera tampoco ser un prerrequisito que paralice la capacidad de acción. Por lo tanto, el enfoque propuesto puede verse de esta forma: lo ideal es la acción coordinada y en conjunto, pero también un subóptimo es intervenir sin la coordinación explícita, pero considerando las otras intervenciones y trabajando para ir convergiendo al ideal de coordinación en la medida de lo posible. Lo que no es recomendable es la intervención encapsulada.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- ALBURQUERQUE, F. (2006): «Clusters, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva», Cuarto Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva, Fondo Multilateral de Inversiones (MIF/FOMIN), Banco Interamericano de Desarrollo, San José, Costa Rica.
- ALONSO, J. L. y Méndez, R. (2000): *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*, Ed. Civitas, Madrid.
- AROCENA, J. (1995): *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*, Centro Latinoamericano de Economía Humana-Nueva Sociedad, Caracas.
- AYDALOT, P. (1986): *Milieux innovateurs en Europe*, Gremi, París.
- BANYULS i LLOPIS, J. y otros (1999): «Dinámica industrial y flexibilidad productiva: la industria del mueble y del calzado en la Comunidad Valenciana», en *Revista de Estudios Regionales*, n.º 55, pp. 159-191, Universidad de Valencia.
- BARRENECHEA, P. y TRONCOSO, C. (2008a): *El índice de competitividad regional. ¿Qué cambios tuvo la competitividad por departamentos en una década?*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Programa de Desarrollo Local ART Uruguay, Montevideo.
- (2008b): *Regionalización de oportunidades de inversión en las economías departamentales*, Programa FOMIN-MEF/UNASEP, Montevideo.
- BARREIRO CAVESTANY, F. (2000): «Desarrollo desde el territorio. A propósito del desarrollo local», Documento de Trabajo.
- BECATTINI, G. (2002): «Anomalías marshallianas», *Desarrollo local: teorías y estrategias*, BECATTINI, G.; COSTA, M. T. y TRULLÉN, J. (eds.), Civitas, Madrid.
- BOISIER, S. (2001): «Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando?», en MADOERY, O. y VÁZQUEZ BARQUERO, A. (eds.), *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*, Editorial Homo Sapiens, Rosario.
- (1993): «Desarrollo regional endógeno en Chile. ¿Utopía o necesidad?», *Ambiente y desarrollo*, vol. IX-2, CIPMA, Santiago de Chile.
- CEPAL (2004): «Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto», ARRAIGADA, I., *Ponencia en Panel 1: Aproximaciones conceptuales e implicancias del enfoque del capital social*, Serie Seminarios y Conferencias 31, Chile.
- (2001): *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Un análisis comparativo*, AGHÓN, G. (dir.), ALBURQUERQUE, F. y CORTÉS, P. (comp.), CEPAL/GTZ, Santiago de Chile.
- COSTAMAGNA, P. (2005): «El territorio y las instituciones en las iniciativas de desarrollo económico local», Documento de Trabajo. En línea: <[www.redelaldia.org/IMG/pdf/0476.pdf](http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/0476.pdf)>.
- DOSI, G. (1998): «Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation», *Journal of Economic Literature* 36.
- FILION, L. J. (1991): «Vision and relations. Elements for an entrepreneurial metamodel», *International Small Business Journal*, vol. 9, n.º 2, pp. 26-40.
- FREEMAN, C. y SOETE, L. (1997): *The Economics of Industrial Innovation*, Cambridge, Mass, MIT Press.
- FUJITA, M. (1992): «Monopolistic Competition and Urban Systems», *European Economic Review*, 37.
- GRABHER, G. (1993): *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks*, London and New York, Routledge.
- HENDRY, C.; BROWN, J.; DEFILLIPI, R. y HASSINK, R. (1999): «Industry clusters as commercial, knowledge and institutional networks. Opto-electronics in six regions in the UK, USA and Germany»3, en A. GRANDORI (ed.): *Interfirm Networks. Organization and Industrial Competitiveness*, London-New York, Routledge.
- IICA (2005): *Sistematización de experiencias de desarrollo rural con enfoque territorial en los departa-*

- mentos de Montevideo, Paysandú y Tacuarembó, DE HEGEDUS, P. y VASSALLO, M., IICA, Montevideo.
- INSTITUTO DE ECONOMÍA (1969): *El proceso económico del Uruguay*, FCEA-UDELAR, ed. FCU.
- ITU (2004): «Lógicas de la expansión urbana y aproximaciones al sistema urbano nacional, Informe de avance del equipo de estudio CIU (ciudades intermedias de Uruguay)», Arq. MARTÍNEZ, E. (coord.), *Ciudades intermedias del Uruguay. Desarrollo local y sistema urbano*, CD editado por ITU.
- (2001): *Definición de estrategias y lineamientos de actuación para el ordenamiento territorial del departamento y de la ciudad de Artigas*, convenio UDELAR (Facultad de Arquitectura)-Intendencia de Artigas.
- (2000): *Análisis de las relaciones entre la dinámica territorial de las ciudades intermedias y los trazados viales nacionales*, convenio UDELAR (Facultad de Arquitectura-ITU), Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente y Congreso Nacional de Intendentes. En línea: <www.farq.edu.uy>.
- JACOBS, J. (1969): *The Economy of Cities*, Ed. Vintage Books, Nueva York.
- KEILBACH, M. (2000): *Spatial Knowledge Spillovers and the Dynamics of Agglomeration and Regional Growth*, Ed. Physica-Verlag Heidelberg, Alemania.
- Krugman, P. (1997): *Desarrollo, Geografía y Teoría Económica*, Ed. Antoni Bosch.
- (1995): *Development, Geography, and Economic Theory*, MIT Press, Cambridge.
- (1991): «Increasing Returns and Economic Geography», *Journal of Political Economy*, vol. 99, n. ° 3.
- LUCAS, R. (1988): «On the Mechanics of Economic Development», *Journal of Monetary Economics*, n. ° 22, pp. 3-42.
- MARSHALL, A. (1890): *Principles of Economics*, MacMillan, 8.ª ed., 1966 (1.ª ed. 1890), Londres.
- MÉNDEZ, R. (2000): «Procesos de innovación en el territorio: los espacios innovadores», *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*, ALONSO, J. L. y MÉNDEZ, R., Ed. Civitas, Madrid.
- NAVARRO ARANCEGUI, M. (2001): *El análisis y la política de clusters*, ESTE-Universidad de Deusto. En línea: <http://eprints.ucm.es/6760/>.
- NELSON, R. y WINTER, S. (1973): «Neoclassic versus evolutionary theories of economic growth», *Economic Journal*, vol. 84, pp. 886-905.
- NORTH, D. C. (1993): *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México D. F.
- ONUDI (2002): *Guía para el desarrollo de proveedores*, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Programa de Subcontratación y Gestión de Proveedores Industriales, Subdivisión de Promoción Industrial y Tecnología, Viena, Austria.
- PORTER, M. E. (1998): «Cúmulos y competencia. Nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones», *Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones* (pp. 203-288), Ed. Deusto, Bilbao.
- QUINTERO MARÍN, R. (2004): *Desarrollo integral local*, Fundación Social, Bogotá.
- RODRÍGUEZ MIRANDA, A. (2011): «Desarrollo territorial rural y articulación rural-urbana en Uruguay», *Nuevos enfoques del desarrollo. Una mirada desde las regiones*, Red Iberoamericana de Estudios del Desarrollo y Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México, pp. 285-327.
- (2010a): *Desarrollo económico en el noreste de Uruguay: una aproximación a partir de la organización productiva y la articulación rural-urbana*, tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, España.
- (2010b): «Desarrollo económico en el noreste de Uruguay: articulación rural-urbana y organización productiva», DT 3/10, Instituto de Economía, FCEA-UDELAR, Montevideo.
- (2006a): «Desarrollo económico territorial endógeno. Teoría y aplicación al caso uruguayo», DT 02/06, Instituto de Economía, FCEA-UDELAR, Montevideo.
- (2006b): *Cadenas productivas en el Mercosur. Los Foros de Competitividad: una herramienta para la*

- complementación productiva y la cooperación regional*, Informe Técnico 017-06, Consultoría del Sector de Asesoría Técnica de la Secretaría del Mercosur, Proyecto Fortalecimiento Institucional del Mercosur y Consolidación del Mercado Regional (ATN/SF-9014-RG).
- RODRÍGUEZ MIRANDA, A. y SIENRA M. (2008): *Claves del desarrollo local. Metodología de análisis de las condiciones de desarrollo local. El caso de Treinta y Tres*, Editorial Fin de Siglo, Montevideo.
- ROMER, P. (1986): «Increasing Returns and Long-Run Growth», *Journal of Political Economics*, vol. 94, pp. 1002-1037.
- ROSENBERG, N. (1982): *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge University Press.
- (1976): *Perspectives on Technology*, Cambridge University Press.
- SARACENO, E. (2005): «Rural Development policies and the Second Pillar of the Common Agricultural Policy: the way ahead», *Assessing rural development policies of the Common Agricultural Policy*, ORTNER, K. M. (ed.), selección de artículos para el Seminario n.º 87 de la Asociación Europea de Economistas Agrícolas.
- SAXENIAN, A. (1994): *Regional Advantage. Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press.
- SCHAJTMAN, A. y BERDEGUÉ, J. (2004): *Desarrollo territorial rural*, RIMISP (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural), documento elaborado para la División América Latina y el Caribe del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y el Departamento de Desarrollo Sustentable del Banco Interamericano de Desarrollo.
- SEBRAE (2005): *Arranjos Produtivos Locais. Soluções coletivas para o acesso aos serviços financeiros*.
- SEN, A. (2000): *Desarrollo y libertad*, Planeta, Buenos Aires.
- SOLER I MARCO, V. (2000): «Verificación de las hipótesis del distrito industrial. Una aplicación al caso valenciano», *Revista Economía Industrial*, n.º 334.
- TRONCOSO, C. y GONZÁLEZ, C. (2008): *Agencia de Desarrollo Local de Rivera. Apoyo a la definición de acciones para desarrollar cadenas de valor territorial*, Intendencia Departamental de Rivera, Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Programa de Desarrollo Local ART Uruguay del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Montevideo.
- UDELAR-FCEA (1998): *Serie la Economía Uruguaya en los Noventa. Análisis y perspectiva de largo plazo: La economía de Treinta y Tres en los 90, La economía de Cerro Largo en los 90, La economía de Artigas en los 90, La economía de Rivera en los 90. La economía de Durazno en los 90*, convenio UTE-UDELAR, director González Posse, Ed. Artes Gráficas, Montevideo.
- (1995): *La economía uruguaya en los noventa. Análisis y perspectiva de largo plazo*, convenio entre UTE y UDELAR-FCEA, ed. Artes Gráficas, Montevideo.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2005): *Las nuevas fuerzas del desarrollo*, Antoni Bosch, Madrid.
- (1988): *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- (1997): «La integración de las empresas externas en los sistemas productivos locales», *Gran empresa y desarrollo económico*, VÁZQUEZ BARQUERO, A.; GAROFOLI, G., y GILLY, J. P. (ed.), pp. 257-277, Editorial Síntesis, España.
- (1993): *Política económica local*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A.; GAROFOLI, G., y GILLY, J. P. (ed.) (1997): *Gran empresa y desarrollo económico*, Editorial Síntesis, España.
- VIGORITO, R. (1977): *Criterios metodológicos para el estudio de complejos agroindustriales*, Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales, México.
- WILLIAMSON, O. E. (1993): «Calculativeness, trust, and economic organization», *Journal of Law and Economics XXXVI*, pp. 453-486.

---

## 10. ANEXOS

---

### ANEXO 1. PAUTAS PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS A DISTINTOS TIPOS DE ENTREVISTADOS

#### PAUTA PARA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

##### Entidades de formación y capacitación

Disparadores para recabar información:

1. Describa brevemente cuál es el funcionamiento de la institución, su oferta en general de cursos y capacitación y, en particular, la referida a la región de estudio.
2. Respecto a la oferta de capacitación con que cuenta la localidad/región: ¿cuáles diría que son sus fortalezas y debilidades, para atender a los procesos económicos localizados en el territorio? ¿Y para estos sectores?
3. En general, ¿cuáles son las principales restricciones en capacitación y recursos humanos que usted detecta en esta localidad/región? ¿Por qué es un problema? ¿Cuál es la demanda actual por parte de las empresas de este tipo de trabajo (cuantificar en número de puestos)?
4. ¿Cuáles cree que serán las actividades que demandarán más empleo en los próximos cinco años (refiere al medio local)? ¿Y a que oficios, conocimientos o calificaciones del personal/trabajadores se corresponderá? ¿Hay capacidad para enfrentar ese desafío?
5. ¿Conoce el CEPE y sus servicios? ¿Cuál es su relación con el CEPE?
6. ¿Desarrolla o desarrolló actividades conjuntas de capacitación con empresas, otras instituciones, la Intendencia, el MTSS, asociaciones empresariales, gremios, etc.? ¿Cómo las evalúa? ¿Qué se debería hacer al respecto? ¿Cuál es la relación con el Comité Departamental de Empleo?
7. ¿Cómo es en el territorio la relación entre las entidades de capacitación, la Intendencia, los actores económicos y las políticas nacionales (ej: MTSS, MIEM y otros)?

#### PAUTA PARA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

##### Organizaciones sociedad civil

Disparadores para recabar información:

1. Describa brevemente cuál es el funcionamiento de la institución, sus objetivos, recursos, acciones e intervenciones en esta localidad/región.

2. En general, ¿cuáles son las principales restricciones o problemas que ustedes encuentran en esta localidad/región para el desarrollo social y económico?
3. ¿Desarrolla o desarrolló actividades conjuntas de capacitación o de intervención con otras instituciones, la Intendencia, el MTSS, el MIDES, asociaciones empresariales, gremios, etc.? ¿Cómo las evalúa? ¿Qué se debería hacer al respecto?
4. Comentario: esto busca explorar todo tipo de relación de estas organizaciones con otros actores y en particular si se relacionan con las empresas; es un disparador, no una tabulación cerrada. Si se encuentra una organización que capacita, por ahí se ahondará; si es una que se relaciona con empresas o conoce de cómo estas se relacionan —o no—, por ahí se ahondará, etc. La pregunta que sigue es aún más general, por si se escapa algo.
5. ¿Cómo es en el territorio la relación entre las organizaciones sociales, las entidades de capacitación, la Intendencia, los actores económicos y las políticas nacionales (ej: MTSS, MIEM y otros)?

Respecto al sector maderero:

1. ¿Cuáles son las partes que usted entiende que integran la cadena productiva?
2. En general, ¿cuáles son las principales restricciones en capacitación y recursos humanos que usted detecta en esta localidad/región? ¿Por qué es un problema? ¿Cuál es la demanda actual por parte de las empresas de este tipo de trabajo (cuantificar en número de puestos)?
3. ¿Cuáles cree que serán las actividades que demandarán más empleo en los próximos cinco años (refiere al medio local)? ¿Y a que oficios, conocimientos o calificaciones del personal/trabajadores se corresponderá? ¿Hay capacidad para enfrentar ese desafío?
4. ¿Cómo percibe al sector respecto a la generación de empleo, los niveles salariales y condiciones de trabajo, y sobre todo, en términos de potencial desarrollo de más trabajo (y de calidad) para la población local?

## PAUTA PARA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

### Asociaciones empresariales

Disparadores para recabar información:

1. Describa brevemente cuál es el funcionamiento de la institución, sus objetivos, recursos, acciones e intervenciones en esta localidad/región. ¿Cómo es el nivel de representatividad de esta institución? ¿Hay participación activa de sus miembros?
2. En general, ¿cuáles son las principales restricciones o problemas que ustedes encuentran en esta localidad/región para el desarrollo empresarial?



Respecto al sector maderero:

1. ¿Cuáles son las partes que usted entiende que integran la cadena productiva?
2. ¿Puede decirnos las empresas que entiende que integran este sector?
3. En general, ¿cuáles son las principales restricciones en capacitación y recursos humanos que usted detecta en esta localidad/región? ¿Por qué es un problema? ¿Cuál es la demanda actual por parte de las empresas de este tipo de trabajo (cuantificar en número de puestos)?
4. ¿Cuáles cree que serán las actividades que demandarán más empleo en los próximos cinco años (refiere al medio local)? ¿Y a que oficios, conocimientos o calificaciones del personal/trabajadores se corresponderá? ¿Hay capacidad para enfrentar ese desafío?
5. ¿Conoce el CEPE y sus servicios? ¿Ha utilizado o piensa utilizar sus servicios?
6. ¿Desarrolla o desarrolló actividades conjuntas de capacitación o de intervención con otras instituciones, la Intendencia, el MTSS, el MIDES, empresas, gremios, etc.? ¿Cómo las evalúa? ¿Qué se debería hacer al respecto?
7. Comentario: esto busca explorar todo tipo de relación de las empresas con otras empresas y otros actores; de ello surgirá si hay relaciones, no las hay y en qué ámbitos, así como si hay alguna articulación que pueda aproximar a encadenamiento o no hay ninguno.
8. ¿Identifican en esta localidad/región actores con capacidad de desarrollar actividades conjuntas de capacitación, cooperación o intervención? ¿Alguno referido a este sector? ¿Cómo son las relaciones entre los actores empresariales en este sector? ¿Hay cooperación, intercambio, intereses comunes, indiferencia, problemas?
9. ¿Cómo ve la perspectiva futura y el potencial de desarrollo de estas actividades? ¿Y su impacto en empleo local?

## PAUTA PARA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

### Empresas

Disparadores para recabar información:

1. Describa brevemente cuál es el funcionamiento de la empresa y su operativa en esta localidad/región. Nivel de producción, empleo, facturación, exportación. ¿Cómo ve el desarrollo/crecimiento futuro de la actividad en esta localidad/región?
2. En general, ¿cuáles son las principales restricciones o problemas que ustedes encuentran en esta localidad/región para el desarrollo empresarial, en general, y de su negocio, en particular?

Respecto al sector maderero:

1. ¿Cuáles son las partes que usted entiende que integran la cadena productiva?
2. ¿Puede decirnos las empresas que entiende que integran este sector?
3. ¿Con qué partes de esa cadena usted se relaciona en mayor medida? ¿Tiene dificultades para relacionarse?
4. En general, ¿cuáles son las principales restricciones en capacitación y recursos humanos que usted detecta en esta localidad/región? ¿Por qué es un problema? ¿Cuál es la demanda actual por parte de las empresas de este tipo de trabajo (cuantificar en número de puestos)?
5. ¿Cuáles cree que serán las actividades que demandarán más empleo en los próximos cinco años (refiere al medio local)? ¿Y a que oficios, conocimientos o calificaciones del personal/trabajadores se corresponderá? ¿Hay capacidad para enfrentar ese desafío?
6. ¿Conoce el CEPE y sus servicios? ¿Ha utilizado o piensa utilizar sus servicios?
7. Respecto a los insumos que se utilizan en su actividad: ¿hay proveedores locales?, ¿satisfacción?, ¿hay posibilidad de desarrollar proveedores locales?, ¿cuáles son los principales problemas que encuentra al respecto?, ¿cuáles son las principales ventajas que podrían existir al respecto?
8. Respecto a los servicios que se utilizan en su actividad: ¿hay proveedores locales?, ¿cuál es la satisfacción con ellos?, ¿hay posibilidad de desarrollar proveedores locales?, ¿cuáles son los principales problemas que encuentra al respecto?, ¿cuáles son las principales ventajas que podrían existir al respecto?
9. ¿Desarrolla o desarrolló actividades conjuntas de capacitación o de intervención con otras empresas, con instituciones, la Intendencia, el MTSS, el MIDES, gremios, etc.? ¿Cómo las evalúa? ¿Qué se debería hacer al respecto?
10. ¿Identifican en esta localidad/región actores con capacidad de desarrollar actividades conjuntas de capacitación, cooperación o intervención? ¿Alguno referido a estos sectores? ¿Cómo son las relaciones entre los actores empresariales en estos sectores? ¿Hay cooperación, intercambio, intereses comunes, indiferencia, problemas.

## ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS A EMPRESAS OLIVÍCOLAS

### Rocha - Maldonado - Empresas del Sector Olivos

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA (poner dirección de donde se localiza la plantación o la fábrica, no las oficinas)

<b>1.1 Nombre de la empresa:</b>			
<b>1.2 Dirección:</b>		<b>1.3 Esquina:</b>	
<b>1.4 Barrio:</b>		<b>1.5 Localidad:</b>	
<b>1.6 Tel. fijo :</b>		<b>1.7 Tel. celular:</b>	
<b>1.8 E-mail:</b>		<b>1.9 Web:</b>	

<b>Dirección de oficina en Montevideo, si tiene.</b>	
--	--

2. IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA RESPONSABLE DE BRINDAR LA INFORMACIÓN

<b>2.1 Nombre y apellido:</b>		
<b>2.2 ¿Qué cargo que desempeña en la empresa?</b>		
<b>1) Dueño/Socio</b>		
<b>2) Gerente/Director</b>		
<b>3) Encargado/Supervisor</b>		
<b>4) Otro. Especificar:</b>		
<b>2.3 ¿Máximo nivel de estudios alcanzado?</b>		
<b>1) Sin Instrucción</b>		
<b>2) Primaria</b>		
<b>3) Ciclo básico</b>		
<b>4) Segundo ciclo</b>		
<b>5) Terciario</b>		
<b>6) Otro. Especificar:</b>		
<b>2.4 ¿Cuántos años hace que está vinculado a esta actividad?</b>		

## 3. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

<b>3.1 ¿Cuál es la actividad que desarrolla la empresa? (detallar exhaustivamente rubro y tipo)</b>			
<b>3.2 ¿Esta empresa es la principal fuente de ingresos del dueño?</b>	1) Sí 2) No	Si responde 1 ir a 3.4	
<b>3.3 ¿Qué actividad es la principal fuente de ingresos del dueño?</b>			
<b>3.4 ¿Desde qué año funciona [mencione nombre de la empresa]?</b>			
<b>3.5 ¿Tiene más de un establecimiento o planta industrial?</b>	1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 3.7	
<b>3.6 ¿Cuántas?</b>		3.6.1 ¿En dónde? Mencionar todas las localidades donde está presente.	
<b>3.7 ¿Hay capital extranjero en el capital total de la empresa?</b>	1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 3.10	
<b>3.8 ¿Qué % del capital total?</b>		3.9 ¿Cuáles son los países de origen?	
<b>3.10 ¿Cuál es la forma jurídica de la empresa?</b>			

## 4. EMPLEO

<b>4.1 ¿Cuál es el número total de personas ocupadas en forma permanente (no temporal) durante los últimos 12 meses, incluyendo propietarios y socios que trabajan, asalariados y trabajo no remunerado?</b>						
<b>4.2 ¿Podría ahora desagregar el personal permanente que integra la empresa? (leer primero todas las categorías (filas) y después preguntar de a una completando las distintas columnas de cada fila)</b>						
NOTA: si de 4.22 a 4.25 no puede responder un número, que estime un porcentaje (total del empleo es 100%)			Total	Mujeres	< 25 años	> 45 años
Calificación	4.2.1 Empleo total (personas)					
	4.2.2 Personal operativo sin calificación.					
	4.2.3 Personal operativo con calificación sin estudios técnicos formales.					
	4.2.4 Personal operativo con calificación con estudios técnicos formales.					
	4.2.5 Personal administrativo.					
	4.2.6 ¿Cuántos del total de empleados tienen sólo primaria?					

Empleo	4.2.7 Empleo no remunerado (familiar, etc.).		
	4.2.8 Empleo remunerado / asalariado		¿Cuántos ganan menos de 10 mil pesos líquido?
	4.2.9 Dueños y/o socios que trabajan		Si es nominal indicar (X)
	SUMA = empleo total (verificación)		
Residencia	4.2.10 ¿Cuántos de sus empleados se trasladan desde otras localidades?		Si responde "ninguno" ir a 4.3
	4.2.11 ¿Desde qué localidades?		
4.3 ¿Requiere de personal temporal o zafra?		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 4.6
4.4 Describa que se entiende por personal temporal o zafra en este sector (incluir especificación de la tarea y la modalidad de contratación):			
4.5 ¿Cuánto personal contrató en los últimos 12 meses bajo la modalidad zafra antes descrita? Especificar meses de zafra			
4.6 ¿Este sector/rubro en el que trabaja su empresa: tiene potencial o presenta oportunidad de incorporar personas pobres que han estado excluidas del mercado de trabajo?		1) Sí 2) No	Si responde 1 especificar:
Especificar:			ir a 5.1
4.7 ¿Contrataría si existieran condiciones o apoyos previos?		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 5.1
4.8 ¿Qué apoyos o condiciones deberían existir?			

## 5. MERCADO DE TRABAJO LOCAL (la zona donde está la plantación o fábrica)

5.1 Señale hasta 5 tipos de perfiles o cualificaciones que son los más relevantes para la actividad de la empresa	5.2 ¿Tiene dificultades para conseguir "localmente" al personal		5.3 ¿Cree que es un caso particular de su empresa o general del sector? Empresa/Sector	5.4 ¿Cómo resuelve este problema? (ej. no puede, contrata de otros depts., capacitan, producen menos, etc.)	
		1) Sí 2) No (ir a siguiente fila)			
		1) Sí 2) No (ir a siguiente fila)			
		1) Sí 2) No (ir a siguiente fila)			
		1) Sí 2) No (ir a siguiente fila)			
		1) Sí 2) No			
<b>5.5 ¿Qué método utiliza para la búsqueda del personal requerido?</b>					
5.5.1 Conocidos y familiares				1) Sí 2) No	
5.5.2 Publicidad en prensa, diarios, radio				1) Sí 2) No	
5.5.3 Registros propios				1) Sí 2) No	
5.5.4 Centro Público de Empleo (CEPE)				1) Sí 2) No	
5.5.5 UTU				1) Sí 2) No	
5.5.6 Otras Instituciones educativas.				1) Sí 2) No	
5.5.7 Otro (especificar):				1) Sí 2) No	
5.6 ¿Cuánto personal incorporó en los últimos 12 meses?				Si responde "no incorporé" ir a 5.8	
5.7 ¿Qué perfiles?					
5.8 ¿La empresa estima que necesitaría incorporar personal en los próximos 12 meses?				1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 6.1
5.8.1 ¿Aproximadamente cuántos y qué perfiles?					
5.8.2 ¿Tiene restricciones para ello? ¿Cuáles?					

6. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

6.1 ¿En los últimos 3 años alguien de la empresa ha participado de instancias de capacitación?		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 6.6
6.2 Tipo de capacitación			
6.3 Cantidad de personal que se capacitó			
6.4 Institución / Instituciones que capacitaron (indicar localidad)			
6.5 ¿Quién lo financió?			
Solo si respondió 2 en 6.1	6.6 ¿Por qué no han participado de actividades de capacitación? (puede señalar más de una respuesta)		
	1) Lo considera una actividad innecesaria		
	2) Teme que el personal capacitado abandone luego su empresa		
	3) Falta de información sobre oferta de capacitación adecuada		
	4) Inadecuada aplicabilidad a su empresa de las ofertas de capacitación		
	5) Excesivo costo de las ofertas de capacitación		
	6) Inadecuados horarios y extensión de las ofertas de capacitación		
	7) Otro motivo; especificar:		
6.7 ¿Alguna vez alguien de la empresa participó en instancias de capacitación?		1) Sí 2) No	ir a 6.6
6.8 ¿En qué áreas requeriría ofertas de capacitación en los próximos años?			
6.9 ¿Qué instituciones identifica que podrían brindar capacitación útil a su empresa?			
6.10 ¿Qué restricciones identifica en las instituciones que mencionó?			
6.11 ¿Están dispuestos a ofrecer sus instalaciones para potenciales cursos de capacitación?		1) Sí 2) No	

## 7. REDES Y RELACIONAMIENTO

<b>7.1 ¿Pertenece a alguna red, grupo, asociación empresarial o gremio?</b>		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 7.4
<b>7.2 ¿Cuál/es?</b>			
7.2.1 Especificar si son de carácter local, regional, nacional o internacional			
7.2.2 Especificar si ese grupo, red u asociación es de carácter formal o informal (personería jurídica, etc.)			
<b>7.3 ¿Cómo valora el impacto hasta ahora de integrar esa red/grupo/asociación en los siguientes aspectos? (Según escala: 1- nulo o muy bajo, 2- bajo, 3- medio, 4- alto, 5- muy alto)</b>			1-2-3-4-5
7.3.1 Acceso a información sobre la actividad			
7.3.2 Contacto y conocimiento mutuo con sus pares del rubro			
7.3.3 Acuerdos concretos de cooperación			
7.3.4 Acceso a nuevos clientes y/o proveedores			
7.3.5 Relacionamiento con organizaciones privadas y públicas relevantes			
7.3.6 Acuerdos para el procesamiento			
<b>Solo si respondió 2 en 7.1</b>	<b>7.4 ¿Cuál es la razón de no pertenecer? (puede señalar más de una respuesta)</b>		
	1) No le interesa		
	2) No existe ninguna red/grupo/asociación en su rubro de actividad		
	3) Las existentes no se adecuan a sus necesidades		
	4) No puede acceder a ser miembro por falta de recursos		
	5) Tuvo malas experiencias en el pasado		
	6) Otro motivo. Especificar:		
<b>7.5 ¿Se relaciona con organizaciones de la sociedad civil o del gobierno?</b>		1) Sí 2) No	
<b>Especifique:</b>			
<b>7.6 ¿Participa en alguna iniciativa de responsabilidad social empresarial?</b>		1) Sí 2) No	
<b>Especifique:</b>			



7.7 ¿Desarrolló acciones conjuntas con empresas / instituciones de su rubro de actividad u otro tipo de asociación?		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 7.10
7.8 ¿Qué tipo de acciones desarrolló? (puede señalar más de una respuesta)			
	1) Compra de materias primas		
	2) Adquisición de tecnología/maquinaria		
	3) Cooperación en actividades logísticas		
	4) Adquisiciones conjuntas (costo compartido) de servicios empresariales		
	5) Compartir redes de información		
	6) Ventas conjuntas		
	7) Capacitación conjunta de personal		
	8) Ejecución conjunta de proyectos de inversión		
	9) Acuerdos para procesamiento de materia prima		
	10) Otras, especificar:		
7.9 ¿Cómo evalúa globalmente el impacto de esas acciones conjuntas en...? Califique según la escala: 1- nulo o muy bajo, 2- bajo, 3- medio, 4- alto, 5- muy alto			1-2-3-4-5
	7.9.1 Compra de materias primas		
	7.9.2 Adquisición de tecnología/maquinaria		
	7.9.3 Cooperación en actividades logísticas		
	7.9.4 Adquisiciones conjuntas (costo compartido) de servicios empresariales		
	7.9.5 Compartir redes de información		
	7.9.6 Ventas conjuntas		
	7.9.7 Capacitación conjunta de personal		
	7.9.8 Ejecución conjunta de proyectos de inversión		
	7.9.9 Acuerdos para procesamiento de materia prima		
	7.9.10 Otras acciones		
7.10 ¿Conoce (otros) acuerdos y acciones conjuntas de sus colegas en el rubro? Especifique			
7.11 ¿Qué (otros) acuerdos y acciones conjuntas piensa que habría que desarrollar en el sector? Especifique.			

Respecto a sus proveedores de insumos y materias primas (1ero preguntar la 7.12 , luego para cada fila completar las columnas de 7.13 a 7.16)

7.12 ¿Cuáles son sus 5 principales insumos / materias primas?	7.13 ¿Con qué tipo de proveedor lo obtiene? (*)	7.14 ¿Tiene acuerdos de compra? (si – no)	7.15 ¿Existencia local del proveedor? (si – no)	7.16 ¿De qué localidad son los proveedores a los que Ud. compra? Mencionar localidad	7.16.1 Satisfacción con proveedores locales (1-5)	7.16.2 Satisfacción con proveedores externos al departamento (1-5)
(*) Opciones : 1- Importación directa, 2- Mayorista importador, 3- Mayoristas, 4- Minoristas, 5- Directo a industrias, 6- Productor rural, 7- Otro. Si hay más de una opción mencionar en orden de importancia.						

Respecto a los servicios que son prestados a su empresa por otras empresas / instituciones / profesionales o trabajadores independientes

(Preguntar por fila y si no recibe el servicio - 7.17 nunca - pasar a siguiente: 7.17.2...)

7.17	7.18 Frecuencia (nunca, puntual, periódica)	7.19 ¿Existencia local del proveedor? (sí – no)	7.20 ¿De qué localidad son los proveedores a los que Ud. compra? Mencionar localidad	7.16 ¿De qué localidad son los proveedores a los que Ud. compra? Mencionar localidad	7.20.1 Satisfacción con proveedores locales (1-5)	7.20.2 Satisfacción con proveedores externos al departamento (1-5)
7.17.1 Asistencia técnica						
7.17.2 Mantenimiento de maquinaria y equipos						
7.17.3 Subcontratación o tercerización de producción						
7.17.4 Servicios (alquiler con o sin operario) de maquinaria y equipos						
7.17.5 Asesorías contable, legal, administrativa (alguno)						
7.17.6 Servicios de informática						
7.17.7 Distribución, almacenaje, transporte (alguno)						
7.17.8 Tratamiento de efluentes y residuos						
7.17.9 Comercialización y/o marketing						
7.17.10 Limpieza o mantenimiento edilicio						
7.17.11 ¿Otro? Especificar						

7.21 Respecto a la materia prima, ¿con qué tipo de planta de olivo trabaja?	
7.22 ¿Por qué se planta ese tipo? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ese tipo de olivo?	
7.23 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la zona de Rocha para la plantación de olivos?	
7.24 ¿Conoce los beneficios del régimen de parques?	
7.25 ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de instalarse en un parque?	
7.26 ¿Estaría dispuesto a trasladarse a un Parque Industrial?	

## 8. PRODUCCIÓN Y DESEMPEÑO ECONÓMICO

8.1 ¿Cuánto es aproximadamente su facturación anual promedio (facturación sin IVA)? (último año)						
	Aclarar si es con IVA (en caso que el empresario no sepa su facturación sin IVA)		1) Con IVA 2) Sin IVA	Aclarar si es anual o mensual		1) anual 2) mensual
8.2 ¿Cuánto es el volumen de producción en unidades físicas?						
	Aclarar la unidad de medida (kg, litros, toneladas, etc.)			Aclarar si es anual o mensual		1) anual 2) mensual

<p><b>8.3 ¿Qué tipo y volumen de residuos genera?</b> Especificar tipo y unidad de medida (kg, toneladas, etc.):</p>	
<p><b>8.4 ¿Qué hace con sus residuos? Ej.: los vende, elabora un subproducto, los tira.</b></p>	
<p><b>8.5 ¿Hay alguna oportunidad de negocio no explotada con los residuos o potenciales subproductos?</b> <b>¿Qué necesitaría para explotarlo?</b></p>	

Respecto a sus clientes y ventas			
8.6 ¿Cuáles son los principales productos y/o subproductos de su empresa?	8.7 ¿Tiene acuerdos de venta? (1 sí; 2 no)	8.8 ¿Qué % representa el producto en las ventas de su empresa?	8.9 Mencionar los destinos / mercados a los que vende este producto (señalando el % aprox. que representa)

<b>8.10 ¿Cuál es su estrategia de venta o principal ventaja? Ej.: precio, calidad, diferenciación de prod., nicho de mercado.</b>		
<b>8.11 ¿Cómo evolucionaron las ventas de la empresa en el último año?</b>		Si responde 2 ir a 8.12
1) Aumentó		
2) Permaneció igual		
3) Disminuyó	8.11.1 ¿Qué porcentaje?	
<b>8.12 ¿Cuál es la perspectiva para su empresa en los próximos años?</b>		
1) Habrá un retroceso		
2) Permanecerá igual		
3) Habrá una mejoría		
4) Es incierto	8.12.1 ¿Qué porcentaje?	
<b>8.13 ¿Cuál es la perspectiva para todo el sector en los próximos años?</b>		
1) Habrá un retroceso		
2) Permanecerá igual		
3) Habrá una mejoría		
4) Es incierto	8.13.1 ¿Aprox. en qué porcentaje?	

## 9. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL FINANCIAMIENTO

<b>9.1 ¿Cómo se financia habitualmente la empresa? (puede asignar % a más de una respuesta)</b>
<b>9.2 ¿Existen restricciones referidos al tema financiamiento y acceso al crédito en el sector o que afecten la relación de la empresa con clientes o proveedores? Especifique</b>

10. INFORMACIÓN SOBRE TECNOLOGÍA, INVERSIÓN E INNOVACIÓN

<b>10.1 ¿Cómo evalúa la tecnología utilizada por su empresa en relación...?</b> <b>Califique según la escala: 1- nula o muy atrasada; 2- atrasada; 3- adecuada; 4 adelantada; 5- muy adelantada.</b>			1-2-3-4-5
10.1.1	...a sus colegas del medio local		
10.1.2	...a sus colegas a nivel nacional		
10.1.3	...a nivel regional (ej.: Argentina)		
10.2	¿Piensa realizar alguna inversión en los próximos años?	1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 10.4
<b>10.2.1 ¿Cuáles? y ¿Dónde?</b>			
[Empty space for response]			
<b>10.3 ¿Qué impacto estima tendrá en empleo y volumen de producción o ventas? Especifique.</b>			
[Empty space for response]			
10.4	¿En los últimos 24 meses realizó actividades de innovación para mejorar desempeños? (es decir: actividades para mejorar la producción, comercialización, organización o gestión de la empresa, con el fin de obtener resultados o beneficios concretos: ser más competitivo)	1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 10.6
<b>10.4.1 Especificar actividades realizadas:</b>			
[Empty space for response]			
<b>10.5 ¿Cuál fue el impacto en términos de empleo y volumen de producción o ventas? Especifique.</b>			
[Empty space for response]			

**10.6 ¿Qué está necesitando el sector para su mejor desarrollo? ¿Y respecto a la posibilidad de expansión del mismo en la zona de Rocha?**

--

**11. OTRAS INFORMACIONES**

**11.1 Es de gran utilidad que Ud. pueda indicarnos las principales empresas proveedoras locales que Ud. conoce, considerando los tipos de materia prima / insumos que mencionó. Por favor, detallar el nombre y dato de contacto (solicitar teléfono de contacto). Es indiferente si Ud. trabaja con ellos o no.**


**11.2 Podría ahora indicarnos las principales empresas proveedoras locales de servicios que Ud. conoce. Por favor, detallar el nombre y dato de contacto (solicitar teléfono de contacto). Es indiferente si Ud. trabaja con ellos o no.**


————— Fin del cuestionario —————



ANEXO 3. CUESTIONARIO A EMPRESAS DEL NÚCLEO DE LA CADENA DE PRODUCTOS DE MADERA EN SALTO (ASERRADEROS Y CARPINTERÍAS)

<b>Formulario</b>		<b>Entrevistador/a:</b>		<b>Fecha:</b>	
-------------------	--	-------------------------	--	---------------	--

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

<b>1.1 Nombre de la empresa:</b>					
<b>1.2 Dirección:</b>			<b>1.3 Esquina:</b>		
<b>1.4 Barrio:</b>			<b>1.5 Localidad:</b>		
<b>1.6 Tel. fijo :</b>			<b>1.7 Tel. celular:</b>		
<b>1.8 E-mail:</b>			<b>1.9 Web:</b>		

2. IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA RESPONSABLE DE BRINDAR LA INFORMACIÓN

<b>2.1 Nombre y apellido:</b>					
<b>2.2 ¿Qué cargo que desempeña en la empresa?</b>					
	1) Dueño/Socio				
	2) Gerente/Director				
	3) Encargado/Supervisor				
	4) Otro. Especificar:				
<b>2.3 ¿Máximo nivel de estudios alcanzado?</b>					
	1) Sin Instrucción				
	2) Primaria				
	3) Ciclo básico				
	4) Segundo ciclo				
	5) Terciario				
	6) Otro. Especificar:				
<b>2.4 ¿Cuántos años hace que está vinculado a esta actividad?</b>					

## 3. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

3.1 ¿Cuál es la actividad que desarrolla la empresa?(detallar exhaustivamente rubro y tipo)			
3.2 ¿Esta empresa es la principal fuente de ingresos del dueño?		1) Sí 2) No	
3.3 ¿Qué actividad es la principal fuente de ingresos del dueño?			
3.4 ¿Desde qué año funciona [mencione nombre de la empresa]?			
3.5 ¿Tiene dependencias o sucursales?		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 3.8
3.6 ¿Cuántas?	3.6.1 ¿En dónde? Mencionar todas las localidades donde está presente.		
3.7 ¿Dónde se ubica la casa central?			
3.8 ¿Hay capital extranjero en el capital total de la empresa? (ej.: Argentina)		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 3.11
3.9 ¿Qué % del capital total?		3.10 ¿Cuál es el país de origen?	
3.11 ¿Las actividades fueron formales desde el inicio?(marque con una cruz la que corresponda) (formal se entiende estar registrado en BPS-DGI, para deducir esto se puede ver también la forma jurídica de la empresa)			
1) Sí, formal desde el inicio		Si responde 3 ir a 3.13	
2) No, formalizado luego			
3) No, aún no formalizado			
3.12 ¿Cuál es la forma jurídica de la empresa?			
3.13 ¿Cuáles son las principales restricciones en el sector para formalizarse?			

## 4. EMPLEO

4.1 ¿Cuál es el número total de personas ocupadas en forma permanente (no temporal) durante los últimos 12 meses, incluyendo propietarios y socios que trabajan, asalariados y trabajo no remunerado?	
---	--

<b>4.2 ¿Podría ahora desagregar el personal permanente que integra la empresa? (leer primero todas las categorías (filas) y después preguntar de a una completando las distintas columnas de cada fila)</b>					
NOTA: si de 4.22 a 4.25 no puede responder un número, que estime un porcentaje (total del empleo es 100%)		Total	Mujeres	<25 años	> 45 años
<b>Calificación</b>	4.2.1 Empleo total (personas)				
	4.2.2 Personal operativo sin calificación.				
	4.2.3 Personal operativo con calificación sin estudios técnicos formales.				
	4.2.4 Personal operativo con calificación con estudios técnicos formales.				
	4.2.5 Personal administrativo.				
	4.2.6 ¿Cuántos del total de empleados tienen sólo primaria?				
<b>Empleo</b>	4.2.7 Empleo no remunerado (familiar, etc.).				
	4.2.8 Empleo remunerado / asalariado		¿Cuántos ganan menos de 10 mil pesos líquido?		
	4.2.9 Dueños y/o socios que trabajan		Si es nominal indicar (X)		
	<i>SUMA g+h+ie = empleo total (verificación)</i>				
<b>Residencia</b>	4.2.10 ¿Cuántos de sus empleados se trasladan desde otras localidades?		Si responde "ninguno" ir a 4.3		
	4.2.11 ¿Desde qué localidad?				
<b>4.3 ¿Requiere de personal temporal o zafral?</b>			1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 4.6	
<b>4.4 Describa que se entiende por personal temporal o zafral en este sector (incluir especificación de la tarea y la modalidad de contratación):</b>					
<b>4.5 ¿Cuánto personal contrató en los últimos 12 meses bajo la modalidad zafral antes descrita?</b>					
<b>4.6 ¿Este sector/rubro en el que trabaja su empresa: tiene potencial o presenta oportunidad de incorporar personas pobres que han estado excluidas del mercado de trabajo?</b>			1) Sí 2) No	Si responde 1 especificar:	
<b>Especificar:</b>				ir a 5.1	
<b>4.7 ¿Contrataría si existieran condiciones o apoyos previos?</b>			1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 5.1	
<b>4.8 ¿Qué apoyos o condiciones deberían existir?</b>					

## 5. MERCADO DE TRABAJO LOCAL

5.1 Señale hasta 5 tipos de perfiles o cualificaciones que son los más relevantes para la actividad de la empresa	5.2 ¿Tiene dificultades para conseguir "localmente" al personal requerido?		5.3 ¿Cree que es un caso particular de su empresa o general del sector? Empresa/Sector	5.4 ¿Cómo resuelve este problema? (ej. no puede, contrata de otros deptos., capacitan, producen menos, etc.)
		1) Sí 2) No (ir a siguiente fila)		
		1) Sí 2) No (ir a siguiente fila)		
		1) Sí 2) No (ir a siguiente fila)		
		1) Sí 2) No (ir a siguiente fila)		
<b>5.5 ¿Qué método utiliza para la búsqueda del personal requerido?</b>				
5.5.1 Conocidos y familiares				1) Sí 2) No
5.5.2 Publicidad en prensa, diarios, radio.				1) Sí 2) No
5.5.3 Registros propios				1) Sí 2) No
5.5.4 Centro Público de Empleo (CEPE)				1) Sí 2) No
5.5.5 UTU				1) Sí 2) No
5.5.6 Otras Instituciones educativas.				1) Sí 2) No
5.5.7 Otro (especificar):				1) Sí 2) No
<b>5.6 ¿Cuánto personal incorporó en los últimos 12 meses?</b>				Si responde "no incorporé" ir a 5.8
<b>5.7 ¿Qué perfiles? Ej.: 1 oficial carpintero y 1 ayudante.</b>				
<b>5.8 ¿La empresa estima que necesitaría incorporar personal en los próximos 12 meses?</b>			1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 6.1
5.8.1 ¿Aproximadamente cuántos y qué perfiles?				
5.8.2 ¿Tiene restricciones? ¿Cuáles?				

6. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

<b>6.1 ¿En los últimos 3 años alguien de la empresa ha participado de instancias de capacitación?</b>			1) Sí 2) No	Si responde 1 ir a 6.2
6.1.2 ¿Alguna vez capacitó?			1) Sí 2) No	ir a 6.6
<b>6.2 Tipo de capacitación</b>				
<b>6.3 Cantidad de personal que se capacitó</b>				
<b>6.4 Institución / Instituciones que capacitaron</b>				
<b>6.5 ¿Quién lo financió?</b>				
Solo si respondió "2" en 6.1	<b>6.6 ¿Por qué no han participado de actividades de capacitación?(puede señalar más de una respuesta)</b>			
		1) Lo considera una actividad innecesaria		
		2) Teme que el personal capacitado abandone luego su empresa		
		3) Falta de información sobre oferta de capacitación adecuada		
		4) Inadecuada aplicabilidad a su empresa de las ofertas de capacitación		
		5) Excesivo costo de las ofertas de capacitación		
		6) Inadecuados horarios y extensión de las ofertas de capacitación		
		7) Otro motivo; especificar:		
<b>6.7 ¿En qué áreas requeriría ofertas de capacitación en los próximos años?</b>				
<b>6.8 ¿Qué instituciones identifica que podrían brindar capacitación útil a su empresa?</b>				
<b>6.9 ¿Qué restricciones identifica en las instituciones que mencionó?</b>				
<b>6.10 ¿Están dispuestos a ofrecer sus instalaciones para potenciales cursos de capacitación?</b>			1) Sí 2) No	

## 7. REDES Y RELACIONAMIENTO

<b>7.1 ¿Pertenece a alguna red, grupo, asociación empresarial o gremio?</b>		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 7.4
<b>7.2 ¿Cuál/es?</b>			
7.2.1 Especificar si son de carácter local, regional, nacional o internacional			
7.2.2 Especificar si ese grupo, red u asociación es de carácter formal o informal (personería jurídica, etc.)			
<b>7.3 ¿Cómo valora el impacto hasta ahora de integrar esa red/grupo/asociación en los siguientes aspectos? Según escala: 1- nulo o muy bajo, 2- bajo, 3- medio, 4- alto, 5- muy alto</b>			1-2-3-4-5
7.3.1 Acceso a información sobre la actividad			
7.3.2 Contacto y conocimiento mutuo con sus pares del rubro			
7.3.3 Acuerdos concretos de cooperación			
7.3.4 Acceso a nuevos clientes y/o proveedores			
7.3.5 Relacionamiento con organizaciones privadas y públicas relevantes			
Solo si respondió 2 en 7.1		<b>7.4 ¿Cuál es la razón de no pertenecer? (puede señalar más de una respuesta)</b>	
		1) No le interesa	
		2) No existe ninguna red/grupo/asociación en su rubro de actividad	
		3) Las existentes no se adecuan a sus necesidades	
		4) No puede acceder a ser miembro por falta de recursos	
		5) Tuvo malas experiencias en el pasado	
		6) Otro motivo. Especificar:	
<b>7.5 ¿Se relaciona con Organizaciones de la Sociedad Civil o del Gobierno?</b>			1) Sí 2) No
<b>Especifique:</b>			
<b>7.6 ¿Participa en alguna iniciativa de responsabilidad social empresarial?</b>			1) Sí 2) No
<b>Especifique:</b>			
<b>7.7 ¿Desarrolló acciones conjuntas con empresas / instituciones de su rubro de actividad u otro tipo de asociación?</b>		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 7.10

<b>7.8 ¿Qué tipo de acciones desarrolló? (puede señalar más de una respuesta)</b>		
1) Compra de materias primas		
2) Adquisición de tecnología/maquinaria		
3) Cooperación en actividades logísticas		
4) Adquisiciones conjuntas (costo compartido) de servicios empresariales		
5) Compartir redes de información		
6) Ventas conjuntas		
7) Capacitación conjunta de personal		
8) Ejecución conjunta de proyectos de inversión		
9) Otras, especificar:		
<b>7.9 ¿Cómo evalúa globalmente el impacto de esas acciones conjuntas en...?</b>		1-2-3-4-5
<b>Califique según la escala: 1- nulo o muy bajo, 2- bajo, 3- medio, 4- alto, 5- muy alto</b>		
7.9.1 Compra de materias primas		
7.9.2 Adquisición de tecnología/maquinaria		
7.9.3 Cooperación en actividades logísticas		
7.9.4 Adquisiciones conjuntas (costo compartido) de servicios empresariales		
7.9.5 Compartir redes de información		
7.9.6 Ventas conjuntas		
7.9.7 Capacitación conjunta de personal		
7.9.8 Ejecución conjunta de proyectos de inversión		
7.9.9 Otras acciones		
<b>7.10 ¿Conoce (otros) acuerdos y acciones conjuntas de sus colegas en el rubro? Especifique.</b>		
<b>7.11 ¿Qué (otros) acuerdos y acciones conjuntas piensa que habría que desarrollar en el sector? Especifique.</b>		

Respecto a sus proveedores de insumos y materias primas (1ero preguntar la 7.12 , luego para cada fila completar las columnas de 7.13 a 7.16)						
7.12 ¿Cuáles son sus 5 principales insumos / materias primas?	7.13 ¿Con qué tipo de proveedor lo obtiene? (*)	7.14 ¿Tiene acuerdos de compra? (sí – no)	7.15 ¿Existencia local del proveedor? (sí – no)	7.16 ¿De qué localidad son los proveedores a los que Ud. compra? Mencionar localidad	7.16.1 Satisfacción con proveedores locales (1-5)	7.16.2 Satisfacción con proveedores externos al departamento (1-5)
(*) Opciones : 1-Importación directa, 2- Mayorista importador, 3- Mayoristas, 4- Minoristas, 5- Directo a industrias, 6- Productor rural, 7- Otro.						
Si hay más de una opción mencionar en orden de importancia.						



Respecto a los servicios que son prestados a su empresa por otras empresas / instituciones / profesionales o trabajadores independientes (Preguntar por fila y si no recibe el servicio - 7.17 nunca - pasar a siguiente: 7.16.2...)						
7.17	7.18 Frecuencia (nunca, puntual, periódica)	7.19 ¿Existencia lo- cal del proveedor? (sí – no)	7.20 ¿De qué localidad son los proveedores a los que Ud. compra? Men- cionar localidad	7.20.1 Satisfacción con proveedores locales (1-5)	7.20.2 Satisfacción con proveedores externos al departamento (1-5)	
7.17.1 Asistencia técnica						
7.17.2 Mantenimiento de maquinaria y equi- pos						
7.17.3 Subcontratación o tercerización de pro- ducción						
7.17.4 Servicios (alquiler con o sin operario) de maquinaria y equipos						
7.17.5 Asesorías contable, legal, administrati- va (alguno)						
7.17.6 Servicios de informática						
7.17.7 Distribución, almacenaje, transporte (alguno)						
7.17.8 Tratamiento de efluentes y residuos						
7.17.9 Comercialización y/o marketing						
7.17.10 Limpieza o mantenimiento edilicio						
7.17.11 ¿Otro? Especificar:						

7.21 Respecto a la materia prima, ¿con qué tipo de madera trabaja?			
7.22 ¿Tiene alguna restricción? ¿Cuáles?			
7.23 ¿Qué tipo y volumen de residuos genera? (m3, kg) Especificar tipo:		7.23.1 ¿Qué hace con sus residuos? Ej.: los vende, elabora un subproducto, los tira.	

7.24 ¿Conoce el Parque Industrial de Salto?		1) Sí 2) No	7.25 ¿Conoce los beneficios del régimen de parques?		1) Sí 2) No
7.26 ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de instalarse en un parque?					
7.27 ¿Estaría dispuesto a trasladarse a un Parque Industrial?					

## 8. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL CONTEXTO Y DESEMPEÑO ECONÓMICO

<b>8.1 ¿Cuánto es aproximadamente su facturación mensual-anual promedio (facturación sin IVA) en los últimos 12 meses?</b>				
Aclarar si es con IVA (en caso que el empresario no sepa su facturación sin IVA)		1) Con IVA 2) Sin IVA	Aclarar si es anual o mensual	
<b>8.1.1 ¿Cuánto es el volumen de producción, medido en madera procesada?</b>				
Aclarar la unidad de medida (m3, toneladas, etc.)			Aclarar si es anual o mensual	
<b>Respecto a sus clientes y ventas</b>				
<b>8.2 ¿Cuáles son los principales productos y/o subproductos de su empresa?</b>	<b>8.3 ¿Tiene acuerdos de venta? (1 sí; 2 no)</b>	<b>8.4 ¿Qué % representa el producto en las ventas de su empresa?</b>	<b>8.5 Mencionar las localidades en que vende este producto (% aprox.)</b>	<b>8.6 ¿Cuál es su estrategia de venta o principal ventaja? Ej.: precio, calidad, diferenciación de prod., nicho de mercado.</b>

<b>8.7 ¿Qué oportunidades de mercado pueden surgir para su empresa o para el sector en su conjunto?</b>			
<b>8.8 ¿Cómo evolucionaron las ventas de la empresa en los últimos 24 meses?</b>			Si responde 2 ir a 8.9
1) Aumentó	8.8.1 ¿Qué porcentaje?		
2) Permaneció igual			
3) Disminuyó			
<b>8.9 ¿Cuál es la perspectiva para su empresa en los próximos 24 meses?</b>			Si responde 2 ir a 8.10
1) Habrá un retroceso	8.9.1 ¿Qué porcentaje?		
2) Permanecerá igual			
3) Habrá una mejoría			
4) Es incierto			
<b>8.10 ¿Cuál es la perspectiva para todo el sector en los próximos 24 meses?</b>			Si responde 2 o 4 ir a 9.1
1) Habrá un retroceso	8.10.1 ¿Qué porcentaje?		
2) Permanecerá igual			
3) Habrá una mejoría			
4) Es incierto			

## 9. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL FINANCIAMIENTO

<b>9.1 ¿Cómo se financia habitualmente la empresa?(puede asignar % a más de una respuesta)</b>			
9.1.1 Capital propio			
9.1.2 Reinversión de ganancias			
9.1.3 Préstamo de familiares o amigos			
9.1.4 Crédito de proveedores			
9.1.5 Crédito de clientes			
9.1.6 Préstamos bancarios			
9.1.7 ONG de crédito			
9.1.8 Préstamos particulares			
9.1.9 Tarjetas de crédito y/o crédito al consumo			
9.1.10 Recursos públicos		Especificar:	
9.1.11 Fuentes del exterior		Especificar:	
9.1.12 Otros		Especificar:	
Total =	100%		

<b>9.2 ¿Cuáles son las principales dificultades para que la empresa acceda a financiamiento (no dar las opciones, dejar que responda espontáneamente y anotar las menciones que hace)</b>	
9.2.1 Falta de avales y garantías	
9.2.2 Costo de los intereses	
9.2.3 Plazos de pago	
9.2.4 Falta información sobre la oferta de créditos	
9.2.5 Evaluaciones técnico-económicas exigidas	
9.2.6 Problemas de endeudamiento propio alto	
9.2.7 Completar los formularios de solicitud de préstamo	
9.2.8 Otros. Especificar:	
<b>9.3 Si desea puede hacer aquí algún comentario sobre el tema financiamiento y acceso al crédito</b>	

## 10. INFORMACIÓN SOBRE TECNOLOGÍA, TIC E INNOVACIÓN

<b>10.1 ¿Cómo evalúa la tecnología utilizada por su empresa en relación...? Califique según la escala: 1- nula o muy atrasada; 2- atrasada; 3- adecuada; 4 adelantada; 5- muy adelantada.</b>		1-2-3-4-5
10.1.1...a sus colegas del medio local		
10.1.2...a sus colegas a nivel nacional		
10.1.3...a nivel regional (ej.: Argentina)		
<b>10.2 ¿Piensa realizar alguna inversión en los próximos 12 meses?</b>		1) Sí 2) No Si responde 2 ir a 10.4
10.2.1 ¿Cuáles?		
<b>10.3 ¿Qué impacto estima tendrá en términos de empleo? Especifique cantidad aprox. de puestos y perfiles.</b>		
<b>10.4 ¿En los últimos 24 meses realizó actividades de innovación para mejorar desempeños? (es decir: actividades para mejorar la producción, comercialización, organización o gestión de la empresa, con el fin de obtener resultados o beneficios concretos: ser más competitivo).</b>	1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 11.1
10.4.1 Especificar actividades realizadas:		
<b>10.5 ¿Cuál fue el impacto en términos de empleo? Especifique cantidad de empleo y perfiles</b>		

11. OTRAS INFORMACIONES

<p><b>11.1 Es de gran utilidad que Ud. pueda indicarnos las principales empresas proveedoras locales que Ud. conoce, considerando los tipos de materia prima / insumos que mencionó. Por favor, detallar el nombre y dato de contacto (solicitar teléfono de contacto). Es indiferente si Ud. trabaja con ellos o no.</b></p> <p>Ej.: Barracas, aserraderos, herrajes, pinturas y barnices.</p>	
<p><b>11.2 Podría ahora indicarnos las principales empresas proveedoras locales de servicios que Ud. conoce. Por favor, detallar el nombre y dato de contacto (solicitar teléfono de contacto). Es indiferente si Ud. trabaja con ellos o no.</b></p> <p>Ej.: reparaciones, transporte, lustrado, afilado.</p>	
<p><b>11.3 Podría ahora indicarnos las principales empresas clientes que Ud. conoce. Por favor, detallar el nombre y dato de contacto (solicitar teléfono de contacto). Es indiferente si Ud. trabaja con ellos o no.</b></p> <p>Ej.: comercios de venta de muebles, constructoras.</p>	

Fin del cuestionario

## ANEXO 4. CUESTIONARIO A CLIENTES, PROVEEDORES Y EMPRESAS ASOCIADAS AL NÚCLEO DE LA CADENA DE PRODUCTOS DE MADERA EN SALTO

(EJ. BARRACAS, CONSTRUCTORAS, ESTABLECIMIENTO RURAL, MANTENIMIENTO, FLETES, COMERCIOS)

<b>Formulario</b>	1	<b>Entrevistador/a:</b>		<b>Fecha:</b>	
-------------------	---	-------------------------	--	---------------	--

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

<b>1.1 Nombre de la empresa:</b>					
<b>1.2 Dirección:</b>				<b>1.3 Esquina:</b>	
<b>1.4 Barrio:</b>			<b>1.5 Localidad:</b>		
<b>1.6 Tel. fijo :</b>			<b>1.7 Tel. celular:</b>		
<b>1.8 E-mail:</b>			<b>1.9 Web:</b>		

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA RESPONSABLE DE BRINDAR LA INFORMACIÓN

<b>2.1 Nombre y apellido:</b>					
<b>2.2 ¿Qué cargo que desempeña en la empresa?</b>					
	1) Dueño/Socio				
	2) Gerente/Director				
	3) Encargado/Supervisor				
	4) Otro. Especificar:				
<b>2.3 ¿Máximo nivel de estudios alcanzado?</b>					
	1) Sin Instrucción				
	2) Primaria				
	3) Ciclo básico				
	4) Segundo ciclo				
	5) Terciario				
	6) Otro. Especificar:				
<b>2.4 ¿Cuántos años hace que está vinculado a esta actividad?</b>					

3. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

3.1 ¿Cuál es la actividad que desarrolla la empresa?(detallar exhaustivamente rubro y tipo)			
3.2 ¿Desde qué año funciona [mencionen nombre de la empresa]?			
3.3 ¿Tiene dependencias o sucursales?		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 3.6
3.4 ¿Cuántas?	3.4.1 ¿En dónde? Mencionar todas las localidades donde está presente.		
3.5 ¿Dónde se ubica la casa central?			
3.6 ¿Hay capital extranjero en el capital total de la empresa? (ej.: Argentina)		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 3.9
3.7 ¿Qué % del capital total?		3.8 ¿Cuál es el país de origen?	
3.9 ¿Las actividades fueron formales desde el inicio? (marque con una cruz la que corresponda) (formal se entiende estar registrado en BPS-DGI, para deducir esto se puede ver también la forma jurídica de la empresa)			
1) Sí, formal desde el inicio		Si responde 3 ir a 3.13	
2) No, formalizado luego			
3) No, aún no formalizado			
3.10 ¿Cuál es la forma jurídica de la empresa?			

4. RELACIÓN CON EL SECTOR MADERA

<b>4.1 ¿Es proveedor de servicios, materia prima o insumos para el sector de la madera en Salto y/o en la región litoral-norte? (aserraderos, carpinterías, mueblerías).</b>		1) Sí 2) No		Si responde 2 ir a 4.9
<b>4.2 Especifique: aserraderos, carpinterías, mueblerías, otros.</b>				
<b>4.3 ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios que su empresa vende al sector madera? (*)</b>	<b>4.4 ¿Tiene acuerdos de venta? (1 sí;2 no)</b>	<b>4.5 ¿Qué % representa el producto - servicio en las ventas de su empresa?</b>	<b>4.6 Mencionar las localidades en que vende este producto / servicio (% aprox.)</b>	<b>4.7 ¿Cuál es su estrategia de venta o principal ventaja? Ej.: proximidad, precio, calidad, diferenciación, nicho de mercado, otros especificar.</b>

(\*) Puede referirse a una familia de productos, por ej. pinturas y barnices; aglomerados y compensados MDF, etc.

<b>4.8 En general, ¿Cuál es el origen de los productos o subproductos que vende al sector?</b>			
1) elaboración propia			
2) importación directa			
3) compra a mayoristas			
4) otro, especificar:			
<b>4.9 ¿Es cliente del sector de la madera en Salto y/o en la región litoral-norte? (compra productos o servicios a aserraderos, carpinterías, mueblerías).</b>		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 4.17
<b>4.10 Especifique: aserraderos, carpinterías, mueblerías, otros.</b>			



4.11 ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios que compra al sector madera?	4.12 ¿Tiene acuerdos de compra? (1 si;2 no)	4.13 ¿Qué % representa el producto - servicio en las compras de su empresa?	4.14 Mencionar las localidades en que compra este producto (% aprox.)	4.15 Satisfacción con proveedores de Salto: 1- nula o muy baja, 2- baja, 3- media, 4- alta, 5- muy alta	4.16 Satisfacción con proveedores externos al depto.: 1- nula o muy baja, 2- baja, 3- media, 4- alta, 5- muy alta

Sólo si contestó que es proveedor o cliente de carpinterías, si no ir a 5.1

**4.17 En general, y desde su posición de proveedor o cliente del sector: ¿Cómo observa al sector de la madera en Salto y en qué aspecto le parece que debería mejorar?**

## 5. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL CONTEXTO Y DESEMPEÑO ECONÓMICO

<b>5.1 ¿Cuánto es aproximadamente su facturación mensual-anual promedio (facturación sin IVA) en los últimos 12 meses?</b>				
Aclarar si es con IVA (en caso que el empresario no sepa su facturación sin IVA)		1) Con IVA 2) Sin IVA	Aclarar si es anual o mensual	1) anual 2) mensual
<b>5.2 ¿Cómo evolucionaron las ventas/compras de la empresa al sector madera en los últimos 24 meses?</b>				Si responde 2 ir a 5.4
1) aumentaron				
2) permanecieron igual				
3) cayeron				
Aclarar si son compras o ventas		1) compras 2) ventas	<b>5.3 ¿En qué porcentaje?</b>	
<b>5.4 ¿Cuál es la perspectiva general para su empresa en los próximos 24 meses?</b>				
1) Habrá un retroceso		Si responde 2 o 4 ir a 6.1		
2) Permanecerá igual		<b>5.5 ¿En qué porcentaje?</b>		
3) Habrá una mejoría				
4) Es incierto				

## 6. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL FINANCIAMIENTO

<b>6.1 ¿Cómo se financia habitualmente la empresa? (puede asignar % a más de una respuesta)</b>			
6.1.1 Capital propio			
6.1.2 Reinversión de ganancias			
6.1.3 Préstamo de familiares o amigos			
6.1.4 Crédito de proveedores			
6.1.5 Crédito de clientes			
6.1.6 Préstamos bancarios			
6.1.7 ONG de crédito			
6.1.8 Préstamos particulares			
6.1.9 Tarjetas de crédito y/o crédito al consumo			
6.1.10 Recursos públicos		Especificar:	
6.1.11 Fuentes del exterior		Especificar:	
6.1.12 Otros		Especificar:	
Total =	100%		

**6.2 ¿Existen restricciones referidos al tema financiamiento y acceso al crédito que afecten en particular la relación de la empresa con clientes o proveedores del sector madera? Especifique.**

--

7. EMPLEO

**7.1 ¿Cuál es el número total de personas ocupadas en forma permanente (no temporal) durante los últimos 12 meses, incluyendo propietarios y socios que trabajan, asalariados y trabajo no remunerado?**

**7.2 ¿Podría ahora desagregar el personal permanente que integra la empresa?  
(leer primero todas las categorías (filas) y después preguntar de a una completando las distintas columnas de cada fila)**

NOTA: si de 7.2.2 a 7.2.5 no puede responder un número, que estime un porcentaje (total del empleo es 100%)		Total	Mujeres	<25 años	> 45 años
<b>Calificación</b>	7.2.1 Empleo total (personas)				
	7.2.2 Personal operativo sin calificación.				
	7.2.3 Personal operativo con calificación sin estudios técnicos formales.				
	7.2.4 Personal operativo con calificación con estudios técnicos formales.				
	7.2.5 Personal administrativo.				
	7.2.6 ¿Cuántos del total de empleados tienen sólo primaria?				
<b>Empleo</b>	7.2.7 Empleo no remunerado (familiar, etc.).				
	7.2.8 Empleo remunerado/asalariado		¿Cuántos ganan menos de 10 mil pesos líquido?		
	7.2.9 Dueños y/o socios que trabajan		Si es nominal indicar (X)		
	SUMA = empleo total (verificación)				
<b>Residencia</b>	7.2.10 ¿Cuántos de sus empleados se trasladan desde otras localidades?		Si responde "ninguno" ir a 7.3		
	7.2.11 ¿Desde qué localidad?				

<b>7.3 ¿Requiere de personal temporal o zafral?</b>		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 7.6
<b>7.4 Describa que se entiende por personal temporal o zafral en este sector (incluir especificación de la tarea y la modalidad de contratación):</b>			
<b>7.5 ¿Cuánto personal contrató en los últimos 12 meses bajo la modalidad zafral antes descrita?</b>			
<b>7.6 ¿Este sector/rubro en el que trabaja su empresa: tiene potencial o presenta oportunidad de incorporar personas pobres que han estado excluidas del mercado de trabajo?</b>		1) Sí 2) No	Si responde 1 especificar:
<b>Especificar:</b>			ir a 8.1
<b>7.7 ¿Contrataría si existieran condiciones o apoyos previos?</b>		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 8.1
<b>7.8 ¿Qué apoyos o condiciones deberían existir?</b>			

## 8. MERCADO DE TRABAJO LOCAL

<b>8.1 Señale hasta 5 tipos de perfiles o cualificaciones que son los más relevantes para la actividad de la empresa</b>	<b>8.2 ¿Tiene dificultades para conseguir "localmente" al personal requerido?</b>	<b>8.3 ¿Cree que es un caso particular de su empresa o general del sector? Empresa/Sector</b>	<b>8.4 ¿Cómo resuelve este problema? (ej. no puede, contrata de otros deptos., capacitan, producen menos, etc.)</b>
	1) Sí 2) No (ir a siguiente fila)		
	1) Sí 2) No (ir a siguiente fila)		
	1) Sí 2) No (ir a siguiente fila)		
	1) Sí 2) No (ir a siguiente fila)		
	1) Sí 2) No (ir a 8.5)		

<b>8.5 ¿Qué método utiliza para la búsqueda del personal requerido?</b>			
8.5.1 Conocidos y familiares		1) Sí 2) No	
8.5.2 Publicidad en prensa, diarios, radio.		1) Sí 2) No	
8.5.3 Registros propios		1) Sí 2) No	
8.5.4 Centro Público de Empleo (CEPE)		1) Sí 2) No	
8.5.5 UTU		1) Sí 2) No	
8.5.6 Otras instituciones educativas		1) Sí 2) No	
8.5.7 Otro (especificar):		1) Sí 2) No	
<b>8.6 ¿Cuánto personal incorporó en los últimos 12 meses?</b>			Si responde "no incorporé" ir a 8.8
<b>8.7 ¿Qué perfiles?</b>			
<b>8.8 ¿La empresa estima que necesitaría incorporar personal en los próximos 12 meses?</b>		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 9.1
8.8.1 ¿Aproximadamente cuántos y qué perfiles?			
8.8.2 ¿Tiene restricciones? ¿Cuáles?			

## 9. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

<b>9.1 ¿En los últimos 3 años alguien de la empresa ha participado de instancias de capacitación?</b>		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 9.6
<b>9.2 Tipo de capacitación</b>			
<b>9.3 Cantidad de personal que se capacitó</b>			
<b>9.4 Institución/instituciones que capacitaron</b>			
<b>9.5 ¿Quién lo financió?</b>			ir a 9.8
Solo si respondió 2 en 9.1	<b>9.6 ¿Por qué no han participado de actividades de capacitación? (puede señalar más de una respuesta)</b>		
	1) Lo considera una actividad innecesaria		
	2) Teme que el personal capacitado abandone luego su empresa		
	3) Falta de información sobre oferta de capacitación adecuada		
	4) Inadecuada aplicabilidad a su empresa de las ofertas de capacitación		
	5) Excesivo costo de las ofertas de capacitación		
	6) Inadecuados horarios y extensión de las ofertas de capacitación		
	7) Otro motivo; especificar:		

9.7 ¿Alguna vez alguien de la empresa participó de actividades de capacitación?		1) Sí 2) No
9.8 ¿En qué áreas requeriría ofertas de capacitación en los próximos años?		
9.9 ¿Qué instituciones identifica que podrían brindar capacitación útil a su empresa?		
9.10 ¿Qué restricciones identifica en las instituciones que mencionó?		
9.11 ¿Están dispuestos a ofrecer sus instalaciones para potenciales cursos de capacitación?		1) Sí 2) No

## 10. REDES Y RELACIONAMIENTO

10.1 ¿Pertenece a alguna red, grupo, asociación empresarial o gremio?		1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 10.4
10.2 ¿Cuál/es?			
10.2.1 Especificar si son de carácter local, regional, nacional o internacional			
10.2.2 Especificar si ese grupo, red u asociación es de carácter formal o informal (personería jurídica, etc.)			
10.3 ¿Cómo valora el impacto hasta ahora de integrar esa red/grupo/asociación en los siguientes aspectos? Según escala: 1- nulo o muy bajo, 2- bajo, 3- medio, 4- alto, 5- muy alto	1-2-3-4-5		
10.3.1 Acceso a información sobre la actividad			
10.3.2 Contacto y conocimiento mutuo con sus pares del rubro			
10.3.3 Acuerdos concretos de cooperación			
10.3.4 Acceso a nuevos clientes y/o proveedores			
10.3.5 Relacionamiento con organizaciones privadas y públicas relevantes			

Solo si respondió 2 en 10.1	<b>10.4 ¿Cuál es la razón de no pertenecer? (puede señalar más de una respuesta)</b>		
	<input type="checkbox"/>	1) No le interesa	
	<input type="checkbox"/>	2) No existe ninguna red/grupo/asociación en su rubro de actividad	
	<input type="checkbox"/>	3) Las existentes no se adecuan a sus necesidades	
	<input type="checkbox"/>	4) No puede acceder a ser miembro por falta de recursos	
	<input type="checkbox"/>	5) Tuvo malas experiencias en el pasado	
	<input type="checkbox"/>	6) Otro motivo. Especificar	
<b>10.5 ¿Se relaciona con organizaciones de la sociedad civil o del gobierno?</b>		<input type="checkbox"/>	1) Sí 2) No Si responde 1 especifique
<b>Especifique:</b>			
<b>10.6 ¿Participa en alguna iniciativa de responsabilidad social empresarial?</b>		<input type="checkbox"/>	1) Sí 2) No Si responde 1 especifique
<b>Especifique:</b>			
<b>10.7 ¿Desarrolló acciones conjuntas con empresas / instituciones de su rubro de actividad u otro tipo de asociación?</b>	<input type="checkbox"/>	1) Sí 2) No	Si responde 2 ir a 10.10
<b>10.8 ¿Qué tipo de acciones desarrolló? (puede señalar más de una respuesta)</b>			
<input type="checkbox"/>	1) Compra de materias primas		
<input type="checkbox"/>	2) Adquisición de tecnología/maquinaria		
<input type="checkbox"/>	3) Cooperación en actividades logísticas		
<input type="checkbox"/>	4) Adquisiciones conjuntas (costo compartido) de servicios empresariales		
<input type="checkbox"/>	5) Compartir redes de información		
<input type="checkbox"/>	6) Ventas conjuntas		
<input type="checkbox"/>	7) Capacitación conjunta de personal		
<input type="checkbox"/>	8) Ejecución conjunta de proyectos de inversión		
<input type="checkbox"/>	9) Otras, especificar:		
<input type="checkbox"/>			

<b>10.9 ¿Cómo evalúa globalmente el impacto de esas acciones conjuntas en...?</b> <b>Califique según la escala: 1- nulo o muy bajo, 2- bajo, 3- medio, 4- alto, 5- muy alto</b>	1-2-3-4-5
10.9.1 Compra de materias primas	
10.9.2 Adquisición de tecnología/maquinaria	
10.9.3 Cooperación en actividades logísticas	
10.9.4 Adquisiciones conjuntas (costo compartido) de servicios empresariales	
10.9.5 Compartir redes de información	
10.9.6 Ventas conjuntas	
10.9.7 Capacitación conjunta de personal	
10.9.8 Ejecución conjunta de proyectos de inversión	
10.9.9 Otras acciones	
<b>10.10 ¿Conoce (otros) acuerdos y acciones conjuntas de sus colegas en el rubro? Especifique.</b>	
<b>10.11 ¿Qué (otros) acuerdos y acciones conjuntas piensa que habría que desarrollar en el sector? Especifique.</b>	

## 11. INFORMACIÓN SOBRE TECNOLOGÍA, TIC E INNOVACIÓN

<b>11.1 ¿Cómo evalúa la tecnología utilizada por su empresa en relación...?</b> <b>Califique según la escala: 1- nula o muy atrasada; 2- atrasada; 3- adecuada; 4 adelantada; 5- muy adelantada.</b>	1-2-3-4-5
11.1.1...a sus colegas del medio local	
11.1.2...a sus colegas a nivel nacional	
11.1.3...a nivel regional (ej: Argentina)	
<b>11.2 ¿Piensa realizar alguna inversión en los próximos 12 meses?</b>	1) Sí 2) No
11.2.1 ¿Cuáles?	Si responde 2 ir a 11.3
<b>11.3 ¿En los últimos 24 meses realizó actividades de innovación para mejorar desempeños? (es decir: actividades para mejorar la producción, comercialización, organización o gestión de la empresa, con el fin de obtener resultados o beneficios concretos: ser más competitivo).</b>	1) Sí 2) No
<b>11.4 Especificar actividades realizadas:</b>	Si responde 2, finaliza la encuesta

Fin del cuestionario



## ANEXO 5. ORIGEN Y DIFUSIÓN DEL OLIVO

La información para este anexo se recoge en su mayor parte del Consejo Oleícola Internacional ([www.internationaloliveoil.org](http://www.internationaloliveoil.org)).

Se considera que el olivo se originó en la zona que va desde el sur del Cáucaso hasta la meseta iraní y las costas mediterráneas de Siria y Palestina, luego su cultivo se extendió desde allí hacia Chipre en dirección a la Anatolia y desde la isla de Creta hacia Egipto.

Caruso creía que la *olea europea*, la especie de olivo domesticado, era originario de la cuenca mediterránea, considerando que fue en Asia Menor donde por primera vez apareció el cultivo alrededor de 6000 años atrás. Otros autores como Díaz, Lovera y Lovillo piensan que la especie tiene un origen híbrido; es decir, que surge por cruzamiento de varias especies.

En el siglo 16 a.C. los fenicios empezaron a diseminar el cultivo del olivo en las islas griegas y más tarde lo introdujeron al continente griego entre los siglos 14 y 12 a.C. Desde el siglo 6 a.C. en adelante, el olivo se extendió a lo largo de los países del Mediterráneo, llegando a Trípoli, Túnez y la isla de Sicilia. Desde allí, llegó al sur de Italia, aunque un estudioso romano (Presto) data la llegada del olivo a Italia más tempranamente, por el 1200 a.C.

El cultivo siguió su camino de sur a norte, desde Calabria a Liguria. Cuando los romanos llegaron al Norte de África, los «bárbaros» ya sabían cómo hacer injertos de olivos salvajes y habían desarrollado su cultivo en los territorios que ocupaban.

Los romanos continuaron la expansión del olivo hacia los países que bordean el Mediterráneo, usándolo como un «arma pacífica» para que la gente se estableciera en los territorios conquistados.

Fue introducido en Marsella, Francia, alrededor del 600 a.C. y, desde allí, diseminado hacia todo el territorio galo.

En España fue introducido durante la dominación marítima de los fenicios (1050 a.C.), pero no se desarrolló hasta varios siglos después. Los árabes introdujeron sus propias variedades de olivo en el sur de España y tuvieron un rol importante en la ampliación del cultivo.

Con el descubrimiento de América el cultivo del olivo se extendió primero a las islas y luego al continente americano. Hacia 1560, se cultivaban olivos en México y luego en Perú, California, Chile y Argentina.

En tiempos más modernos, el olivo ha continuado extendiéndose más allá del Mediterráneo, en lugares tan distantes de sus orígenes como África del Sur, Australia, Japón y China.

Actualmente, el cultivo se puede encontrar en una franja que abarca los paralelos 30 a 45 en ambos hemisferios del planeta.

## ANEXO 6. COMERCIO MUNDIAL DE OLIVO EN VOLÚMENES

Principales países exportadores de aceite de oliva según valores 2010. Período 2003-2010 (en toneladas)

Pos.	Exportadores	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	España	429.197	524.280	421.961	368.406	500.566	505.867	518.055	654.404
2	Italia	189.451	208.989	239.308	208.927	209.798	221.309	222.338	236.924
3	Túnez	39.861	205.833	107.198	161.628	161.126	156.468	127.990	99.046
4	Grecia	102.641	42.141	98.824	103.999	86.567	70.658	83.288	75.377
5	Portugal	6.506	7.292	9.550	9.313	16.932	18.242	21.980	31.220
6	Marruecos	2.522	13.820	21.893	14.910	1.866	1.151	1.287	15.259
7	Argentina	5.724	3.431	13.626	13.320	16.723	14.333	17.910	11.072
8	Siria	23.297	20.380	44.246	52.276	72.756	41.673	6.123	10.315
9	Turquía	42.982	31.048	59.830	16.150	23.791	8.701	11.895	8.722
10	Australia	216	270	1.331	2.246	1.962	3.384	6.341	5.251
11	Alemania	914	1.260	1.417	1.541	2.628	1.449	3.496	4.419
12	Francia	3.094	3.267	3.490	3.862	3.962	3.972	3.822	4.234
13	Bélgica	1.737	3.837	5.128	5.495	6.580	3.664	4.649	3.983
14	Estados Unidos	7.563	6.761	9.649	4.534	2.888	2.647	2.950	3.449
15	Chile	54	84	250	356	562	854	1.934	3.057
16	Jordania	1.845	2.557	2.757	2.528	2.208	1.639	1.345	1.345
17	Palestina	-	-	-	-	2.154	2.340	1.443	1.040
18	Reino Unido	1.658	2.496	1.636	1.598	743	893	894	962
19	República Checa	71	90	171	129	163	1.613	1.343	923
20	Holanda	429	506	830	1.371	1.704	575	4.342	915
65	Uruguay	2	0	0	0	0	0	5	13
<b>Total</b>		865.976	1.084.396	1.052.863	990.527	1.471.428	1.071.174	1.063.956	1.205.558

## Principales países importadores de aceite de oliva según valores 2010. Período 2003-2010 (en toneladas)

Pos.	Importadores	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Italia	450.821	508.374	417.435	391.613	455.793	441.319	433.832	533.606
2	Estados Unidos	118.884	135.183	155.691	147.365	172.206	168.623	179.641	181.154
3	Francia	90.761	93.314	92.285	94.616	101.462	102.931	107.950	106.671
4	Alemania	34.329	41.396	46.037	48.632	55.900	49.068	47.459	50.048
5	Portugal	39.126	38.761	35.698	39.902	43.028	44.328	38.611	50.001
6	España	28.154	66.880	94.259	87.450	59.345	54.963	45.994	45.345
7	Reino Unido	35.639	62.277	39.171	35.754	38.627	39.132	39.731	40.008
8	Brasil	9.029	10.319	11.050	13.266	19.586	27.669	31.473	39.629
9	Japón	16.967	17.274	17.926	16.807	16.706	18.336	21.439	27.467
10	Canadá	14.931	16.222	21.685	21.697	23.074	22.215	19.846	23.976
11	China	362	1.053	2.255	3.406	5.684	8.010	10.246	18.431
12	Australia	8.339	10.017	10.139	14.028	16.646	11.861	13.975	18.154
13	Rusia	3.968	4.813	5.914	5.366	10.151	10.644	9.905	16.589
14	Bélgica	12.618	15.234	16.321	17.208	17.177	14.941	14.258	14.395
15	Suiza	8.308	9.523	9.967	10.527	11.177	11.470	12.220	12.280
16	Arabia Saudita	5.135	5.172	4.650	5.611	5.960	3.728	3.326	10.613
17	Corea del Sur	5.080	12.197	24.573	15.186	11.527	9.845	7.300	6.916
18	Holanda	7.905	8.750	9.614	18.577	12.951	10.395	6.689	8.791
19	Austria	3.221	4.183	5.139	5.570	7.913	10.270	8.577	8.483
20	México	5.784	8.279	6.269	7.837	7.618	7.271	6.794	7.715
60	Uruguay	1.188	1.920	2.600	2.950	3.253	3.751	3.048	4.020
<b>Total</b>		0	1.130.404	1.096.255	1.065.135	1.186.577	1.161.904	1.182.499	1.327.047

## ANEXO 7. CUADROS DE LA ENCUESTA AL SECTOR MADERA EN SALTO

Cuadro A7.1. Cantidad de años de los encuestados vinculados a la actividad y antigüedad de las empresas (núcleo)

Años de actividad de las empresas	Encuestados	%	Empresas	%
Hasta 10 años	4	9,3	14	32,6
De 11 a 20	11	25,6	10	23,3
De 21 a 30	15	34,9	7	16,3
De 31 a 40	5	11,6	3	7,0
Más de 41	5	11,6	5	11,6
No responde	3	7,0	4	9,3
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro A7.2. Estrategias de venta por empresa del núcleo, según tamaño de las empresas y formalidad

Estrategias de venta	Formalidad*		Tamaño de las empresas según empleo				Total
	Formal	Informal	Unipersonal sin empleados	1 empleado	2 a 10 empleados	Más de 10 empleados	
<b>Calidad</b>	11 (52 %)	9 (43 %)	11 (52 %)	4 (40 %)	5 (50 %)	0 (0%)	20 (47 %)
<b>Calidad y precio</b>	8 (38 %)	6 (29 %)	5 (24 %)	4 (40 %)	4 (40 %)	1 (50 %)	14 (33 %)
<b>Precio</b>	1 (5 %)	1 (5 %)	1 (5 %)	0 (0 %)	1 (10 %)	0 (0%)	2 (5 %)
<b>Otros</b>	0 (0 %)	5 (24 %)	4 (19 %)	1 (10 %)	0 (0%)	0 (0%)	5 (12 %)
<b>Sin mencionar estrategia</b>	1 (5 %)	0 (0 %)	0 (0%)	1 (10 %)	0 (0%)	1 (50 %)	2 (5 %)
<b>Total</b>	21 (100 %)	21 (100 %)	21 (100 %)	10 (100 %)	10 (100 %)	2 (100 %)	43 (100 %)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro A7.3. Estrategias de venta por empresa del núcleo según actividad

Estrategias de venta por empresa	Rubro de actividad					Total
	Muebles y construcción /hogar	Aserradero	Construcción/hogar	Muebles	Otros	
Calidad	12 (48 %)	3 (60 %)	1 (33 %)	4 (57 %)	0 (0%)	20 (47 %)
Calidad y precio	9 (36 %)	2 (40 %)	1 (33 %)	2 (29 %)	0 (0%)	14 (33 %)
Precio	0 (0%)	0 (0%)	1 (33 %)	1 (14 %)	0 (0%)	2 (5 %)
Otros	3 (12 %)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (67 %)	5 (12 %)
Sin mencionar estrategia	1 (4 %)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (33 %)	2 (5 %)
<b>Total</b>	<b>25 (100 %)</b>	<b>5 (100 %)</b>	<b>3 (100 %)</b>	<b>7 (100 %)</b>	<b>3 (100 %)</b>	<b>100 %(43)</b>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro A7.4. Formalidad por tamaño de las empresas del núcleo, según cantidad de empleados

Formalidad	Tamaño de las empresas según empleo				Total
	Unipersonal sin empleados	1 empleado	2 a 10 empleados	Más de 10 empleados	
Formal	7 (33 %)	3 (30 %)	9 (90 %)	2 (100 %)	21 (49 %)
Informal	14 (67 %)	6 (60 %)	1 (10 %)	0 (0 %)	21 (49 %)
No responde	0 (0 %)	1 (10 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (2 %)
<b>Total</b>	<b>21 (100 %)</b>	<b>10 (100 %)</b>	<b>10 (100 %)</b>	<b>2 (100 %)</b>	<b>43 (100 %)</b>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro A7.5. Sexo y edades de los empleados del núcleo, según tamaño de la empresa y formalidad (a)

Característica	Formalidad		Tamaño de la empresa por empleo				Total
	Formal	Informal	Unipersonal sin empleados	1 empleado	2 a 10 empleados	Más de 10 empleados	
Mujeres	4 (3 %)	1 (3 %)	0 (0 %)	2 (10 %)	1 (2 %)	2 (2 %)	5 (3 %)
Menores de 25	13 (9 %)	1 (3 %)	1 (5 %)	0 (0 %)	1 (2 %)	12 (14 %)	14 (8 %)
Mayores de 45	40 (28 %)	9 (31 %)	6 (29 %)	4 (20 %)	21 (45 %)	18 (21 %)	49 (28 %)
<b>Total trabajadores</b>	<b>141 (100 %)</b>	<b>29 (100 %)</b>	<b>21 (100 %)</b>	<b>20 (100 %)</b>	<b>47 (100 %)</b>	<b>84 (100 %)</b>	<b>172 (100 %)</b>

Fuente: Elaboración propia. Notas: (a) las cantidades y porcentajes refieren a número de empleados. (b) una empresa con dos empleados no responde acerca de la condición de formalidad.

Cuadro A7.6. Requerimientos de personal temporal en el “núcleo”, según cantidad de empleados permanente y formalidad de la empresa

Requiere personal temporal o zafral	Formalidad		Cantidad de empleados permanente			
	Formal	Informal	Unipersonal sin empleados	1 empleado	2 a 10 empleados	Más de 10 empleados
Sí	10 (48 %)	6 (29 %)	6 (29 %)	6 (60 %)	5 (50 %)	0 (0 %)
No	11 (52 %)	14 (67 %)	15 (71 %)	3 (30 %)	5 (50 %)	2 (100 %)
Sin datos	0 (0 %)	1 (5 %)	0 (0 %)	1 (10 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
<b>Total</b>	<b>21 (100 %)</b>	<b>21 (100 %)</b>	<b>21 (100 %)</b>	<b>10 (100 %)</b>	<b>10 (100 %)</b>	<b>2 (100 %)</b>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro A7.7. Método de búsqueda de trabajo de las empresas del núcleo

Método de búsqueda de trabajadores	Rubro de actividad					Total
	Muebles y construcción/hogar (%)	Aserradero (%)	Construcción/hogar (%)	Muebles (%)	Otros (%)	
Busca personal con familiares	35	45	67	80	50	44
Busca personal en prensa	12	9	0	20	0	11
Busca personal en registros propios	9	9	33	0	25	11
Busca personal a través del CEPE	3	0	0	0	0	2
Busca personal a través de UTU	24	18	0	0	25	19
Busca personal a través de otras inst. educativas	6	18	0	0	0	7
Busca personal a través de otras instancias	12	0	0	0	0	7
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro A7.8. Potencial en el sector para incorporar al trabajo personas pobres o excluidas del mercado laboral (empresas del núcleo)

¿El sector tiene potencial...?	Empresas	%	Especificación sobre la respuesta, condiciones en las que la empresa contrataría	Empresas
<b>Sí</b>	26	60,5	Siempre que tenga algún conocimiento	5
			Si tiene ganas de trabajar	3
			Puede enseñar o tareas sencillas	8
			Si necesita contratará (aumenta el trabajo)	8
			No responde	2
<b>No</b>	17	39,5	No contrataría a pesar de posibles apoyos	9
			Contrataría si existe capacitación	4
			Contrataría si hubiera más trabajo	1
			Contrataría si tuviera más capital	1
			Contrataría si le dan seguridad	1
			No responde	1
<b>Total</b>	43	100	-	43

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro A7.9. Dificultad para conseguir personal, núcleo de la cadena, según informalidad y tamaño de la empresa

¿Tiene dificultad?	Formalidad		Cantidad de empleados permanente			
	Formal	Informal	Unipersonal sin empleados	1 empleado	2 a 10 empleados	Más de 10 empleados
<b>Sí</b>	41 (75 %)	22 (47 %)	26 (57 %)	19 (76 %)	20 (80 %)	0 (0 %)
<b>No</b>	14 (25 %)	25 (53 %)	20 (43 %)	6 (24 %)	5 (20 %)	7 (100 %)
<b>Total</b>	55 (100 %)	47 (100 %)	46 (100 %)	25 (100 %)	25 (100 %)	7 (100 %)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro A7.10. Disposición a ofrecer sus instalaciones para potenciales cursos de capacitación, según tamaño y formalidad (núcleo)

¿Ofreecería instalaciones?	Formalidad		Cantidad de empleados permanente				Total
	Formal	Informal	Unipersonal sin empleados	1 empleado	2 a 10 empleados	Más de 10 empleados	
<b>Sí</b>	13 (62 %)	8 (38 %)	8 (38 %)	6 (60 %)	6 (60 %)	2 (100 %)	22 (51 %)
<b>No</b>	7 (33 %)	12 (57 %)	11 (52 %)	4 (40 %)	4 (40 %)	0 (0 %)	19 (44 %)
<b>Sin datos</b>	1 (5 %)	1 (5 %)	2 (10 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (5 %)
<b>Total</b>	21 (100 %)	21 (100 %)	21 (100 %)	10 (100 %)	10 (100 %)	2 (100 %)	43 (100 %)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro A7.11. Disposición a ofrecer sus instalaciones para potenciales cursos de capacitación, según actividad (núcleo)

Instalaciones	Rubro de actividad					Total
	Muebles y construcción / hogar	Aserradero	Construcción / hogar	Muebles	Otros	
<b>Sí</b>	13	4	1	3	1	22
<b>No</b>	10	1	2	4	2	19
<b>No responde</b>	2	0	0	0	0	2
<b>Total</b>	25	5	3	7	3	43

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro A7.12. Menciones sobre instituciones que podrían brindar la capacitación que se requiere (núcleo)

Institución	% de menciones
UTU	55,1
Intendencia de Salto	10,2
Centro Comercial	4,1
MIDES	4,1
LATU	4,1
Facultad	2,0
Instituciones fuera de Salto	2,0
Carpinterías grandes	2,0
Representante del fabricante de máquinas automáticas	2,0
No sabe o no contesta	10,2
No identifica, ninguno	4,1

Fuente: Elaboración propia.



Cuadro A7.13. Evolución de las ventas en los últimos 24 meses según, formalidad y tamaño (núcleo)

Rubros	Formalidad		Tamaño de la empresa por empleo				Total
	Formal	Informal	Unipersonal sin empleados	1 empleado	2 a 10 empleados	Más de 10 empleados	
<b>Aumentó</b>	6 (29 %)	9 (43 %)	5 (24 %)	6 (60 %)	4 (40 %)	1 (50 %)	16 (37 %)
<b>Permaneció igual</b>	12 (57 %)	10 (48 %)	13 (62 %)	4 (40 %)	4 (40 %)	1 (50 %)	22 (51 %)
<b>Disminuyó</b>	3 (14 %)	2 (10 %)	3 (14 %)	0 (0 %)	2 (20 %)	0 (0 %)	5 (12 %)
<b>Total</b>	21 (100 %)	21 (100 %)	21 (100 %)	10 (100 %)	10 (100 %)	2 (100 %)	43 (100 %)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro A7.14. Expectativas sobre evolución de las ventas de la empresa para los próximos 24 meses, según formalidad y tamaño (núcleo)

Rubros	Formalidad		Tamaño de la empresa por empleo				Total
	Formal	Informal	Unipersonal sin empleados	1 empleado	2 a 10 empleados	Más de 10 empleados	
<b>Habrà una mejoría</b>	1 (5 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (2 %)
<b>Permanecerà igual</b>	8 (38 %)	7 (33 %)	8 (38 %)	3 (30 %)	4 (40 %)	0 (0 %)	15 (35 %)
<b>Habrà un retroceso</b>	5 (24 %)	7 (33 %)	5 (24 %)	4 (40 %)	2 (20 %)	1 (50 %)	12 (28 %)
<b>Es incierto</b>	7 (33 %)	7 (33 %)	7 (33 %)	3 (30 %)	4 (40 %)	1 (50 %)	15 (35 %)
<b>Total</b>	21 (100 %)	21 (100 %)	21 (100 %)	10 (100 %)	10 (100 %)	2 (100 %)	43 (100 %)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro A7.15. Inversiones previstas en los próximos 12 meses, por formalidad y tamaño de la empresa (núcleo)

Inversión prevista	Formalidad			Tamaño de la empresa por empleo				Total
	Formal	Informal	No responde	Unipersonal sin empleados	1 empleado	2 a 10 empleados	Más de 10 empleados	
Maquinaria, herramientas	7 (33 %)	4 (19 %)	1 (100 %)	4 (19 %)	5 (50 %)	2 (20 %)	1 (50 %)	12 (28 %)
Mejoras de infraestructura	4 (19 %)	5 (24 %)	0 (0 %)	5 (24 %)	1 (10 %)	2 (20 %)	1 (50 %)	9 (21 %)
No invertirá	10 (48 %)	12 (57 %)	0 (0 %)	12 (57 %)	4 (40 %)	6 (60 %)	0 (0 %)	22 (51 %)
<b>Total</b>	<b>21 (100 %)</b>	<b>21 (100 %)</b>	<b>1 (100 %)</b>	<b>21 (100 %)</b>	<b>10 (100 %)</b>	<b>10 (100 %)</b>	<b>2 (100 %)</b>	<b>43 (100 %)</b>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro A7.16. Inversiones previstas en los próximos 12 meses, por tipo de actividad (núcleo)

Inversión prevista	Tipo de actividad					Total
	Muebles y construcción / hogar	Aserradero	Construcción y hogar	Muebles	Otros	
Maquinaria, herramientas	8 (32 %)	1 (20 %)	0 (0 %)	2 (29 %)	1 (33 %)	12 (28 %)
Mejoras de infraestructura	6 (24 %)	1 (20 %)	1 (33 %)	1 (14 %)	0 (0 %)	9 (21 %)
No invertirá	11 (44 %)	3 (60 %)	2 (67 %)	4 (57 %)	2 (67 %)	22 (51 %)
<b>Total</b>	<b>25 (100 %)</b>	<b>5 (100 %)</b>	<b>3 (100 %)</b>	<b>7 (100 %)</b>	<b>3 (100 %)</b>	<b>43 (100 %)</b>

Fuente: Elaboración propia.





Instituto de Economía  
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República



Facultad de Ciencias Sociales  
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA