

Proyecto Gastronomía km 0

Fortalecimiento de la cadena de valor gastronómica de Rocha

Introducción

La Dirección de Desarrollo de la Intendencia de Rocha (IDR) cumple un rol de articulador, procurando que diversas herramientas de apoyo a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) logren articular de forma efectiva con el set de políticas públicas concebidas desde un enfoque territorial.

Con ese objetivo se coordina con otras direcciones de la IDR, entre las que destaca el vínculo con la Dirección de Turismo. Además se considera clave vincular al gobierno local con la academia y el sector privado organizado. Pero eso solo es posible si se identifican espacios concretos de colaboración y aparecen incentivos claros para todos los actores involucrados.

El departamento de Rocha cuenta con una serie de actores institucionales entre los que se destacan la Intendencia, Centro Universitario Regional del Este (CURE) y la Corporación Rochense de Turismo (CRT). Estos tres actores cuentan con una historia de relacionamiento común en diversas iniciativas exitosas.

El sector privado organizado en la CRT ha logrado generar, en conjunto con la Dirección de Turismo un espacio eficiente de relacionamiento y gestión turística público-privado: la Organización de Gestión del Destino (OGD) Rocha donde también participa el MINTUR. La CRT cuenta actualmente con más de 200 socios, la mayoría organizados sectorialmente: Alojamiento, Gastronomía, Cámara Inmobiliaria, Free Shops, Transporte, Ecoturismo y Turismo Rural, y Cultura-Entretenimiento.

En 2017 el CURE cumple 10 años de presencia en el territorio. En este período se han logrado avances claros en el relacionamiento con el sector productivo. Estos actores han venido trabajando en conjunto generando los lazos de confianza que dan el marco al proyecto que aquí se presenta.

Desde el gobierno nacional, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) ha colaborado en este proceso desde diversos programas en los últimos años, en particular desde el programa Uruguay Mas Cerca (UMC-OPP). Este programa tiene por objetivo incentivar y acompañar procesos de desarrollo territorial que contribuyen al fortalecimiento de capacidades y a la generación de oportunidades económicas con equidad.

En suma, el proyecto que aquí se presenta encuentra tres actores institucionales muy relevantes a nivel local que apuestan a trabajar juntos en un proyecto específico, con metas claras que permitirá acumular capacidades en el territorio.

Se plantea fortalecer el entramado de empresas existentes en un esfuerzo coordinado del sector público con el sector privado y con los ámbitos de la investigación y formación. Apunta directamente a la articulación de un conjunto de actores locales vinculados al sector gastronómico y la producción local.

La propuesta se enmarca en los lineamientos de la estrategia de desarrollo del gobierno local, está en consonancia con las líneas planteadas desde la OGD Rocha y cuenta con el apoyo de tres Ministerios de referencia como son el MIEM, el MGAP y el MINTUR. Se adjuntan notas donde se explicitan esos apoyos.

Está planificado para ser ejecutado en un período de 20 meses (octubre 2017 – mayo 2019).

Antecedentes

Desde 2016 se ha venido desarrollado un proceso de planificación estratégica de la Dirección de Desarrollo con el apoyo de UMC-OPP y el programa Articulación de Redes Territoriales del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (ART-PNUD). Se trata de un instrumento para articular la planificación del desarrollo de mediano plazo y la planificación operativa de corto plazo, orientando y jerarquizando la gestión y ayudando a mejorar el desempeño y sus resultados. De ese proceso surge la identificación de proyectos estratégicos clave, entre los cuales se encuentra esta propuesta, la que recoge además líneas de trabajo previas en territorio.

Desde UMC se apoyaron dos proyectos que anteceden a esta propuesta y que han acumulado a la articulación de actores locales. Uno de ellos tiene que ver con la mejora del sistema de comercialización del Expendio Municipal de la IDR ejecutado en 2015 y 2016. En el mismo, junto a Faro Digital, se diseñó e implementó un programa de registro contable, control y gestión, se capacitó a los funcionarios municipales involucrados, y se brindó además asistencia técnica a los proveedores rurales del Expendio para fortalecer su gestión y producción.

El otro proyecto, Emprende 2016, permitió establecer un fondo de participación ciudadana ejecutado en conjunto entre la IDR y el Centro Comercial e Industrial de Rocha (CCIR). Se realizó un llamado a micro, pequeños y medianos empresarios rochenses a presentar propuestas, por el que se financiaron en 2016 y 2017 nueve iniciativas asociativas.

La propuesta recoge además la experiencia de la CRT en la ejecución de diversos programas como el Clúster Turístico de Rocha del Programa PACPYMES del MIEM, el de Apoyo a la Conformación de Conglomerados – PACC–OPP y el de Gestión del Sistema de Oferta Turística del Destino Rocha, con aportes del Fondo Multilateral de Inversiones del BID en el periodo 2011 – 2016.

Por otro lado, el CURE ha consolidado su oferta educativa y en ese proceso ha generado una masa crítica de estudiantes calificados en diversas disciplinas con los que es posible y deseable trabajar en proyectos de relacionamiento con el medio. El número de docentes especializados radicados que pueden aportar a estos procesos se ha incrementado notablemente. Son claros los avances en el relacionamiento de la institución con el sector productivo, en particular en su trabajo con productores y elaboradores relacionados al butiá en los alrededores de Castillos y recolectores de almeja amarilla en la zona de Barra de Chuy. Desde la academia se entiende que es preciso avanzar en estos procesos en conjunto con otros actores relevantes del territorio.

El presente proyecto recoge todos estos procesos y se visualiza como una oportunidad inmejorable de potenciar el accionar de estos tres actores: gobierno local, academia y sector privado.

Situación Problema

Rocha cuenta con un conjunto de emprendimientos vinculados al turismo costero el cual se identifica como una actividad dinámica que tiene la capacidad de derramar hacia otras actividades, vía una red de proveedores y servicios conexos.

Los emprendimientos que conforman esa cadena de valor presentan una articulación relativamente débil entre sí, y por consiguiente, no se realizan todas las oportunidades de negocio potenciales. Entre otras causas que impiden potenciar esos encadenamientos se destacan los problemas de gestión empresarial, la escasa incorporación de tic, la informalidad y el carácter zafral de sus actividades. El proyecto busca impactar en aliviar estas restricciones al crecimiento.

En este proyecto se espera fortalecer el entramado de empresas (micro, pequeñas y medianas) que conforman la cadena que tiene en el gastrónomo su eslabón final, sin dejar de reconocer el potencial que otros consumidores podrían imprimir a la producción local.

Como instrumentos para atender esta situación problema, se generarán directamente espacios e instancias de diálogo para establecer un vínculo estable, nucleando demandas e inquietudes de ambas partes e incorporando en el proceso a la academia.

El proyecto parte de la base de que si se generan los espacios adecuados de relacionamiento y confianza surgirán oportunidades de negocio entre estos actores del sector privado. El objetivo principal de la red es generar negocios estables entre estos actores. En la medida en que esos negocios se concreten, se espera que la propia red sea el ámbito que permita incorporar mejoras en la gestión empresarial y en particular tic.

EL CURE es un socio clave en la iniciativa. Entendemos que esas oportunidades de negocio se verán potenciadas por las posibilidades de incorporar innovación en proceso y en producto.

A partir del proyecto se espera agregar valor en toda la cadena contribuyendo al desarrollo de un turismo costero con identidad local. Los gastrónomos, al interactuar directamente con los proveedores, se ahorrarían costos de transporte y comercialización de las materias primas, aumentando la eficiencia de las actividades económicas realizadas. Además, los proveedores de materias primas locales, podrían beneficiarse directamente al asegurarse un determinado nivel de demanda estable para su producción en base al establecimiento de acuerdos mutuos.

Para agregar valor en la cadena, además de facilitar los vínculos entre los distintos actores, se trabajará en la incorporación de buenas prácticas en los emprendimientos a través de capacitaciones, asistencia técnica y la incorporación de TIC.

Objetivos

Se ha elegido la cadena gastronómica para desarrollar un proyecto con alcance en todo el departamento. En este proyecto se potenciarán actividades de investigación y actividades de desarrollo de proveedores que permitan establecer redes empresariales.

El propósito del proyecto es **fortalecer el entramado de empresas existentes de la cadena gastronómica en un esfuerzo coordinado del sector público, el sector privado y el ámbito de la investigación y formación.**

Los objetivos específicos del proyecto se listan a continuación:

Objetivo específico 1 - Promover la articulación entre los eslabones de la cadena gastronómica.

Se espera conformar una red sostenible de empresas gastronómicas y proveedores locales que incorpore horticultores, pescadores, elaboradores de conservas, queseros, productores de aceite de oliva, proveedores de servicios conexos y complementarios (textil, software, diseño, comunicación) entre los primeros identificados.

Objetivo específico 2 - Fortalecer los emprendimientos de la cadena a través de la incorporación de buenas prácticas.

Se ha avanzado en el trabajo de coordinación entre un programa de la Dirección de Desarrollo de la IDR, Faro Digital, y la carrera de Tecnólogo en Telecomunicaciones del CURE buscando áreas de trabajo conjunto. Se han detectado varias líneas de trabajo posibles en lo que tiene que ver con el Desarrollo de Software, la Consultoría, Integración y Parametrización de Tecnologías Existentes Open Source y la Capacitación.

El CURE y la IDR aportarán los recursos técnicos que realizarán el trabajo de identificación de necesidades a nivel de empresa. Se espera materializar un proceso concreto y medible de aplicación de TIC al sector productivo liderado en conjunto por la IDR y el CURE pero con participación clave del sector privado. El núcleo de 20 emprendimientos gastronómicos inicial ha comprometido su participación en esta línea de trabajo.

Actividades previstas por objetivo / Marco Lógico

Propósito	Fortalecer el entramado de empresas existentes de la cadena gastronómica en un esfuerzo coordinado del sector público, el sector privado y el ámbito de la investigación y formación.	
OE1 - Promover la articulación entre los eslabones de la cadena gastronómica		INDICADORES
Resultado 1.1	Red creada	Número de proveedores y gastrónomos que participan. Número de reuniones.
Actividades	- Relevamiento de actores	Documento validado
1.1.1.	Relevamiento para establecer la demanda del sector gastronómico, la oferta de los proveedores y las necesidades específicas de capacitación. El relevamiento incluye la caracterización de las empresas e identifica posibles áreas de intervención (gestión de residuos, uso de tic, gestión empresarial, fichas de productos, etc.)	
1.1.2.	- Talleres / encuentros de trabajo Encuentros de trabajo entre proveedores y gastrónomos en formato taller (al menos 5 durante el período de ejecución). Plan (Misión, visión, reglamento operativo, etc.)	Número de talleres realizados.

<p>1.1.3.</p> <p>1.1.4.</p> <p>1.1.5.</p> <p>1.1.6.</p>	<p>- Plan de Acciones de Comercialización</p> <p>Elaboración de un Plan de Acciones de Comercialización validado por todos los involucrados. En el mismo figurarán los productos que los gastrónomos ofrecerán y comercializarán, las materias primas que necesitarán (explicitando cantidades, calidad esperada y fechas de entrega), los precios a los cuales se comprarán y se venderán, los proveedores responsables de asegurar en tiempo y forma la disponibilidad de estas materias primas, entre otros aspectos.</p> <p>Organización y realización de eventos específicos para difundir y comunicar los productos obtenidos. Promover ferias itinerantes de productos locales y una Feria Final abierta al turista ("Rocha produce, Rocha vende, Rocha compra"). Diseño e impresión de exhibidores.</p> <p>Acordar un cronograma de eventos gastronómicos que giran en torno a un producto local de estación y ponen en valor o comunican el producto generado. Se procurará que se realicen en fines de semana "largos" y se una al calendario de fiestas tradicionales ya elaborado.</p> <p>Experiencia de comercialización de al menos un producto clave, (exhibidores en los restaurantes junto con material de difusión y capacitación al personal). El MIEM participa aportando recursos técnicos que acompañaron una experiencia similar en el departamento de Maldonado.</p>	<p>Listado de participante</p> <p>Documento validado</p> <p>Número de acuerdos generados</p> <p>Calendario de Eventos y Ferias confeccionado</p> <p>Número de gastrónomos y proveedores participantes</p> <p>Documento que evalúe la experiencia y defina posibles vías de adecuación al contexto de Rocha.</p>
<p>Resultado 1.2</p>	<p>Circuito KM 0 establecido</p> <p>Diseño y puesta en marcha de un Circuito "Saberes y Sabores - concepto Km 0" que involucre al menos un gastrónomo de cada localidad importante del departamento. El empresario gastronómico se compromete a incorporar "platos km 0" elaborados con productos comprados directamente a productores en un radio inferior a 80 km (dato estimado a modo de por ejemplo y acordar durante la fase preparatoria del proyecto). El objetivo es tener al menos 5 platos "km 0" en la carta del establecimiento gastronómico y comprar a un número determinado de productores locales de diferentes rubros (4, como ejemplo para adelantar un estimado apriori).</p>	<p>Número de platos kilómetro cero.</p> <p>Número de proveedores involucrados.</p>
<p>Actividades</p> <p>1.2.1.</p>	<p>Establecer un comité de seguimiento del circuito.</p>	<p>Número de participantes,</p> <p>Número de reuniones.</p>

1.2.2.	Reglamento Operativo. Elaborar y validar un documento que establece los requisitos y las formas de cumplimiento. El MIEM ha comprometido su participación específica en el proceso a través de la Dirección Nacional de la Propiedad Industrial (DNPI).	Documento validado.
1.2.3.	Marca común Folletería – cartas – mantelería, piezas de comunicación – identificación de locales adheridos, etiquetado, entre otros.	Material de difusión
1.2.4.	Diseño y puesta en marcha del circuito con platos “km 0”	Número de acuerdos de participación firmados por gastrónomos y comité-
1.2.5.	Diseño de visitas guiadas a los establecimientos productores, pescadores, etc., que producen lo que se consume en el plato km0	Número de establecimientos interesados. Número de visitas.
1.2.6	Capacitación Formar al personal de la pyme gastronómica para informar a los clientes sobre las características del proceso – producto “km 0”.	Plan de capacitaciones Número de capacitaciones. Número de participantes
OE2 - Fortalecer los emprendimientos de la cadena a través de la incorporación de buenas prácticas.		
Resultado 2.1	Empresas que incorporan buenas prácticas asociadas a la producción y servicio gastronómico.	Número de empresas que incorporan buenas prácticas
Actividades 2.1.1	Diseño e implementación de plan de capacitaciones y asistencia técnica.	Plan de Capacitaciones
2.1.2.	Brindar capacitaciones sobre los siguientes aspectos: conocimiento de productos, calidad gastronómica, talleres sobre la carta para promover la incorporación de productos locales, entre otras.	Número de empresas participantes
2.1.3.	Capacitación de artesanos en el uso de productos del butiá: Curso/Taller dictado por artesanas de Santa Victoria do Palmar (Brasil). Intercambio de saberes.	Número de artesanos participantes
		Número de empresas –

		productores, acompañados
Resultado 2.2	<p>Al menos 20 Empresas incorporan soluciones tecnológicas.</p> <p>El proyecto contempla la capacitación en incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) a los procesos productivos de los actores involucrados en el proyecto. Se parte del diagnóstico de que existen soluciones de TIC disponibles que no son incorporadas efectivamente a la gestión de las empresas y que la limitante principal no es el financiamiento de esas incorporaciones y/o actualizaciones, sino la falta de asesoramiento técnico adecuado. El CURE y la IDR cuentan con capacidades propias para propiciar esos procesos de incorporación de TIC. Como se explica más adelante, también está previsto establecer los mecanismos financieros que permitan acceder a esas mejoras. El objetivo es lograr mejorar el acceso a estas herramientas en igualdad de oportunidades y condiciones para todas las empresas participantes.</p>	<p>Número de empresas que incorporan.</p> <p>Informe de resultados</p>
Actividades		
2.2.1	Diagnóstico de necesidades y posibles soluciones.	Documento validado.
2.2.2.	Elaborar y validar un documento que, en función de los datos del relevamiento, identifica áreas de mejora y posible incorporación de Tic. Este es un proceso continuo muy demandante de recursos humanos que están en permanente contacto con las diferentes empresas de ambos sub grupos (proveedores y gastrónomos). Culmina con un documento que resume el proceso y explicita las posibles soluciones a cada problemática individual.	Número de empresas diagnosticadas.
2.2.3.	Soluciones tecnológicas a medida incorporadas	
2.2.4.	Planes de trabajo para la incorporación de soluciones tecnológicas en al menos 20 empresas.	Planes de trabajo
2.2.5.	Asistencia Técnica / Tutorías para la implementación	Número de tutorías implementadas
2.2.6.	Documento de evaluación y hoja de ruta para la incorporación de otras empresas. Lecciones aprendidas.	Documento de tutorías
Resultado 2.3	Desarrollo de recetas con identidad local	Recetario con al menos 10 recetas con identidad local
Actividades		
2.3.1	Talleres específicos con los gastrónomos de Rocha.	Número de participantes
2.3.2.	Rescate y desarrollo de recetas innovadoras utilizando recursos locales como los frutos de butiá, las variedades criollas y otras especies nativas.	Número de talleres
2.3.3	Diseño e impresión de recetario	Recetario físico

<p>Resultado 2.4</p>	<p>Instrumento financiero para fortalecimiento de empresas diseñado</p> <p>Se ha previsto establecer un instrumento financiero que permita atender alguna limitante que se identifique a nivel de empresa para el logro de los objetivos. Es esperable que en el desarrollo de las actividades esas brechas aparezcan.</p> <p>Los detalles de operación del instrumento financiero se definirán en las primeras etapas de ejecución en un trabajo conjunto del programa UMC, República Microfinanzas Sociedad Anónima (RMSA) y la IDR, seguramente potenciando el Fondo de Garantía ya existente sin descartar la emergencia de algún instrumento menor complementario que suja desde el proceso más vinculado a incentivos para vehicular algún cambio cultural como por ejemplo vinculado a la incorporación de TIC a la producción o a los servicios. La IDR ha comprometido recursos para constituir ese instrumento.</p>	<p>Número de empresas que usan el instrumento</p>
<p>Actividades 2.4.1</p> <p>2.4.2.</p> <p>2.4.3.</p>	<p>Reunión para definir el instrumento (RMSA; UMC; DDD)</p> <p>Adecuación de instrumentos financieros.</p> <p>Puesta en marcha con beneficiarios.</p>	<p>Instrumento operativo</p>