

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DE UN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

EVALUACION FINAL

Andrés Jung
Consultor

Febrero 2005

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DE UN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

EVALUACION FINAL

Equipo de Trabajo

Andrés Jung

*Cecilia Durán
Mercedes Guinovart*

**Montevideo
Febrero de 2005**

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
I. INTRODUCCIÓN.....	6
II. LA LÓGICA DEL PROYECTO Y SU CONTEXTO	7
A. EL FOMIN Y LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL	7
B. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	8
C. EL CONTEXTO Y LA INCIDENCIA DE SU EVOLUCIÓN	10
III. EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES Y UTILIZACIÓN DE RECURSOS.....	15
A. ASESORAMIENTOS ESTRATÉGICOS	15
B. PROGRAMAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL	33
C. CAPACITACIÓN DE CONSULTORES.....	40
IV. EVALUACIÓN GLOBAL, OBJETIVOS Y RECURSOS APLICADOS	43
A. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	43
B. RECURSOS APLICADOS	47
C. EVALUACIÓN GLOBAL	48
V. LECCIONES APRENDIDAS Y SUGERENCIAS PARA EL FUTURO	53
A. LECCIONES APRENDIDAS.....	53
B. ROLES PARA EL CDE DE FUTURO	56
C. SUGERENCIAS.....	59

RESUMEN EJECUTIVO

1. El Programa y el contexto

El objetivo del Programa fue contribuir al desarrollo de la competitividad de las PYMES del Uruguay, fortaleciendo su capacidad para acceder y utilizar eficientemente servicios empresariales no financieros (incluyendo actividades asociativas), orientados a mejorar su productividad y su capacidad de crecimiento en un contexto de integración e internacionalización. Para ello se proponía establecer un Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) que realizara las siguientes actividades: a) asesoramientos estratégicos individuales (inducir la demanda de servicios empresariales no financieros por parte de las empresas); b) programas de cooperación (inducir la colaboración inter-firmas como instrumento para aumentar la competitividad); y c) capacitación de consultores (colaborar en el fortalecimiento de la oferta local de servicios de desarrollo empresarial). El monto del Programa alcanzaba a US\$ 2.100.000, de los cuales US\$ 1.266.000 correspondían a recursos FOMIN y US\$ 834.000 a fondos de contrapartida local. El plazo de ejecución de 48 meses (período 2000-2003), fue extendido por un año.

Debe destacarse que la mayor parte del período de ejecución del Programa se caracterizó por un contexto recesivo y por la aguda crisis de 2002. Es necesario tener en cuenta la magnitud de la crisis para poner en perspectiva la ejecución especialmente en el segundo semestre de 2002 y 2003.

2. Evaluación de la ejecución a nivel de componentes

2.1 Asesoramiento estratégico individual

Cumplimiento de metas. Aunque con una prórroga en el plazo de ejecución, se cumplieron las metas establecidas. Como era esperable, las actividades de asesoramiento se concentraron en: a) la zona sur del país; b) en áreas temáticas generales (estrategia y marketing); y c) en algunos sectores (principalmente alimentos y bebidas). También se observa una concentración en la oferta de servicios profesionales.

Aplicación de recursos. Hasta 2002, la ejecución financiera se ajustó razonablemente a lo presupuestado. A partir de 2003, con la anuencia del Banco, se decidió el mantenimiento de los porcentajes de subsidios (lo que requirió más recursos por consultoría) y la reducción en el precio en dólares (que, en sentido contrario, redujo el monto en dólares de los subsidios). En su conjunto, ello determinó la asignación de más recursos al componente. El monto de recursos FOMIN pasó de US\$ 489 mil a US\$ 630 mil.

Evaluación de la ejecución. Este componente se ejecutó en forma satisfactoria: se cumplieron las metas establecidas en cuanto a asesoramientos realizados, los empresarios valoraron el trabajo de los consultores como de buena calidad y sus recomendaciones para mejorar la competitividad como aplicables. Se constata, sin embargo, que muchas empresas no generaron un hábito de contratación de servicios de desarrollo empresarial y que el efecto demostración hacia otras empresas no fue amplio. En ello incidieron factores asociados a la cultura empresarial, al entorno y a la falta de una aproximación sistémica a la promoción de servicios de desarrollo empresarial

2.2 Programas de cooperación empresarial

Cumplimiento de metas. Se cumplieron las metas previstas, en términos de número de grupos y empresas atendidas. Contrariamente a lo previsto en el diseño, se verificó una fuerte demanda por programas de internacionalización y una menor por programas de proveedores y sectoriales.

Aplicación de recursos. El componente se ejecutó eficientemente desde el punto de vista financiero, y el subsidio promedio por grupo fue menor al presupuestado. Los recursos ejecutados alcanzaron a US\$ 211 mil, frente a una previsión de US\$ 200 mil.

Evaluación de la ejecución. El CDE ha tenido la suficiente flexibilidad para orientarse por la demanda y para ir ajustando la metodología en función de los aprendizajes realizados. En este caso, los empresarios identifican claramente una “metodología CDE” y la valoran, así como la presencia local en el caso de las empresas del norte. Esto no es un hecho ajeno a la forma en que ejecutó el CDE este componente.

2.3 Capacitación de consultores

En este componente, se excedió la meta en cuanto a número de consultores capacitados, con una aplicación de recursos menor a la originalmente prevista (US\$ 10 mil). La evaluación global, muestra que el relacionamiento entre el CDE y los consultores constituye un aspecto clave, que no quedó resuelto satisfactoriamente.

3. Evaluación de la ejecución a nivel de objetivos

Objetivo específico: Formar un CDE que proporcione apoyo técnico a las PYMES para acceder y utilizar eficientemente servicios de asistencia técnica y desarrollar actividades asociativas. Los indicadores previstos para evaluar su cumplimiento una vez terminado el Programa eran: a) aumento de la inversión en capacitación y asistencia técnica; y b) aumento de las ventas de proveedores de servicios. No se cuenta con indicadores que permitan evaluar cuantitativamente el logro del objetivo. Sin embargo, la evaluación cualitativa (basada en encuestas y entrevistas a empresarios y consultores) permite afirmar que el objetivo se cumplió.

Objetivo general: Contribuir al aumento de la competitividad de la pequeña empresa frente al mercado ampliado. Los indicadores para evaluar el cumplimiento del objetivo eran el aumento de productividad y la actividad exportadora de las empresas participantes. No se cuenta con información suficiente para verificar cuantitativamente el efecto del Programa sobre los indicadores seleccionados. De todas formas, la información cualitativa (encuestas y entrevistas a empresarios), y la información sobre exportaciones de empresas participantes en grupos de internacionalización, indican que es razonable afirmar que se ha dado un aumento en la productividad de las empresas y un mejor desempeño exportador.

Aplicación de recursos. En relación a la ejecución financiera debe destacarse: a) los recursos del FOMIN se han comprometido prácticamente en su totalidad; b) los recursos de contrapartida superan el monto presupuestado y la participación de la contrapartida local el porcentaje previsto (47% frente a 40%); c) a los efectos de adecuar las condiciones de ejecución, la estructura de financiamiento se modificó durante el Programa, especialmente en lo que refiere a la aplicación de los recursos FOMIN (recursos originalmente previstos para rubros de gestión y apoyo operativo se

reasignaron a Asesoramiento Individual y Programas de Cooperación); y d) el costo administrativo del Programa fue menor al presupuestado.

4. Evaluación global

La evaluación global del Programa resulta muy satisfactoria, particularmente teniendo en cuenta el contexto. En especial se destacan los siguientes aspectos:

Pertinencia. El Programa fue pertinente en la medida que aportó a la resolución de deficiencias de mercado. De todas formas, no es posible cuantificar la magnitud de su contribución, aunque la respuesta de las empresas en el establecimiento de una demanda no subsidiada ha sido lenta.

Efectividad. La comparación de los resultados reales con los previstos permite afirmar que se cumplieron las metas en cuanto a desarrollo de actividades y que se alcanzaron los objetivos (aunque no es posible cuantificar en qué grado). Se verifica que el subsidio fue una condición necesaria, pero no la única, para alcanzar los resultados.

Eficiencia. Los cambios de contexto incidieron en los tiempos de ejecución y en la utilización de recursos. En cuanto al tiempo, se requirió una extensión en el período de ejecución, y en materia de recursos, una reasignación entre partidas que permitiera restablecer condiciones adecuadas de ejecución (principalmente suspensión de reducción en el porcentaje de subsidios en los asesoramientos individuales).

Innovación. Los servicios ofrecidos y los procedimientos establecidos eran novedosos en el mercado. Casi todos los empresarios entrevistados manifestaron que era el primer programa de este tipo en que participaban. De todas formas no se percibe que se haya generado, hasta el momento, un amplio efecto de demostración a nivel de empresas. Se constata el interés de organizaciones nacionales e internacionales por las actividades del CDE.

Sostenibilidad. Es un aspecto clave de la evaluación y se refiere a la capacidad de mantener los beneficios del Programa después de su terminación, lo que está ligado a la posibilidad de institucionalizar los servicios por parte del ejecutor. Es un aspecto que ha sido difícil de lograr en proyectos de servicios de desarrollo empresarial del FOMIN. El CDE ha programado su actividad 2005 orientada a auto financiarse, contando con el apoyo de la CIU. Los resultados se verán en los próximos meses.

Adicionalidad. El financiamiento del FOMIN resultó imprescindible para generar los servicios de desarrollo empresarial. El subsidio resultó un elemento básico, y de hecho fue necesario suspender la reducción prevista. No se ha generado, hasta el momento, un efecto catalizador que le permita obtener recursos de otras fuentes, aunque el CDE está procesando diversas alternativas, y promoviendo sus servicios en el exterior.

Evaluabilidad. La información para evaluar el cumplimiento de metas para las actividades fue adecuada y los informes semestrales de seguimiento constituyeron una herramienta idónea para tal fin. En lo que respecta al cumplimiento de objetivos, existen carencias en el diseño del sistema de indicadores y de recolección de información (principalmente para evaluar efectos desde una aproximación cuantitativa).

5. Lecciones aprendidas

El Programa contó con un ejecutor flexible y experimentado, que demostró compromiso y capacidad de adaptación para desarrollarlo, tanto desde el CDE (Montevideo) como desde la Ventanilla Norte (se destaca la valoración de la presencia institucional de la CIU en el interior). En todo caso, la evaluación aporta algunas lecciones, que finalmente se relacionan con la sustentabilidad de las actividades del CDE. Estas lecciones tienen que ver con aspectos asociados tanto a su diseño como a su ejecución.

En cuanto al **diseño**, se destacan los siguientes aspectos: a) el diseño debe ser tal que permita que el CDE genere valor genuino para las empresas, como proveedor de los servicios y responsable de la metodología, lo que le permitiría posicionarse para captar la demanda futura; ello requiere que los mecanismos de intermediación con empresas y consultores sean diferentes (el CDE percibió este problema en 2003, e intentó introducir cambios, aunque no logró revertir la situación); b) se fue demasiado optimista sobre la velocidad de “generación de un mercado” (los cambios dentro de las empresas y en la difusión de prácticas entre empresas son lentos, e implican aspectos de cultura organizacional e institucionales); c) es necesario tener en cuenta los aspectos sistémicos en relación a las PYMES (políticas adecuadas, instrumentos financieros idóneos, incentivos institucionales y de mercado apropiados, aceleran los procesos y amplifican los impactos).

En relación a la **ejecución**, la clave es la capacidad de aprendizaje. El ejecutor en este caso ha demostrado flexibilidad y capacidad de aprender sobre la marcha. Sin embargo, es posible destacar tres aspectos que se deberían haber tenido en cuenta: a) un mayor aprovechamiento de experiencias similares; b) la dinámica de incentivos del proceso de ejecución (primero cumplimiento de metas, luego orientación a la demanda); y c) el diseño de mecanismos de acumulación de conocimiento en la organización (sí ocurrió en los programas de internacionalización, no en los asesoramientos individuales).

6. Sugerencias para el futuro

Componente para el diseño de productos y metodologías. Un CDE para ser sustentable requiere desarrollar metodología propia en ciertas áreas y productos a partir de los servicios que presta, de manera de capitalizar la acumulación de conocimiento. De esta forma, puede posicionarse como actor relevante en el mercado, generando valor agregado genuino por el cual percibe una retribución que lo hace sustentable. Esto requiere en los proyectos un componente específico para desarrollar estas capacidades, independiente de los componentes de acción sobre las empresas.

Mecanismo de intermediación y relación con los consultores. El mecanismo de intermediación entre un CDE, las empresas y los consultores debe tender a: a) establecer un relacionamiento directo entre las empresas y el CDE, de manera que aquellas lo perciban como responsable de la metodología y garante de la calidad; b) generar una relación entre el CDE y los consultores que vaya más allá de facilitar una relación comercial; y c) desarrollar mecanismos de acumulación de conocimiento en el CDE que le permitan capitalizarse, generando productos que lo posicionen en el mercado. En lo que respecta a la administración de los consultores, es necesario prever mecanismos que: a) aseguren una mayor distribución de la oferta y eviten la concentración en un número reducido de consultores, y b) “asocien” al consultor al desarrollo del CDE.

Sistemas de información. El diseño de los proyectos debe incorporar la generación de información como un aspecto específico. Esto tiene que ver con la elaboración de indicadores que permitan una mejor y más objetiva evaluación de la ejecución, pero también con información que permita al CDE conocer mejor las necesidades de sus clientes potenciales.

Específicamente en relación al Programa de Formación del CDE en la Cámara de Industrias del Uruguay, se constata que el mismo ha realizado aportes significativos a la provisión de servicios de desarrollo empresarial en Uruguay. Se constata, asimismo que el CDE ha tendido a redefinir sus actividades y servicios a partir de mediados de 2003 de manera de sostenerse financieramente (lo que implica un esfuerzo tanto del CDE como de la CIU), y que ha formulado un Programa de trabajo para el primer semestre de 2005 sobre esta base. De todas formas los esfuerzos por generar recursos financieros que permitan sostener los servicios, dificultan en esta etapa la inversión para el desarrollo futuro. Algunos recursos destinados a estos efectos (desarrollo de productos y metodología, mejoramiento de mecanismos de intermediación y sistemas de información), pueden permitir al CDE capitalizar mejor el avance realizado en estos años.

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 El presente informe tiene por objeto evaluar la ejecución del Programa de Formación de un Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) en la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU). Este Programa se inició a partir del año 2000, y está finalizando luego de una prórroga de aproximadamente un año en su período de ejecución.
- 1.2 La evaluación se realiza desde las actividades de cada componente hacia los objetivos (tanto específico como general) previstos en el marco lógico. En este sentido se analiza en el caso de cada componente: a) las actividades desarrolladas y el cumplimiento de las metas originalmente propuestas; b) el impacto de las actividades ejecutadas; c) los recursos aplicados; d) el cumplimiento o no de los supuestos, particularmente en lo que refiere al entorno; y e) la ejecución considerada en su conjunto. El análisis del impacto de las principales actividades se realizó en base a dos fuentes de información principales: a) la generada por el CDE a lo largo del período de ejecución; y b) la generada por el consultor, principalmente a partir de entrevistas con empresarios y actores relevantes en la ejecución.
- 1.3 Se analiza, asimismo, el cumplimiento de objetivos y la aplicación recursos general del Programa, realizando finalmente una evaluación global del mismo. El análisis se basa en información sobre las actividades y la ejecución operativa y financiera del Programa. Todo ello se considera en su conjunto a partir de los criterios utilizados por el BID/ FOMIN en su evaluación de programas de apoyo a los servicios de desarrollo empresarial.
- 1.4 Finalmente, a partir del análisis realizado y teniendo en cuenta la acumulación ya realizada por el FOMIN en la materia, se presentan algunas lecciones aprendidas, se plantean algunos roles posibles del CDE y se formulan algunas sugerencias para proyectos futuros.
- 1.5 Algunos aspectos que están presentes a lo largo del análisis se refieren a la lógica que ha tenido la intervención del FOMIN en materia de servicios de desarrollo empresarial, las propias evaluaciones que el BID/ FOMIN han realizado de los programas que ha financiado y el contexto particular por el que atravesó la economía uruguaya durante la ejecución del proyecto.
- 1.6 La estructura del informe responde a los aspectos ya señalados. El Capítulo II presenta el Programa en el contexto de las intervenciones del FOMIN en el tema y del entorno de la economía uruguaya; el Capítulo III analiza el desarrollo de las actividades previstas, el cumplimiento de las metas propuestas, y el impacto logrado a nivel de cada componente, para hacer lo propio a nivel de objetivos en el Capítulo IV. Allí se presenta también una evaluación global en base a criterios acordados por la Oficina de Evaluación y Supervisión del BID con el FOMIN (OVE, 2003). Finalmente, el Capítulo V presenta lecciones aprendidas, roles futuros y algunas sugerencias.

II. LA LÓGICA DEL PROYECTO Y SU CONTEXTO

A. El FOMIN y los Servicios de Desarrollo Empresarial

- 2.1 Los servicios de desarrollo empresarial consisten en una amplia gama de servicios no financieros vitales para la creación, supervivencia, productividad, competitividad y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. Incluyen capacitación, consultoría y asesoramiento, asistencia en comercialización, información, desarrollo y transferencia de tecnología, y fomento de vínculos entre empresas. El FOMIN ha impulsado proyectos de apoyo a los servicios de desarrollo empresarial, teniendo en cuenta la evidencia empírica y los elementos teóricos que sugieren que la disponibilidad de un conjunto diverso de servicios empresariales es importante para el crecimiento económico (OVE, 2003).
- 2.2 La lógica de intervención de estos proyectos tiene en cuenta la importancia económica y social de las MPYMES, pero sobre todo se fundamentan desde el punto de vista económico en la existencia de fallas de mercado. En este sentido, se identifican (OVE, 2003):
- a. **Fallas del lado de la demanda**: pueden resultar de la falta de conocimiento por parte de las empresas acerca de lo que está disponible en materia de servicios empresariales y de cómo éstos pueden resultar útiles. Influye el hecho de que estos servicios (por ejemplo la capacitación) son bienes basados en la experiencia, por lo que la disposición a pagar por ellos previamente es baja.
 - b. **Fallas del lado de la oferta**: un mercado poco desarrollado genera expectativas de bajo rendimiento para la prestación de servicios a las empresas. Ello se asocia a la segmentación de los mercados, las carencias en materia de formación profesional adecuada y a que los costos de transacción de los pioneros pueden ser elevados.
 - c. **Fallas conexas de mercado**: pueden existir en el sector financiero, por ejemplo. Las MPYMES suelen tener dificultades de acceso a crédito, lo que puede incidir en menor nivel de actividad y de demanda por servicios empresariales.
- 2.3 En función de lo anterior, las intervenciones para desarrollar los servicios de desarrollo empresarial deben orientarse a iniciar un proceso que lleve a la creación de un mercado. La reducción de los costos de transacción es un aspecto clave, por lo que son relevantes intervenciones orientadas a generar información sobre costos y rendimientos para las MPYMES, en cuanto a aspectos tales como servicios fundamentales, proveedores confiables, reducción de costos unitarios, información de clientes, entre otros. Estas intervenciones encaminadas a fomentar el mercado de servicios de desarrollo empresarial deben tener en cuenta que estos servicios forman parte de

sistemas empresariales existentes. En la medida que exista un enfoque sistémico, la política consigue activar agentes de la demanda (empresas, asociaciones, consorcios) y de la oferta (centros de servicios, consultores, universidades, cámaras, oficinas públicas pertinentes) (OVE, 2003). En contextos en los que existan sistemas de apoyo a la competitividad de las pequeñas empresas, las intervenciones para desarrollar servicios de desarrollo empresarial tienen mayor impacto.

- 2.4 El entorno para el funcionamiento de las empresas en los años noventa, se caracterizó a nivel global por prácticas comerciales más abiertas, desregulación y apertura financiera, menor participación del estado en la economía, desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, creciente corriente de inversión extranjera directa, tendencia a la especialización competitiva, cambios en los hábitos y estilos de vida de los consumidores y cambios en la dinámica del mercado de trabajo. En este contexto, la necesidad de servicios de desarrollo empresarial es mayor (OVE, 2003).

B. Descripción del Programa

- 2.5 El Programa de creación de un Centro de Desarrollo Empresarial en la CIU, se aprobó en 1999 y comenzó a ejecutarse en 2000. En su enfoque general, su diseño era consistente con la lógica de intervención del FOMIN en materia de apoyo a servicios de desarrollo empresarial.

1. Objetivos y actividades

- 2.6 El objetivo principal del Programa fue contribuir al desarrollo de la competitividad de las PYMES del Uruguay. El objetivo específico consistía en fortalecer la capacidad de las PYMES para acceder y utilizar eficientemente servicios empresariales no financieros, orientados a mejorar su productividad y su capacidad de crecimiento en un contexto de integración e internacionalización de sus actividades; y de desarrollar y fomentar actividades asociativas para la promoción de la cooperación entre empresas.
- 2.7 Para lograr estos objetivos se proponía establecer un Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) con dos ventanillas a nivel nacional (una en Montevideo y otra en Paysandú), para realizar las siguientes actividades:
- a. Inducir la demanda de servicios empresariales no financieros por parte de las empresas. Se proponía realizar aproximadamente 500 asesoramientos directos a empresas canalizando servicios con un nivel adecuado de calidad e incentivando su uso a través de recursos de cofinanciación. El CDE debía identificar y visitar PYMES del sector industrial y sectores conexos, para proporcionar a los empresarios una primera evaluación sin costo

sobre la situación y posicionamiento estratégico de la empresa, en base a una metodología previamente definida. Como resultado de esa primera evaluación, el CDE identificaría demandas de asesoramiento para mejorar aspectos de la gestión de las PYMES, utilizando criterios de selección establecidos en el Reglamento Operativo. Se motivaría a los empresarios a utilizar servicios de consultoría a través de recursos de cofinanciamiento. La mejora de la gestión induciría a una demanda sostenida de esos servicios. Se realizaría una campaña de promoción y marketing para dar a conocer el programa y crear una dinámica entre oferta y demanda de servicios empresariales no financieros.

- b. Inducir la colaboración inter-firmas como instrumento para aumentar la competitividad. Se planteaba realizar experiencias piloto de programas específicos de cooperación empresarial, de los siguientes tipos: programas de fortalecimiento de proveedores, programas sectoriales y programas de internacionalización. Se apuntaba a desarrollar la capacidad de las PYMES para competir en un mercado abierto, fortaleciendo con acciones cooperativas su gestión estratégica y de la calidad. A estos efectos, se deberían ejecutar a través del CDE, al menos ocho actividades asociativas que involucraran a no menos de 120 empresas. Los programas serían diseñados por un consultor internacional conjuntamente con el CDE.
 - c. Colaborar en el fortalecimiento de la oferta local de servicios de desarrollo empresarial y de consultoría y de la red de instituciones intermedias del sector privado empresarial. Implicaba articular las ofertas integradas de servicios para atender a las necesidades de las PYMES, y realizar anualmente un programa de formación de consultores para las PYMES, con el apoyo de la metodología desarrollada por la CIU.
- 2.8 El CDE debía constituirse en un referente para las empresas, ayudar a las pequeñas empresas a diagnosticar sus problemas técnicos y de gestión, acompañarlos en la contratación en el mercado de servicios de asistencia técnica, compartir durante el Programa y en forma decreciente el costo de dicha contratación y evaluar, junto con las empresas beneficiarias los resultados derivados de la aplicación de tales servicios y su difusión.

2. Financiamiento y plazo de ejecución

- 2.9 El monto total del Programa alcanzaba a US\$ 2.100.000, de los cuales US\$ 1.266.000 correspondían a recursos FOMIN y US\$ 834.000 a fondos de contrapartida.
- 2.10 El plazo de ejecución se estableció en 48 meses, por lo cual abarcaba el período 2000-2003.

C. El contexto y la incidencia de su evolución

- 2.11 La situación económica en la cual se planificó el programa y la vigente durante el período de ejecución fueron sustancialmente diferentes. En este sentido, se presenta a continuación una breve síntesis de algunos aspectos de la evolución de la economía uruguaya entre 1998 y 2004. Ello resulta relevante para comprender el entorno dentro del cual funcionaban las empresas y se ejecutó el Programa. En Anexo III se presenta un análisis detallado de los aspectos más relevantes, desde el punto de vista de la evaluación del Programa, tanto de la evolución de la economía uruguaya, como de los principales sectores atendidos por el Programa.
- 2.12 Luego de un período de crecimiento de más de una década (interrumpido por una leve disminución en 1995), la economía comenzó una fase recesiva a partir de 1999 que se vio agravada por una serie de factores en el año 2002. En este sentido, si bien durante el proceso de aprobación de la operación la economía ya había comenzado una fase recesiva, no se preveía que la misma fuera a alcanzar la magnitud que finalmente tuvo.
- 2.13 La disminución en el nivel de actividad global alcanzó al -17.6% y en la actividad industrial al -26.8% entre 1998 y 2002. La recesión comenzó en 1999, debido fundamentalmente al efecto de la crisis brasileña que culminó con la devaluación del Real en enero de dicho año. Ello afectó profundamente a varios sectores de la economía uruguaya que tenían una alta dependencia en sus exportaciones con respecto a Brasil. A lo anterior se le sumaron otros factores, destacándose: a) los efectos que las medidas adoptadas por Brasil tuvieron sobre Argentina, y por lo tanto indirectamente sobre Uruguay; b) la reducción en los precios de los principales *commodities* exportados por Uruguay y el aumento en el precio del petróleo; c) las restricciones para obtener financiamiento externo y una suba en la tasa de interés. Esta situación se mantuvo en el año 2000.
- 2.14 En el 2001, el nivel de actividad se vio afectado adicionalmente por: a) la reaparición de la fiebre aftosa que paralizó una de las principales industrias de exportación del país; y b) la culminación de la crisis que venía arrastrando Argentina (suspensión de la convertibilidad, cesación en el pago de la deuda, implantación del denominado “corralito” con efectos muy fuertes sobre el sistema financiero y una fuerte inestabilidad política además de económica). La crisis argentina tuvo efectos tanto directos como indirectos sobre Uruguay.
- 2.15 La situación recesiva se profundizó en el 2002 como consecuencia del agravamiento de la situación argentina y de una crisis financiera de gran magnitud en Uruguay. Los retiros de fondos extranjeros, el efecto contagio de la crisis financiera argentina y maniobras llevadas a cabo por ciertos bancos nacionales dieron lugar a la intervención de tres instituciones bancarias privadas y a una fuerte contracción en el mercado de créditos. Si bien en el 2002 se procedió a la eliminación

del sistema de bandas para el tipo de cambio, produciéndose una fuerte devaluación de la moneda, los efectos favorables de la devaluación sobre la competitividad de las exportaciones fueron compensados por el encarecimiento de los insumos importados, el incremento en el monto de las deudas, las restricciones al crédito y una caída en la demanda interna y regional.

- 2.16 La información disponible permite confirmar que a fines de 2003 comenzó a observarse una recuperación de la economía, superando la caída sufrida en el 2002. Si bien los niveles en dólares aún están muy lejos de los de 1998, los valores en precios constantes muestran que en el año 2003 se revirtió la tendencia decreciente en el PBI que se registraba desde 1999. En todo caso, el período de ejecución del programa estuvo caracterizado principalmente por la recesión y la crisis.
- 2.17 Los efectos de esta crisis se vieron reflejados en el nivel de empleo. Si bien el nivel de desempleo no era bajo, hasta 1998 el mismo era menor al 12%. Este nivel experimentó una fuerte tendencia creciente a partir de 1999, superando en el 2002 y 2003 el 16% tanto en Montevideo como en el interior del país. Existió asimismo un importante efecto depresivo sobre el salario real, especialmente debido a la devaluación de 2002, que determinó una disminución de veinte puntos porcentuales, que se mantiene hasta la fecha.
- 2.18 La decisión del gobierno de apartarse del sistema de bandas para la determinación del tipo de cambio tomada a mediados del 2002, produjo una importante devaluación del peso. Posteriormente, el nivel del tipo de cambio ha permanecido relativamente estable. Los cambios introducidos en la política cambiaria también afectaron el nivel de inflación. El nivel máximo se produjo en el 2002 con una tasa de inflación del 25.9%, nivel que disminuyó a 10.2% en el 2003 y que a octubre de 2004 lleva acumulado 7.8%.
- 2.19 La evolución de los precios externos, del tipo de cambio y de la inflación han tenido una fuerte influencia sobre la capacidad de competencia del país en términos globales, y con respecto a Brasil, Argentina y países de extrazona. En este sentido, el contexto para las empresas productoras de bienes transables ha sido desfavorable hasta el año 2002, especialmente respecto a Brasil y Argentina. La devaluación de mediados de 2002 se reflejó en un importante crecimiento de la competitividad de precios respecto a todos los orígenes y destinos, pero fundamentalmente respecto a extrazona. La estabilidad del tipo de cambio y la evolución de la inflación determinan una tendencia decreciente en el nivel de competitividad hacia fines de 2004.
- 2.20 Las consecuencias de la crisis pueden observarse asimismo en la evolución de la deuda externa, que pasó de representar un 41% del PBI en 1999 a un 111.3% en el 2003. El factor más relevante a destacar respecto a la deuda es el canje efectuado en mayo de 2003 por el

gobierno, el cual abarcó aproximadamente 92% de los títulos. Este canje tuvo por efecto diferir los vencimientos, permitiendo sortear un problema de liquidez y facilitando la recuperación de la economía.

- 2.21 La crisis de 2002 afectó significativamente al sistema financiero, determinando el cierre y/o reestructura de los principales bancos nacionales privados así como un importante ajuste en la banca pública. La magnitud del impacto sobre el sistema puede observarse a través de la reducción de aproximadamente un 40% en el nivel de los depósitos expresados en dólares entre el 2001 y el 2002. El año 2003 presenta una estabilización de los mismos respecto al año anterior, observándose un aumento relativo de los depósitos en moneda nacional, y una reducción en las tasas de interés pasivas como consecuencia de la menor percepción de riesgo en el sistema. Por su parte, la recuperación del sistema de créditos siguió un proceso más lento al observado respecto a los depósitos, si bien también se percibió una recuperación en 2003.
- 2.22 Las exportaciones muestran una tendencia decreciente a partir de 1999, como consecuencia las crisis regionales y la disminución en los precios de los *commodities*, que se revierte en 2003. Las importaciones por otra parte también responden a la crisis, presentando una disminución en el período considerado, si bien la variación más importante se registra en el 2002, donde las mismas disminuyen un 36%. En el 2003 se advierte que las importaciones vuelven a crecer, si bien en una magnitud menor que las exportaciones. Los datos disponibles para 2004 confirman la recuperación mencionada.
- 2.23 En general, todas las variables de demanda registraron una variación negativa entre 1999 y 2002. La mayor disminución en el período fue en la formación de capital, que sufrió una caída muy importante (34.5%) en 2002. El consumo por su parte, se mantuvo relativamente estable hasta 2001, tanto en lo que hace referencia al gasto público como privado, sufriendo una caída muy importante en 2002, fundamentalmente en el consumo privado.

Cuadro 2.1

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>FIN</p> <p>Contribuir al aumento de la competitividad de la pequeña empresa frente al mercado ampliado.</p>	<p>Final izado el programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la productividad de las empresas participantes • Actividad exportadora de las empresas participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución encuestas • Registros contables y estados financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad macroeconómica • Consolidación del proceso de integración regional • Continuo apoyo de la CIU al CDE
<p>PROPÓSITO</p> <p>Formación de un Centro de Desarrollo Empresarial que proporcione apoyo técnico a las PYMES para acceder y utilizar eficientemente servicios de asistencia técnica y desarrollar actividades asociativas.</p>	<p>Finalizado el programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la inversión en capacitación y asistencia técnica • Aumento de ventas de proveedores de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas realizadas a PYMES y proveedores de servicios • Resultados evaluación Programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Que exista demanda de servicios • Disponibilidad a pagar por estos servicios por parte de las empresas
<p>ACTIVIDADES</p> <p>a. Inducir la demanda de servicios empresariales no financieros por parte de las empresas. Promoción, selección, financiamiento y seguimiento de proyectos de asesoramiento para mejorar los aspectos de gestión de las PYMES en términos de productividad y competitividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 500 evaluaciones empresariales • Campaña de promoción • 500 asesoramientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de evaluación • Informes de seguimiento • Revisión planes anuales • Encuestas a PYMES • Registros 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantenga dinamismo de las PYMES • Concientización de las PYMES que la asistencia técnica es inversión

b. Inducir la colaboración Inter-firmas como instrumento de aumentar la competitividad. Promoción, selección, financiamiento y seguimiento de proyectos de acciones cooperativas de PYMES para mejorar su productividad y competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> • 8 programas • 3 programas de proveedores • 3 programas sectoriales • 2 programas de Internacionalización de empresas (120 empresas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de evaluación • Informes de seguimiento • Revisión planes anuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el conjunto de programas dedicados a apoyar a PYMES, promueven y sensibilizan la formación de grupos de empresas para trabajar en forma asociativa. • Interés demostrado por las PYMES de participar en actividades asociativas
c. Colaborar en el fortalecimiento de la oferta local de servicios de desarrollo empresarial y consultoría de la red de Instituciones Intermedias del sector privado.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de consultores capacitados (60 consultores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de evaluación de entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés de los consultores de participar en el programa

III. EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES Y UTILIZACIÓN DE RECURSOS

- 3.1 El Programa estaba estructurado en torno a tres componentes principales: a) asesoramientos estratégicos; b) programas de cooperación empresarial; y c) capacitación de consultores.

A. Asesoramientos estratégicos

- 3.2 Este componente tenía por objeto inducir la demanda de servicios empresariales no financieros por parte de las empresas. Incluía actividades orientadas a la promoción, selección, financiamiento y seguimiento de proyectos de asesoramiento para mejorar los aspectos de gestión de las PYMES en términos de productividad y competitividad.

1. Ejecución de actividades y cumplimiento de metas

- 3.3 Las actividades principales a ejecutar implicaban: a) promoción, para sensibilizar e identificar a las empresas interesadas; b) realización de evaluaciones empresariales sin costo a los efectos de ofrecer a las PYMES interesadas una visión sobre su situación y posicionamiento estratégico e identificar demandas de asesoramiento para mejorar aspectos de la gestión; y c) realización de asesoramientos específicos contratando consultores bajo mecanismos de cofinanciación (pago por parte de la empresa al consultor, recibiendo un subsidio con cargo al financiamiento FOMIN). Cada una de estas actividades implicaba un conjunto complejo de acciones que debían coordinarse adecuadamente.

a. Promoción

- 3.4 Las actividades incluyeron campañas de promoción sostenidas durante la duración del proyecto: folletería, afiches, mailing, radio, prensa, presentación en instituciones, en empresas y basadas en temas propios del ciclo de gestión. En una primera etapa, además de los instrumentos de difusión masivos, la promoción se basó en el esfuerzo del CDE (particularmente de la coordinación). Lo mismo ocurrió en la Ventanilla Norte, donde la gerencia de la Ventanilla contó con el apoyo de la coordinación del CDE. En una segunda etapa, ante la necesidad de cumplir las metas, se utilizó a los consultores como promotores de los servicios del CDE. La utilización de los consultores como fuerza de venta permitió cumplir con los objetivos en forma acelerada. Sin embargo, ello provocó una pérdida de presencia frente al empresario, que percibía al CDE como facilitador de la contratación a través del subsidio, con un rol que no generaba un valor agregado propio para el empresario.

- 3.5 Como consecuencia de la evolución y del aprendizaje realizado, la promoción tendió a centrarse sobre el final del Programa en: i) información sobre actividades del CDE en medios de comunicación; ii) presentaciones relacionadas con el ciclo de gestión; iii) telemarketing, entrevistas individuales y diagnósticos de gestión a cargo del equipo del CDE. Este último instrumento es la vía principal en la actualidad.
- 3.6 Actualmente, el eje comunicacional del CDE tiende a centrarse en la provisión de servicios técnicos, fortaleciendo su posicionamiento como actor que contribuye a la mejora de la competitividad de las PYMES (servicios técnicos enfocados a resultados, con un alto nivel profesional, de alta calidad, con un enfoque sistémico y constructivista, promoviendo el trabajo en equipo -juntos para ganar competitividad-, transfiriendo conocimiento y logrando el *upgrading* de las PYMES industriales)¹.

b. Evaluaciones empresariales

- 3.7 Las evaluaciones empresariales (o diagnósticos) constituían un aspecto central en las actividades del componente ya que eran el primer contacto del CDE con la empresa. En este sentido, desde un principio se diseñó un formato de diagnóstico “generalista” para identificar mediante una entrevista en la empresa las principales áreas de mejora. El procedimiento general implicaba realizar un diagnóstico para cada empresa interesada en contratar una consultoría. Ello se cumplió en casi todos los casos, y las consultorías de asesoramiento sin el paso previo de la evaluación empresarial fueron excepcionales. Esto fue así tanto en Montevideo como en el interior.
- 3.8 Desde fines de 2003 el diagnóstico de gestión se ha ido ajustando en sus objetivos y contenido. Continúa siendo la primera aproximación a la empresa, en la que se procura comprender su situación a nivel de gestión y dirección, aunque se pone énfasis en lograr empatía con el empresario. Se entiende que este es un aspecto fundamental para realizar una propuesta de asesoramiento que luego tenga impacto real sobre la situación de la empresa. En este sentido, se enfatiza como herramienta de “venta técnica”, ya que se entiende que los servicios no financieros a empresas constituyen productos intangibles de alto contenido técnico.
- 3.9 Por otra parte, se solicita información a las empresas respecto a la situación comercial, financiera, de recursos humanos, producción, calidad y demás áreas relevantes, en forma previa al diagnóstico. Ello permite que cuando se produce la visita a la empresa, los empresarios ya han reflexionado sobre su situación y tienen información cuantitativa disponible. Ello aporta información útil, además, para diseñar nuevos servicios que respondan a las demandas detectadas. De

¹ Ver CDE, Informe enero-junio 2004, punto 3.1.3, y Anexo I.

esta manera, el diagnóstico se transforma en una herramienta con un valor que va más allá de la atención a una empresa individual.

- 3.10 Se preveía la realización de 500 evaluaciones o diagnósticos empresariales durante la ejecución del programa. Se realizaron unas 573 evaluaciones, por lo que la meta fijada se superó ampliamente. Obviamente, no todas las evaluaciones dieron lugar a consultorías.

c. Asesoramientos individuales

- 3.11 El procedimiento general indicaba que una vez realizado el diagnóstico e identificado el tipo de asesoramiento necesario, el CDE presentaba a la empresa una terna de consultores, con los cuales el empresario tenía una reunión. Luego, la empresa seleccionaba el consultor y se confeccionaban los contratos, incluyendo términos de referencia y demás requerimientos. En algunos casos no se cumplió con alguno de los pasos previstos, principalmente porque la empresa ya tenía identificado un consultor, o era directamente acercada al CDE por el consultor. En general, sin embargo, se cumplieron los procedimientos establecidos.
- 3.12 Los objetivos anuales eran exigentes y marcaban un peso relativo de las empresas del norte (40%) mayor al que tienen en el conjunto de las PYMES industriales. No se establecían objetivos en materia de temáticas o de sectores, por lo cual ello quedó librado a la demanda. La distribución de empresas entre las zonas sur y norte, y posteriormente la dificultad para cumplir con los objetivos en 2003, marcaron un proceso de reprogramación continuo. De todas formas, se cumplieron los objetivos anuales globales en los años 1 a 3 del Programa (2000 a 2002), y se mantuvo el objetivo total aunque con una prórroga en la ejecución. En el cuadro 3.1 se presenta la evolución de objetivos originales y reprogramados y los datos reales de ejecución.

Cuadro 3.1
EJECUCION DE LOS ASESORAMIENTOS ESTRATÉGICOS INDIVIDUALES

Años	Tipo de objetivo	Objetivos			Realizadas		
		Sur	Norte	Total	Sur	Norte	Total
2000	Original	50		50			
2001	Original	70	30	100	50		50
	Reprogramado	75	25	100	75	25	100
2002	Original	90	70	160			
	Reprogramado	95	65	160	95	65	160
2003	Original	90	100	190			
	Reprogramado	120	70	190	74	45	119
2004	Reprogramado	48	25	73	46	25	71
Totales	Original	300	200	500			
	Reprogramado	340	160	500	340	160	500

Nota: las reprogramaciones implicaron principalmente reasignación de objetivos entre sur y norte que se solicitaban al Banco antes de iniciar la ejecución del año. En el año 2003 no fue posible cumplir las metas globales reprogramadas, por lo que se solicitó una prórroga para permitir cumplir las metas globales del programa, la que fue aprobada por el Banco. Las metas para el 2004 corresponden a las consultorías no realizadas en 2003.

- 3.13 Aproximadamente un 70% de las consultorías se realizaron desde la sede del CDE en Montevideo y un 30% desde la Ventanilla Norte en Paysandú. Las primeras son empresas radicadas fundamentalmente en Montevideo y Canelones, con algunos casos puntuales de empresas ubicadas en otros departamentos (Rocha, Lavalleja, Colonia y Maldonado). Las que se atendieron desde la Ventanilla Norte, fundamentalmente eran empresas de Paysandú y Salto. Originalmente se había planteado una distribución de 60% en el sur y 40% en el norte, lo que no fue posible realizar y que motivó reprogramaciones anuales. Sobre 487 consultorías realizadas, la situación era la que se presenta en el cuadro 3.2.

Cuadro 3.2
CONSULTORIAS POR DEPARTAMENTO

Departamento	Número	%
Montevideo	287	59%
Paysandú	115	24%
Canelones	32	7%
Salto	28	6%
Colonia	6	1%
Maldonado	6	1%
Otros	13	3%
Subtotal Norte	147	30%
Subtotal Sur	340	70%
TOTAL	487	100%

- 3.14 En cuanto al **marco temporal**, los asesoramientos programados se concentraban en los dos últimos años de ejecución, teniendo en cuenta la dificultad de generar una masa de empresas interesadas y prontas para participar. El año 2002 vio cumplida la expectativa y acumuló casi la tercera parte de los asesoramientos del Programa. En 2003, la contracción de la demanda determinó que no se alcanzaran las metas previstas y fuera necesario reprogramar la ejecución solicitando una prórroga. La concentración de consultorías registrada en 2002, parece indicar que las empresas mantuvieron su interés en contar con asesoramientos específicos en medio de la crisis. La caída en la demanda de 2003, puede explicarse por varias razones, principalmente: a) efecto retardado de la crisis; y b) cambios de enfoque en la ejecución del Programa (privilegiando posicionamiento futuro frente a cumplimiento de metas).
- 3.15 Si se analizan las consultorías ejecutadas en función del **tamaño de las empresas**, se observa que el 72% aproximadamente corresponde a empresas medianas (entre US\$ 180.000 y US\$ 5.000.000 de

facturación), un 19% a pequeñas (entre US\$ 60.000 y US\$ 180.000 de facturación) y apenas un 9% a microempresas (ventas menores de US\$ 60.000). Si se compara ésta participación con la que tienen estos mismos tipos de empresas en el tejido empresarial, puede concluirse que las consultorías parecen un instrumento más adecuado para empresas de una cierta dimensión, o al menos que tengan una cierta estructura que les permita aprovechar el asesoramiento de mejor manera. Tal vez las microempresas o incluso las pequeñas, por su propias carencias organizativas, no puedan rentabilizar adecuadamente los efectos de las consultorías. De todas formas, esto parece ajustarse más a la realidad de la zona sur.

- 3.16 En lo que hace referencia a la **temática de las consultorías** realizadas, puede observarse una fuerte concentración: un 32% en el área de estrategia, 25% en marketing, un 13% en calidad y en producción y un 11% en finanzas. Estas cinco áreas comprenden el 94% de las consultorías realizadas. Parece razonable que las áreas de aproximación más global a la problemática de la empresa tengan una alta participación, teniendo en cuenta que para muchas empresas era la primera experiencia en contratación de servicios de desarrollo empresarial.
- 3.17 Las consultorías realizadas en el Norte mostraron un mayor grado relativo de concentración en estrategia (41%) y marketing (34%), mientras que, también en términos relativos, en el Sur se observó una mayor concentración en calidad (16%) y finanzas (12%). La zona sur, si bien con una demanda concentrada, muestra una temática más diversificada (incluyendo temas como comercio exterior, tecnología, desarrollo de productos y recursos humanos). Vale destacar que la ventanilla norte operó con empresas industriales, de servicios conexos y del sector turismo, lo que puede haber favorecido la mayor concentración en las áreas temáticas señaladas.

Cuadro 3.3
ASESORAMIENTOS INDIVIDUALES POR AREA TEMATICA

Area Temática	Número de consultorías			Distribución porcentual		
	Norte	Sur	Total	Norte	Sur	Total
Estrategia	65	96	161	41%	28%	32%
Marketing	55	72	127	34%	21%	25%
Producción	21	45	66	13%	13%	13%
Calidad	8	56	64	5%	16%	13%
Finanzas	11	42	53	7%	12%	11%
Recursos Humanos		11	11	0%	3%	2%
Comercio Exterior		8	8	0%	2%	2%
Desarrollo de producto		4	4	0%	1%	1%
Diseño Gráfico		3	3	0%	1%	1%
Tecnología		2	2	0%	1%	0%
Logística		1	1	0%	0%	0%
Total general	160	340	500	100%	100%	100%

- 3.18 Se constata una fuerte **concentración en la oferta de servicios profesionales**. Si bien participaron 126 consultores en los

asesoramientos individuales a empresas, tres de ellos acumularon un 25% de las consultorías realizadas, y los diez primeros acumularon un 44%. El hecho de que los tres consultores con mayor número de asesoramientos trabajen en el área de marketing y estrategia, permite observar una correspondencia entre la concentración temática y la oferta profesional.

- 3.19 La distribución de consultorías individuales de acuerdo al **área de actividad** (CIIU dos dígitos), muestra una alta participación de los sectores de alimentos y bebidas (25%), químicos (10%), textiles (8%) y construcción (8%). En su conjunto estos cuatro sectores concentraron el 51% de las consultorías realizadas. Si se agregan las metálicas básicas y productos metálicos, hoteles y restaurantes y servicios a empresas se acumula aproximadamente el 70% del total.
- 3.20 La distribución es diferente en el Sur y el Norte. Se destaca principalmente el peso en el Norte de las empresas de la construcción y de actividades vinculadas al turismo (hoteles y restaurantes), que en conjunto representan casi la cuarta parte.² También se observa un mayor peso relativo en el Norte de empresas de servicios y de metálicas básicas. En el Sur es mayor la diversidad sectorial, lo que se refleja en el peso relativo del resto de los sectores.

Cuadro 3.4
CONSULTORIAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD

Sector	Número de consultorías			Porcentaje		
	Sur	Norte	Total	Sur	Norte	Total
Alimentos y bebidas	85	42	127	25,0%	26,3%	25,4%
Textiles	31	8	39	9,1%	5,0%	7,8%
Químicos	39	13	52	11,5%	8,1%	10,4%
Metálicas básicas	14	13	27	4,1%	8,1%	5,4%
Prod. Metálicos	21	5	26	6,2%	3,1%	5,2%
Construcción	18	20	38	5,3%	12,5%	7,6%
Hoteles y restaurantes	2	17	19	0,6%	10,6%	3,8%
Servicios a empresas	16	17	33	4,7%	10,6%	6,6%
Otros	114	25	139	33,5%	15,6%	27,8%
Total	340	160	500	100,0%	100,0%	100,0%

- 3.21 En definitiva, aunque con ciertas dificultades en materia de tiempos sobre el final (que requirieron una prórroga del período de ejecución), se han cumplido las metas establecidas. En su conjunto, la ejecución de las actividades de asesoramiento individual muestra:
- Una mayor concentración en la zona sur en relación a las previsiones originales. De hecho fue necesario reprogramar las metas, adecuándolas a la demanda. De una relación 60% en el sur a 40% en el norte, se pasó a una de 70% y 30% respectivamente.

² A partir de la evaluación intermedia, se incluyeron en la zona Norte empresas de servicios vinculados al turismo.

- Concentración en áreas temáticas generales (estrategia y marketing). Esto parece razonable, en el marco de un Programa orientado a promover la utilización de servicios de desarrollo empresarial en empresas que antes no los utilizaban. Si bien con un grado de participación mucho menor, aparecen áreas directamente vinculadas a la productividad (producción y calidad) y a finanzas.
- Concentración sectorial. Una cuarta parte de las consultorías se realizaron en empresas del sector alimenticio, y el resto se distribuye con diferente intensidad en las zonas sur y norte. Dentro de los grandes sectores, hay ciertos “bolsones” de concentración que podrían analizarse, porque pueden estar marcando una demanda insatisfecha con características específicas (por ejemplo, la producción de vinos).
- Concentración en pocos consultores. Este es un aspecto que se destaca ya que va en detrimento de la promoción de una oferta diversificada y dinámica.

2. Impacto de las actividades ejecutadas

- 3.22 No se cuenta con información adecuada para evaluar el impacto de las actividades del componente de asesoramiento estratégico sobre la competitividad de las empresas. Sólo en algunos casos se cuenta con información sobre el número de empleados y/o nivel de facturación con posterioridad al momento de realización de la consultoría. En estos casos, se verifican aumentos o disminuciones y en otros el cierre de la empresa. Sin embargo, la evolución puede deberse a múltiples factores, mucho más en un período de cambios importantes en el entorno, como fue el correspondiente a la ejecución del programa.
- 3.23 Con la información disponible, es posible realizar dos tipos de evaluación de impacto: a) la que surge de un formulario de evaluación que respondían las empresas al finalizar la consultoría; y b) la evaluación cualitativa que surge de entrevistas realizadas a empresas que realizaron consultorías.

a. Evaluación al finalizar la consultoría

- 3.24 Al finalizar una consultoría, las empresas recibían un formulario a partir del cual se les solicitaba que evaluaran diversos aspectos del trabajo realizado. Sobre un total de 500 casos, se tienen 403 respuestas. Las preguntas aquí procesadas se refieren a: a) aplicabilidad de las recomendaciones de la consultoría, b) el trabajo del consultor y las expectativas de la empresa, y c) el interés por nuevos asesoramientos sin subsidio.³

³ Las preguntas específicas estaban formuladas de la siguiente manera: a) Es factible la aplicación de las recomendaciones del consultor en mi empresa; b) El trabajo del consultor está de acuerdo con mis expectativas; y c) Estaría dispuesto a seguir con nuestro asesoramiento empresarial sin subsidio del programa. En cada caso se ofrecían cinco opciones de respuesta (valoración de 1 a 5, de más bajo a más alto).

- 3.25 La aplicabilidad de las recomendaciones permite evaluar en qué medida los empresarios percibieron resultados útiles y aplicables de la consultoría realizada. La gran mayoría de las empresas consultadas (89%), valoraron la factibilidad de aplicación de las recomendaciones como muy buena (48% con un valor de 4) o excelente (41% con un valor de 5).
- 3.26 La valoración del trabajo del consultor en relación a las expectativas del empresario, por otra parte, permite evaluar la conformidad del mismo con la consultoría. En este caso un 94% de las respuestas establecen que el trabajo del consultor se ajustó de manera muy buena (39% con valor de 4) o excelente (55% con valor de 5) a las expectativas de los empresarios. De alguna manera este es un indicador de conformidad con la calidad de la consultoría y sus recomendaciones.
- 3.27 Si se consideran ambas respuestas en conjunto, puede afirmarse que una amplia mayoría de los empresarios valoraba muy positivamente la consultoría y, además, entendía que era factible la aplicación de sus recomendaciones. En definitiva, una amplia mayoría de los empresarios esperaba un impacto positivo de la consultoría sobre el desempeño de su empresa cuando la misma finalizó.
- 3.28 La consideración conjunta de ambas respuestas, por su parte, permite comprobar que es mayor la “nota global” asignada al trabajo del consultor que a la aplicabilidad de las recomendaciones. Parece razonable que ello sea así, ya que empresarios conformes con el trabajo del consultor pueden estimar que no sean inmediatamente aplicables sus recomendaciones, y es menos probable que se de la situación inversa.
- 3.29 Finalmente, el interés por nuevas consultorías sin subsidio, puede ser un primer indicador de en qué medida el empresario se ve comenzando un proceso continuo, en el que la utilización de servicios de desarrollo empresarial juega un papel por el que está dispuesto a pagar. Es, en el mismo sentido, un indicador de la generación de mercado para este tipo de servicios. En función de la excelente percepción tanto de las consultorías como de los consultores, sería razonable esperar que una alta proporción de empresas estuvieran dispuestas a recurrir a este servicio independientemente de la existencia del subsidio.
- 3.30 Si bien la mayor parte de las empresas se manifiestan interesadas en contratar una nueva consultoría independientemente del subsidio, el porcentaje de empresas que estaban “interesadas” o “muy interesadas” es del 56%, porcentaje muy inferior a los comentados para la aplicabilidad y la valoración del trabajo del consultor. Es de destacar que un 20% de las empresas directamente no estaban interesadas en

esta clase de servicios y un 25% no sabía o no emitía opinión al momento de ser consultada.⁴

- 3.31 El procesamiento de las respuestas de los empresarios, permite establecer promedios de valoración, con sus respectivas varianzas. En el cuadro 3.5, se presenta información que permite observar el alto promedio del valor asignado a la calidad y aplicabilidad del trabajo del consultor y, a su vez, el relativamente bajo promedio y alta varianza de las respuestas referidas al interés por continuar contratando servicios de consultoría sin subsidios.

Cuadro 3.5- Evaluación de los empresarios

	Factibilidad de aplicación de recomendaciones	Trabajo del consultor y expectativas de la empresa	Interés por nueva consultoría sin subsidio
PROMEDIO	4,29	4,47	3,42
VARIANZA	0,46	0,41	1,40

- 3.32 A continuación se procedió a analizar la incidencia en los promedios de valoración de diferentes factores, como ser el tamaño y ubicación de las empresas, el área de la consultoría o el consultor. Si bien en la mayoría de los casos las diferencias no son significativas, se destacan a continuación los principales aspectos.⁵ Los indicadores se presentan en el cuadro No. 3.6.
- 3.33 **Tamaño de las empresas.** Si bien dentro de niveles similares, se observa que la evaluación de la aplicabilidad de las recomendaciones y del trabajo del consultor es mayor cuanto mas pequeño el tamaño de la empresa, siendo el promedio más alto en el caso de las microempresas. En relación con la realización de nuevas consultorías, se observa un patrón consistente con el análisis general.
- 3.34 Una diferenciación por **origen de la empresa** muestra que las empresas del interior muestran puntajes algo mayores en los tres aspectos, principalmente en lo relativo a la aplicabilidad de sus recomendaciones y el interés por nuevas consultorías.
- 3.35 El análisis de la relación entre los **sectores** a que pertenecen las empresas y las calificaciones asignadas se realizó para los cinco sectores con mayor porcentaje de participación, acumulando éstos casi el 60% del total. En general las calificaciones del trabajo del consultor

⁴ Estos índices son similares a los que presentan García Tabuenca et. al. (2004; pag. 23) al evaluar los proyectos BID de apoyo a los servicios de desarrollo empresarial: 52% de los empresarios tiene una disposición alta a continuar contratando servicios una vez terminado el programa, pero casi una tercera parte muestra una disposición mínima a hacerlo.

⁵ En el caso del corte por tamaño, el número de empresas para las que se cuenta con información es algo menor. De todas formas los promedios generales no varían significativamente.

y de la aplicabilidad de las recomendaciones tiene niveles similares para los cinco sectores, y en la mayoría de los casos se ubican por encima del promedio general. La dispersión en las respuestas es mayor en el caso del interés por la realización de nuevas consultorías sin subsidio, aunque, salvo para alimentos y bebidas, con niveles superiores al promedio.

- 3.36 Las calificaciones en función del *área de la consultoría* realizada muestran una dispersión mayor, aunque básicamente en áreas que no representan un volumen importante de empresas. De todas maneras llama la atención la falta de niveles mayores de interés por nuevas consultorías, especialmente en ciertas áreas donde la satisfacción con el trabajo de los consultores y la factibilidad de aplicación de las recomendaciones se ve como alta.
- 3.37 Finalmente, se analizaron los valores para los *consultores* con mayor número de consultorías realizadas. De acuerdo con lo que puede observarse, existe una dispersión importante en los puntajes asociados con cada consultor. Nuevamente, en este caso también la dispersión es mayor en relación al interés por realizar una nueva consultoría. Llama la atención que consultores que realizaron un número importante de asesoramientos que fueron bien valorados por las empresas tanto en términos de su trabajo como de aplicabilidad de sus recomendaciones, estén asociados con un escaso interés de las empresas en que trabajaron por realizar nuevas consultorías.

Cuadro 3.6- Valoración de los empresarios según diversos criterios

CONCEPTO	Factibilidad de aplicación de recomendaciones	Trabajo del consultor y expectativas de la empresa	Interes por nueva consultoría sin subsidio
GENERAL	4,29	4,48	3,42
TAMAÑO			
Micro	4,60	4,57	3,50
Pequeña	4,37	4,56	3,54
Mediana	4,17	4,36	3,31
ZONA			
Norte	4,43	4,52	3,51
Sur	4,23	4,45	3,31
SECTOR			
Alimentos y bebidas	4,30	4,45	3,43
Sust. y prods. químicos	4,35	4,51	3,32
Construcción	4,34	4,50	3,42
Productos textiles	4,35	4,38	3,73
Prods. metálicos, maqs y eq.	4,52	4,60	3,48
AREA TEMATICA			
Estrategia	4,26	4,49	3,44
Marketing	4,25	4,48	3,46
Producción	4,40	4,55	3,42
Calidad	4,31	4,54	3,58
Finanzas	4,37	4,36	3,24
Recursos Humanos	4,13	4,00	3,63
Comercio Exterior	4,38	4,50	3,13
CONSULTOR			
A	4,10	4,48	2,12
B	4,27	4,28	3,43
C	4,91	4,82	4,50
D	4,63	4,88	3,88
E	4,27	4,25	3,00

Nota: 1 corresponde a insuficiente/nada, 5 a excelente/ mucho.

b. Evaluación a través de entrevistas en profundidad

- 3.38 Se realizaron 49 entrevistas a empresarios y consultores entre noviembre y diciembre de 2004, en las zonas Sur y Norte. El objetivo de las entrevistas era recoger la opinión de los actores (empresarios y consultores) sobre el impacto de la consultoría en la empresa, su experiencia con el CDE, su percepción acerca del valor agregado por el CDE, los efectos de la crisis que atravesó la economía uruguaya, la disposición de los empresarios a contratar nuevas consultorías sin subsidio, y algunas sugerencias de futuro. Esto permitió, sobre todo, un contacto directo con los empresarios, tiempo después del trabajo y encarar una evaluación más amplia y básicamente cualitativa.

- 3.39 Como apreciación general, y de manera consistente con la evaluación realizada apenas terminada la consultoría, los empresarios manifiestan que la misma les ayudó a identificar problemas y a mejorar la gestión. En muchos casos indican que les abrió nuevas perspectivas para el desarrollo de la empresa. La mayoría de los empresarios entrevistados expresan con toda claridad que la consultoría les resultó sumamente positiva, con expresiones tan enfáticas como “me cambió la vida”. La impresión es que en el Norte es más generalizada esta percepción, lo que parece razonable dado que la carencia de servicios de este tipo es mayor que en Montevideo. En algunos casos (principalmente en Montevideo) expresan que fue útil, pero no demasiado (del tipo “aportó, pero no tanto”).⁶
- 3.40 Las evaluaciones estratégicas o diagnósticos que se realizaron (sin costo para las empresas), parecen ser también algo valorado por los empresarios en general. Implicaba destinar un cierto tiempo a realizar una evaluación primaria y global de la empresa y su situación (algo que el pequeño empresario no hace habitualmente), con el apoyo de un consultor experimentado (Coordinador del CDE o el Gerente de la Ventanilla Norte). En la mayoría de los casos, especialmente en aquellos en que se dieron todos los pasos previstos en el procedimiento, los empresarios asignan un valor propio a estos diagnósticos y al aporte del consultor. En otros casos, en general asociados a empresas que fueron contactadas por consultores o que tenían ya identificado un consultor en cierta área, esa valoración no se daba o era menor. Mientras que un comentario típico en el primer caso era “me hizo ver las cosas de otra manera”, en el segundo era “no aportó algo diferente a lo que ya sabía”.
- 3.41 En todos los casos de las empresas entrevistadas, los consultores son valorados como profesionalmente capacitados y con buena disposición de tiempo y actitud hacia los empresarios. En el Norte, algunos empresarios que debieron utilizar consultores de Montevideo por una razón de oferta (no había recursos capacitados en la zona), expresaban las dificultades de acceso, a pesar de que destacaban los esfuerzos de los consultores para brindarles el mejor servicio.
- 3.42 Un aspecto abordado con los empresarios en las entrevistas era su percepción acerca del valor agregado por el CDE al proceso. Una síntesis de las respuestas permite identificar los siguientes aspectos:
- **Subsidio:** en la mayoría de los casos fue determinante para que la empresa se decidiera a contratar la consultoría; en otros operó como un “empujón” para encarar temas que estaban pendientes.
 - **Identificación del consultor.** El CDE funcionó como filtro para hacer una preselección de consultores, dado el mayor conocimiento de los mismos (perfiles, valoración de su trabajo con

⁶ Una impresión de las entrevistas es que en el Norte los empresarios tenían más presente lo que había sido el trabajo con el consultor. En varios casos, en Montevideo, los empresarios no recordaban algunos aspectos de la consultoría o del proceso de contratación de los consultores.

otras empresas, etc.). En algunos casos las empresas ya conocían a un consultor y recurrieron a él. En el caso del interior este tema tiene características especiales por: a) falta masa crítica de consultores locales (vinculado también a aspectos de demanda); y b) importancia dada por los empresarios a contar con consultores locales.

- **Factor desencadenante**, “gatillo” para encarar una consultoría. Específicamente en el norte valoran que el programa los ayudó a “pegar un salto”. Está asociado a la presencia del subsidio, pero se citaba como un factor diferencial. En casi todos los casos era el primer programa de este tipo en el que participaban.
 - De una manera menos general, algunos empresarios entienden que la interacción con el CDE aportó **profesionalización** a las PYMES, en particular en la relación con el consultor (términos de referencia, contratos, plazos, evaluación, etc.). Valoran asimismo la actitud proactiva y el papel referencial del CDE en este apoyo a la profesionalización de las PYMES.
- 3.43 Uno de los aspectos que interesaba evaluar era en qué medida el Programa había funcionado como estímulo para la contratación de otras consultorías por parte de las empresas, a partir de la experiencia realizada, y con un cierto tiempo transcurrido. De alguna manera, era una forma de evaluar (cualitativamente) el aporte en términos de generación de un mercado por el lado de la demanda. Esto se relaciona con las evaluaciones inmediatas a la finalización de la consultoría, en las que se preguntaba si el empresario estaba dispuesto a seguir con el asesoramiento empresarial, sin subsidio del Programa. La valoración general de las entrevistas indica que casi todas las empresas estaban y están dispuestas a contratar consultorías sin subsidio “aunque hay un problema de precio” y/o “si lo entienden necesario”. En los hechos son pocas las que han contratado formalmente consultorías posteriores fuera del Programa, sea en la misma área temática o en otra. Lo que sí ocurre es que en muchos casos, se ha mantenido el relacionamiento con el consultor: sea a través de un asesoramiento continuado, de contrataciones de servicios esporádicas, o incluso de contratos no formales (“hicimos amistad, entonces lo llamo para consultarlo”).
- 3.44 Este relacionamiento con el consultor implica que el empresario valora su trabajo, pero intenta minimizar los costos de contratación. También puede implicar que es necesaria una modalidad de seguimiento que no implique la contratación de una nueva consultoría. El precio que el empresario asume como precio de mercado (lo que él pagó más el subsidio) puede ser percibido como muy alto, y así inhibir contrataciones futuras. De hecho, si bien no existen datos cuantitativos, parecería que lo que las empresas han pagado a los consultores en el seguimiento posterior implica un valor hora menor al del contrato que firmaron en el marco del Programa.

- 3.45 En forma consistente con lo anterior, existió una demanda por “segundas consultorías”⁷ en el marco del Programa, por lo general dentro de la misma área temática trabajada en la primera. Empresarios y consultores coinciden en que las intervenciones eran cortas, y no permitían introducir los cambios necesarios en la empresa. Ello hacía necesario un seguimiento. En los hechos, la segunda consultoría fue, en muchos casos, una manera de realizar un seguimiento del trabajo ya realizado en la primera.

3. Recursos aplicados

- 3.46 El monto total de recursos previstos para este componente de acuerdo a la información financiera del CDE era de US\$ 488.725, provenientes del financiamiento FOMIN⁸, de los cuales US\$ 330.525 (68%) estaban destinados a la zona sur y US\$ 158.200 (32%) al norte. La ejecución muestra que finalmente el monto ejecutado alcanzó a US\$ 630.030, de los cuales US\$ 424.950 (67%) para la zona sur y US\$ 205.080 (33%) para el norte.
- 3.47 Se constata, en consecuencia, un aumento significativo de los recursos aplicados al componente (US\$ 141.305, equivalente a un aumento del 29% sobre el monto original). Dos factores incidieron principalmente en la ejecución financiera del componente: a) la redefinición de los porcentajes de subsidios; b) la modificación de precios luego de la devaluación del 2002.
- 3.48 De acuerdo a la información que se presenta en el cuadro siguiente, el porcentaje de subsidio que debía disminuir de 40% a 10% en 2003, se mantuvo con la anuencia del Banco en 40%. Incluso por la forma de cálculo del mismo, se tiene que el porcentaje efectivo terminó siendo del orden del 48%. Esto implicó la necesidad de contar con mayores recursos para financiar el subsidio. Esta modificación, a su vez, dadas la cadencia programada y ejecutada de consultorías en el sur y el norte (se transfirieron 40 consultorías desde el norte al sur en 2003/2004), no generó mayores cambios en la distribución global de recursos.
- 3.49 El otro aspecto relevante es la redefinición de los precios de las consultorías a partir de 2003. A partir de dicho año comenzaron a fijarse en pesos (\$ 50.000), equivalentes a US\$ 1772 en 2003. Esto implicó una disminución importante ya que el precio durante 2002 estaba fijado en US\$ 2.800 en el sur y US\$ 2.600 en el norte.⁹

⁷ En algunas entrevistas, empresarios que habían contratado dos consultorías en el marco del Programa, afirmaban que habían gestionado una tercera, pero no estaba prevista la contratación de tres consultorías.

⁸ Existe una diferencia menor entre los estados financieros del CDE y los montos originales aprobados que reflejan un total para el componente de US\$ 496.000.

⁹ Precios sin IVA

- 3.50 En definitiva, hasta 2002 la ejecución financiera se realizó en grandes líneas de acuerdo a lo presupuestado (a pesar del pequeño cambio de asignación de consultorías desde el norte hacia al sur que se produjo en cada año). A partir del año 2003, la reprogramación del número de consultorías, así como el mantenimiento de los porcentajes de subsidios (que requería más recursos por consultoría) y la reducción en el precio en dólares (que, en sentido contrario, reducía el monto en dólares de los subsidios) determinaron una realidad diferente, de acuerdo a lo presentado en el cuadro 3.7.

Cuadro 3.7
ASESORAMIENTOS INDIVIDUALES

Zona/ Año	Monto en US\$		Precio consultorías		Subsidio en US\$		% Subsidio sobre precio	
	Presup.	Ejecutado	Presup. (a)	Ejecutado	Presup.	Ejecutado	Presup.	Ejecutado
Sur								
2000	84750	85500	2825	2910	1695	1710	60%	59%
2001	118650	128250	2825	2910	1695	1710	60%	59%
2002	101700	109200	2825	2800	1130	1149	40%	41%
2003	25425	63750	2825	1772	283	850	10%	48%
2004		38250		1741		850		49%
Total sur	330525	424950						
Norte								
2000					1695	1710		
2001	50850	42750	2825	2910	1695	1710	60%	59%
2002	79100	102830	2825	2600	1130	1149	40%	44%
2003	28250	38250	2825	1772	283	850	10%	48%
2004		21250		1741		850		49%
Total norte	158200	205080						
Total								
2000	84750	85500	2825	2910	1695	1710	60%	59%
2001	169500	171000	2825	2910	1695	1710	60%	59%
2002	180800	212030	2825	2719	1130	1149	40%	42%
2003	53675	102000	2825	1772	283	850	10%	48%
2004		59500		1741		850		49%
Total Gral.	488725	630030						

(a) Precio implícito en el presupuesto

4. Valoración del entorno (supuestos)

- 3.51 El marco lógico del Programa preveía dos supuestos básicos en relación a este componente: a) que hubiera una concientización de las PYMES en el sentido de que la asistencia técnica es inversión; y b) que se mantuviera el dinamismo de las PYMES.
- 3.52 En relación al primer punto, es difícil evaluar en que medida se cumplió el supuesto, como ya ha sido señalado en el punto 2. La manera más objetiva de evaluarlo sería verificando que las empresas continúan contratando consultorías, y la razón sería porque esperan un retorno económico de la inversión que hacen. No es posible verificar cuantitativamente que ello ha ocurrido así. Lo único que parece haber es una afirmación en el sentido de que las empresas están dispuestas a contratar consultorías sin subsidio (ver párrafos 3.30 y 3.43 a 3.45).
- 3.53 En lo que respecta al “mantenimiento del dinamismo de las PYMES”, se realizó un análisis de la evolución del entorno para los sectores con mayor participación en el conjunto de empresas que contrataron

consultorías. Interesaba aquí caracterizar el entorno general en que se había desarrollado este componente del Programa así como evaluar el eventual impacto de la crisis.

- 3.54 En el cuadro 3.8 se presentan algunos indicadores relevantes para caracterizar el comportamiento de los sectores referidos durante el período de ejecución. Estos indicadores se basan en la información disponible, que en general es parcial, desactualizada y con un nivel de agregación muy amplio. Dado que varios de los sectores considerados abarcan más de una industria, con características distintas, se indicaron los efectos principales sufridos por el sector. De todas maneras, y a pesar de las limitaciones, la información resulta útil.

Cuadro 3.8 – Valoración del contexto de ejecución

Sector	Número de PYMES		VAB/VBP		VBP/VBP INDUSTRIA		IVF ¹⁰	IMP / C.A.	EXP / VBP	Efectos de la crisis			
	1997	2000	1997	2001	1997	2001	2003/ 1997	2001	2001	Rest. al crédito ¹¹	Caída dem interna ¹²	Precios relat. ¹³	Dda de la región ¹⁴
Alimentos y Bebidas	3.851	3.393	30,9%	28,0%	42,5%	39,6%	-18%	15,5%	34,3%	NEG		POS	NEG
Productos Químicos	501	425	44,4%	38,0%	7,2%	8,2%	-21%	63,6%	27,4%	NEG	NEG		
Textiles	473	389	39,1%	31,2%	6,9%	4,5%	-51%	61,9%	79,4%	NEG		POS	NEG
Productos Metálicos	1.176	1.036	44,0%	32,0%	2,4%	1,5%	-37%	46,9%	6,6%	NEG	NEG		
Construcción							-73%			NEG	NEG	NEG	
Prod. de caucho y plástico	625	545	41,7%	28,8%	3,5%	2,7%	-36%	48,5%	38,8%	NEG	NEG		
Aparatos Electrónicos	189	217	41,4%	37,4%	1,1%	1,0%	-35%	83,3%	15,5%	NEG	NEG		
Productos de cuero	548	310	24,3%	17,9%	4,6%	5,0%	37%	72,2%	85,6%	NEG		POS	

¹⁰ Se presenta la variación del IVF entre el primer trimestre de 1997 y el primer trimestre de 2003. En el caso de la construcción la variación se presenta para igual período pero por semestres.

¹¹ En esta columna se indicó si la restricción al crédito había tenido un efecto negativo sobre el sector (NEG), lo cual ocurrió en todos los casos.

¹² En esta columna se indicaron los sectores que por tener una participación relevante de sus ventas orientadas al mercado interno se vieron afectadas negativamente por la caída en la demanda interna (NEG). En los sectores que no se indicó nada se encuentran industrias concretas que si fueron afectadas por la caída en la demanda interna, pero no constituyen los sectores mayoritarios.

¹³ En esta columna se indicó si los precios relativos tuvieron un efecto claramente positivo (POS) o negativo (NEG). En los sectores que no se indicó nada la situación fue ambigua debido a que por un lado se favorecieron de una caída en el volumen de importaciones, y por lo tanto una disminución de la competencia, pero por otro lado aumentó el costo de sus materias primas, básicamente importadas.

¹⁴ En esta columna se indicaron los sectores que se vieron afectados directamente por la situación regional (NEG), debido a la concentración de las exportaciones hacia estos países.

- 3.55 En primer lugar, se observa que, en términos de cantidad de empresas, participación en el VBP manufacturero, contribución al VAB, los sectores considerados muestran un deterioro si se comparan los años 2000 y 1997. Si bien el 2000 fue el primer año de ejecución del Programa, se estima que la tendencia se mantuvo, ya que la evolución posterior del entorno fue más recesiva y problemática (al menos hasta mediados de 2003), con el punto crítico en el segundo semestre de 2002. En lo que tiene relación con la cantidad de PYMES, salvo para los aparatos electrónicos, en todos los sectores considerados disminuye. La relación VAB/VBP, por su parte muestra una reducción sustancial en todos los sectores considerados en el mismo período, siendo la misma muy importante los productos de caucho ó los productos metálicos donde se observa una caída de doce puntos porcentuales. La participación de los sectores considerados en el VBP, con excepción de los productos químicos, también disminuye. Por último, la evolución experimentada por los sectores considerados en términos de IVF entre el primer trimestre de 1997 y el primer trimestre de 2003 es claramente negativa, con excepción de los productos de cuero que es el único sector donde este índice experimenta un crecimiento. En conclusión, si bien los criterios de clasificación difieren, introduciendo distorsiones en la comparación realizada, y la información no es actualizada, se observa claramente el deterioro evidenciado por los sectores considerados.
- 3.56 En segundo lugar, se constata que los sectores en que se trabajó son sectores expuestos a la competencia externa, sea en el mercado interno o en la exportación. Con excepción del sector alimentos y bebidas, se trata de sectores muy expuestos a la competencia de importaciones, las cuales en la mayor parte de los casos representan más del 60% del mercado nacional (ver consumo aparente). La relevancia de las exportaciones, por otra parte, es variable en los sectores considerados, con porcentajes de exportación sobre VBP que están entre 27% y 39% para alimentos, químicos y caucho y plásticos, y en un entorno del 80% para textiles y cuero.
- 3.57 En tercer lugar, en lo que hace referencia a los efectos de la crisis del 2002, todos los sectores se vieron enfrentados a dificultades como consecuencia de las restricciones en el crédito. Por otra parte, la caída en la demanda interna fue perjudicial para la mayor parte de los sectores, siendo los más afectados los que vuelcan una proporción mayor de sus ventas al mercado interno. Asimismo, los sectores netamente exportadores se vieron beneficiados por la mejora en los precios relativos, mientras que los sectores sustitutivos de importaciones tuvieron un efecto ambiguo: el encarecimiento de las importaciones les favoreció desde el punto de vista de la competencia, pero la alta dependencia de materia prima importada en los sectores considerados, llevó a un incremento en los costos relativos. Por último, en relación con la demanda de la región, evidentemente los sectores más afectados fueron aquellos con una alta proporción de sus ventas

orientadas hacia estos mercados, destacándose algunos sectores productivos dentro de los textiles y de los alimentos y bebidas.

- 3.58 Dado que la distribución temporal de las consultorías muestra una concentración en 2002, año en que se produjo el punto más alto de la crisis, se discutió con los empresarios durante las entrevistas, la incidencia a la crisis en la decisión de contratar o no la consultoría. En la mayoría de los casos no reconocían una incidencia clara, y cuando sí lo hacían era en el sentido de incentivar la contratación de la consultoría.

5. Evaluación de la ejecución

- 3.59 Una valoración global de la ejecución de las actividades de este componente aparece como satisfactoria. Se cumplieron las metas establecidas en cuanto a asesoramientos realizados, y los empresarios encontraron de buena calidad el trabajo, y aplicables las recomendaciones de los consultores para mejorar su competitividad.
- 3.60 Si bien el impacto ha sido positivo, se constata que las empresas participantes no han generado aún un hábito de contratación de servicios de desarrollo empresarial, ni se observa tampoco un amplio efecto demostración. Probablemente hay una incidencia del entorno, pero sobre todo de la cultura empresarial, que requiere de un tiempo de maduración para introducir cambios en la organización. Si es escaso el tiempo de trabajo con cada empresa para producir cambios duraderos, mucho más lo es para lograr efectos de ampliación del mercado. Esto llevará seguramente más tiempo y requiere de esfuerzos coordinados y aproximaciones sistémicas.¹⁵
- 3.61 Se percibe claramente un problema de relacionamiento entre empresas, consultores y CDE, que no posiciona al CDE de la mejor manera desde el punto de vista de la sustentabilidad en la etapa posterior al FOMIN. Por la forma en que se organizó la ejecución del componente (en lo que incidieron aspectos de diseño y operativos), el consultor percibía al CDE como canal comercial y el empresario como facilitador, a través del subsidio. No queda claro a los empresarios qué valor agregado genuino les aportaba el CDE en esta actividad (más allá de los aspectos señalados en el párrafo 3.42).¹⁶
- 3.62 A partir de mediados de 2003 se intentó revertir esta situación. Se percibe un cambio en el posicionamiento del CDE en 2003, que puede haber enlentecido el cumplimiento de las metas, pero puede ser positivo en términos de su sustentabilidad futura. El cambio de contexto dado por la recuperación económica iniciada en 2003, es

¹⁵ La evaluación de los impactos a través de la satisfacción de los empresarios con el trabajo realizado y la disposición a seguir contratando consultorías es muy similar a lo que encuentran García Tabuenca et. al. (2004) para la actividad del Banco en su conjunto, incluso en algunos indicadores.

¹⁶ Este aspecto se retoma en detalle más adelante.

también un aspecto que juega a favor de la sustentabilidad a través de servicios de asesoramiento individual.

B. Programas de cooperación empresarial

- 3.63 Este componente tenía por objeto inducir la colaboración interfirmas como instrumento para aumentar la competitividad de las empresas. En este sentido se apuntaba a desarrollar la capacidad de las pequeñas empresas para competir en un mercado abierto, fortaleciendo con acciones cooperativas su gestión estratégica y de la calidad. A este respecto, se preveían acciones de promoción, selección, financiamiento y seguimiento de proyectos de acciones cooperativas de pequeñas empresas para mejorar su productividad y competitividad.

1. Ejecución de actividades y cumplimiento de metas

- 3.64 El Programa preveía la ejecución de al menos ocho actividades asociativas que involucrarían a no menos de 120 empresas. Estas ocho actividades previstas serían programas de fortalecimiento de proveedores, sectoriales o de internacionalización, de acuerdo a lo que determinara la demanda¹⁷. Las actividades principales a ejecutar implicaban: a) identificación y selección de los consultores internacionales y nacionales por cada programa; b) definición de contenidos y metodología para cada uno de los programas; c) promoción, para sensibilizar e identificar a las empresas y grupos de empresas interesadas; d) implementación y evaluación de los programas, incluyendo selección de las empresas, definición de los costos y su financiamiento, seguimiento y evaluación del trabajo de los consultores, realización de cursos, misiones comerciales, planes de negocios, entre otras acciones; y e) mejoramiento de las actividades asociativas.
- 3.65 Si bien con algunas dificultades iniciales (por ejemplo en la identificación y selección de consultores internacionales), se contrataron consultores y se definieron contenidos y metodología para los programas.
- 3.66 En relación a las acciones de promoción, se realizaron a través de presentaciones a grupos y empresas individuales y de promoción en medios de comunicación masivos. El CDE ha realizado presentaciones de la metodología de internacionalización y de cooperación sectorial a grupos de empresas, en las que participaron un total de 181 empresas desde el 2001 a junio de 2004. Las presentaciones individuales, por su parte, han permitido lograr una mayor comprensión del alcance de los programas por parte de los empresarios, haciendo más efectiva la venta de los servicios. La utilización de medios masivos de promoción ha sido realizada para las distintas actividades del Programa (incluyendo el asesoramiento estratégico).

¹⁷ A los efectos de elaboración del presupuesto, se previeron tres programas de proveedores, tres sectoriales y dos de internacionalización.

- 3.67 La implementación de las actividades determinó una fuerte demanda por programas de internacionalización y una mucho menor por programas de proveedores y sectoriales. Si bien desde el primer momento se planteó que el tipo de programas iba a ser determinado por la demanda, se esperaba un mayor número de programas de proveedores y sectoriales que de internacionalización. Se terminaron implementando ocho programas de internacionalización, dos sectoriales (en realidad son dos etapas de una actividad sobre el sector textil) y uno de proveedores. Se impulsó, incluso, un grupo de internacionalización en el norte, con el fin de generar capacidad de consultoría en un área en que no existía.
- 3.68 Dada la orientación de la demanda, es en los programas de internacionalización donde se ha trabajado en el mejoramiento de la metodología. En este sentido, se ha comenzado a implementar el Diagnóstico del Potencial Exportador de las empresas que tienen interés en participar, el cual se realiza de forma previa a la iniciación del trabajo del grupo, y se han reorganizado en el tiempo las actividades (por ejemplo adelantando la misión comercial). El Diagnóstico permite conformar grupos de empresas con un nivel relativamente homogéneo y, de esta forma, poder diseñar los programas de acuerdo a dicho nivel. Se han rediseñado, asimismo, los servicios de Desarrollo de Proveedores y Programas Sectoriales, a los efectos de mejorar la propuesta en términos de valor para los empresarios.
- 3.69 Si bien la conformación de grupos de empresas es muy dificultosa, también es cierto que existen sectores proactivos que han logrado ver las posibles ventajas competitivas que surgen de los modelos asociativos. Se han desarrollado así otras iniciativas, enfocadas sobretudo a la participación en Ferias Internacionales.
- 3.70 A nivel de este componente, las actividades desarrolladas han permitido alcanzar holgadamente las metas propuestas en términos de grupos formados y empresas participantes.

Cuadro 3.9 - Programas de Cooperación Empresarial

<i>Año</i>	<i>Nº Grupos Objetivo Original</i>	<i>Nº Grupos Ejecutado</i>	<i>Nº Empresas Objetivo</i>	<i>Nº Empresas Ejecutado</i>
2000	2	0		0
2001	3	4		70
2002	3	2		19
2003	0	2		15
2004		3		18
Total	8	11	120	122

- 3.71 De todas formas, de acuerdo a los informes del CDE, se han encontrado algunas dificultades durante la ejecución, principalmente:

a) escaso interés por parte del ámbito empresarial para los programas de proveedores y sectoriales; b) dificultad para la selección de consultores internacionales; y c) incertidumbre en cuanto a la pertinencia del diseño de los programas.

- 3.72 En función de la experiencia recogida, el CDE está trabajando en el rediseño y desarrollo de servicios atendiendo a las diferentes modalidades que puedan existir dentro de cada programa. Se espera que una mejor comprensión de los modelos asociativos y su importancia para desarrollar el potencial competitivo de las empresas, permita una mejor adecuación a la demanda y ejecución de actividades en la etapa posterior al FOMIN.

2. Impacto de las actividades ejecutadas

- 3.73 La evaluación del impacto de los programas de cooperación empresarial sobre la competitividad de las empresas participantes se basa principalmente en información indirecta y en las opiniones de las propias empresas. Corresponde principalmente a los programas de internacionalización, en cuyo caso se agrega como indicador el seguimiento el monitoreo de las exportaciones de las empresas participantes. La información disponible permite, en este sentido, evaluar parcialmente el impacto desde una aproximación cuantitativa.
- 3.74 Para realizar la evaluación, en consecuencia, y de la misma forma que en el caso de los asesoramientos estratégicos, se utilizará: a) la valoración que surge de un formulario que respondían las empresas durante y al finalizar el respectivo programa; y b) la evaluación cualitativa que surge de entrevistas a empresas que participaron en estos programas. En el caso de los programas de internacionalización, se incluye, asimismo, el monitoreo realizado por el CDE del comportamiento de las exportaciones de las empresas participantes, hacia aquellos destinos propuestos en el programa.

a. Evaluación al finalizar la consultoría

- 3.75 En el caso de los programas de cooperación empresarial se realizó en la mayoría de los casos una encuesta intermedia y una final a los empresarios participantes. En este caso, se cuenta con información parcial sobre 5 de los 8 grupos de internacionalización.¹⁸ Se procedió a analizar los resultados de estas encuestas, y una medida resumen de estas evaluaciones se presenta en el cuadro 3.10.¹⁹

¹⁸ Se elaboraron tres formularios de evaluación: al consultor internacional, al consultor nacional y de la misión comercial. Salvo en el segundo caso, en el cual cinco grupos brindaron información, sobre los restantes únicamente se dispone información para un grupo, por lo cual no es posible extraer conclusiones generales.

¹⁹ Puede verse un detalle mayor de la evaluación en el Anexo II.

Cuadro 3.10 – Programas de internacionalización

CONCEPTO	Puntaje de 1 (más bajo) a 7 (más alto)
<i>Evaluación general del Asesor Nacional</i>	
El trabajo del consultor hasta el momento ha sido:	5,79
<i>Evaluación del CDE</i>	
Presencia CDE	5,08
Apoyo Institucional	4,95

- 3.76 Los puntajes obtenidos son altos en todos los casos, lo que permite concluir que, sea durante la ejecución o a su finalización, los empresarios valoraban positivamente los aportes realizados en el marco de la actividad.
- 3.77 El trabajo del asesor nacional se evalúa en forma similar tanto para las actividades grupales como para el asesoramiento individual a empresas. El puntaje otorgado al CDE, si bien en un entorno de 5, es el menor de los promedios. Es probable que ello se deba a que la relación de los empresarios era más directa con el asesor, y que el rol del CDE especialmente al inicio haya tenido un perfil más bajo.

b. Evaluación a través de entrevistas en profundidad

- 3.78 Se realizaron entrevistas a empresarios que participaron en programas de internacionalización, a los efectos de evaluar en qué medida dichos programas habían efectivamente contribuido a mejorar su competitividad a través de la colaboración con otras empresas. Estas entrevistas fueron en algunos casos individuales y en otros a través de una reunión de discusión con el grupo.
- 3.79 Uno de los aspectos principales discutido con los empresarios fue qué los llevó a participar en el programa y qué les aportó el mismo. La mayoría de los empresarios manifestaron de diversa manera, que al participar buscaban principalmente ordenar y sistematizar aspectos de la gestión que actualmente realizaban de manera intuitiva en la empresa.
- 3.80 En este sentido, realizan en general una evaluación positiva de su participación en el programa. Incluso aquellos empresarios que no exportaron ni estuvieron cerca de hacerlo, entienden que fue muy positiva su participación, no sólo por lo que les permitió conocer más acerca del proceso de exportación y de acceso a un mercado externo (muchos era la primera vez que se enfrentaban al proceso y que salían “al mercado” en una misión), sino también porque les obligó a formalizar y ordenar la organización interna en la empresa. Es decir que entienden que les permitió mejorar su capacidad de ser competitivos en un mercado abierto, aunque no llegaran a aprovecharlo concretamente durante el trabajo del grupo. Uno de los

grupos continuó funcionando como tal luego de terminado el trabajo con el CDE. Hoy cuentan con una estructura propia, fuera del CDE y financiada por las empresas, sin subsidios. Los principales aportes que reconocen a los programas de internacionalización son haberles permitido: a) acceder a mayor conocimiento y capacitación en comercio exterior; y b) promover la generación de una atención interna específica a las exportaciones en las empresas.

- 3.81 Un aspecto relevante es que todos evaluaron en forma positiva la metodología aplicada, que integra capacitación, asesoramiento grupal e individual y acompañamiento por parte de los consultores, conjuntamente con la interacción entre las empresas. Se destaca que los empresarios la reconocen como propia del CDE.
- 3.82 Dentro de los aspectos metodológicos que destacan, todos los empresarios entrevistados valoran la diversidad en el grupo (el hecho de que las empresas pertenecieran a diferentes sectores), ya que afirman que facilita el compartir experiencias, problemas, soluciones entre los empresarios. La mayoría afirmaba explícitamente que en caso de grupos sectoriales no hubieran participado de la misma manera, porque no hubieran estado dispuestos a compartir aspectos estratégicos de sus empresas (sean fortalezas o debilidades) con sus competidores.
- 3.83 Asimismo, muchas empresas destacan la importancia de la sinergia entre los empresarios participantes. Aparte de la capacitación y el asesoramiento del consultor, los empresarios destacan el valor que tiene contar con un contexto ordenado y sistematizado para discutir y compartir con sus pares. Ello requiere cierto grado de empatía personal: “la idea es excelente, pero si no se genera sinergia entre las personas, no funciona”.
- 3.84 Todas las empresas destacan la importancia de tener que cumplir con un cronograma de trabajo, de contar con el seguimiento y asesoramiento de un consultor, de tener tareas asignadas que obligan a separar tiempo para dedicar a estas actividades. En algunos casos explícitamente y en otros en forma implícita, surge con claridad que esta forma de trabajo les ha obligado a pensar en temas que consideran importantes y que en la vorágine de urgencias diarias quedan siempre postergados. El contar con un coordinador y trabajar en grupos reducidos se reconoce como una fortaleza (específicamente en el norte, donde fue necesario crear generar las condiciones de oferta).
- 3.85 A lo anterior, que implicaba ver las cosas en términos de “que aporta un programa de internacionalización” a la empresa, se agregaba la pregunta sobre cómo se percibía el aporte del CDE a estos programas. En este sentido, se reconoce el aporte de la metodología y el subsidio.
- 3.86 Todas las empresas indican que el subsidio resultó fundamental para decidir su participación. Algunas empresas indican que resulta un estímulo, ya que implica disminuir los riesgos de participación. La

mayoría señala que sin subsidios no podrían participar (tanto en el norte como en el sur), porque no podría pagar los costos asociados.

- 3.87 La valoración que hacen las empresas del trabajo en el grupo es que el tiempo de trabajo (8 meses) no es suficiente para que el proceso se traduzca en operaciones concretas. Muchas empresas no llegan a implementar exportaciones en el marco temporal del programa de internacionalización, aunque si lo hagan posteriormente, como consecuencia de los contactos realizados en el marco del programa.
- 3.88 Otro indicador indirecto de la evaluación positiva que hacen las empresas constituye la voluntad expresada por las empresas participantes en el grupo del norte en cuanto a compartir su experiencia con otras PYMES, para favorecer la formación de grupos, y a buscar financiamiento privado para el subsidio (a través de *sponsors*), una vez finalizado financiamiento FOMIN.

c. Evolución de las exportaciones

- 3.89 El monitoreo realizado por el CDE del comportamiento de las exportaciones de las empresas participantes, hacia aquellos destinos propuestos en el programa, muestra para algunas de ellas montos interesantes y, principalmente, una cierta periodicidad. En varios casos, las empresas han realizado tres o más exportaciones al mismo destino, lo que es un indicador de una corriente de operaciones, más allá de una experiencia puntual. Este era el tipo de impacto que pretendía tener el Programa. El monto total de exportaciones realizadas por empresas participantes, hacia los destinos previstos y en los dos años siguientes a su participación en el grupo, alcanza a US\$ 1.7 millones.²⁰ La dificultad en términos de evaluación de impacto, es que no es posible establecer una relación causa-efecto directa entre cada operación de exportación y el programa de internacionalización en que participaron las empresas. En el Anexo I se presenta información detallada a través de los indicadores mencionados.

3. Recursos aplicados

- 3.90 Los recursos previstos en el presupuesto para este componente alcanzaban a US\$ 200.000, y estaban destinados a financiar subsidios para la realización de ocho programas de cooperación empresarial, que involucraran al menos a 120 empresas. El monto finalmente ejecutado alcanzó a US\$ 211.968, lo que implica un 6% adicional, que se aplicaron a subsidiar once grupos y 122 empresas.

²⁰ De acuerdo a la información suministrada por el CDE, no se incluyen empresas que ya tenían una corriente exportadora hacia ese mercado, sino sólo aquellas que iniciaron exportaciones a dicho mercado hasta en los dos años posteriores al programa. Si bien no es posible establecer una relación causa-efecto directa entre cada operación de exportación y el programa de internacionalización en que participaron las empresas, es una aproximación razonable al impacto.

- 3.91 El componente parece haber sido ejecutado eficientemente desde el punto de vista financiero. El subsidio promedio por grupo, que originalmente estaba previsto en US\$ 25.000, alcanzó a US\$ 19.270, y el subsidio promedio por empresa participante que se estimaba originalmente en US\$1.667 alcanzó a US\$ 1.737. Se comprueba una disminución significativa en el subsidio por grupo a partir de 2003, lo que se deriva también del cambio de precios relativos posterior a la devaluación del peso de 2002.

Cuadro 3.11

PROGRAMAS DE COOPERACION EMPRESARIAL

Año	Monto de subsidio En US\$		Número de Programas		Subsidio promedio Por grupo en US\$	
	Presup.	Ejecutado	Presup. (a)	Ejecutado	Presup.	Ejecutado
2000	30000		2		15000	
2001	70000	124000	3	4	23333	31000
2002	70000	34539	3	2	23333	17270
2003	30000	22594		2		11297
2004		30835		3		10278
Total	200000	211968	8	11	25000	19270
Promedio por empresa					1667	1737

- 3.92 Según la información de ejecución financiera, no se habría alcanzado el monto de contrapartida local previsto originalmente. De hecho, mientras el presupuesto original preveía un aporte de contrapartida local de US\$ 200.000 (equivalente al 50% del rubro), la ejecución muestra un aporte del orden de los US\$ 35.000 (equivalente al 16% del rubro).

4. Valoración del entorno (supuestos)

- 3.93 En la formulación del marco lógico, se establecieron los siguientes supuestos como requisito para un desarrollo adecuado de las actividades del componente: a) que el conjunto de programas dedicados a apoyar a las PYMES promovieran y sensibilizaran la formación de grupos de empresas para trabajar en forma asociativa; y b) el interés demostrado por las empresas en participar de actividades asociativas.
- 3.94 En lo que respecta al primer supuesto, existen una serie de programas y de instituciones de apoyo a PYMES que han promovido y promueven el trabajo asociativo entre empresas. De todas formas no puede decirse que exista una cultura de trabajo asociativo a nivel de las pequeñas empresas en Uruguay.
- 3.95 Lo anterior explica una de las dificultades encontradas durante la ejecución que fue el escaso interés de las empresas en programas asociativos de proveedores y sectoriales. Esto lleva a concluir que el segundo supuesto no parece que se haya cumplido de manera general. Ha existido un interés de las empresas por los programas de

internacionalización. En ello, es probable que haya incidido el entorno económico en que se ejecutó el Programa. En tal sentido, el período de ejecución se caracterizó por una fuerte recesión y una caída en la demanda interna, que se agudizó durante el 2002. La devaluación que se produjo en dicho año, llevó a una fuerte contracción del mercado interno, al tiempo que mejoraron los precios relativos para exportar. El cambio de contexto estimuló el interés de las empresas por los mercados externos y por la participación en programas de internacionalización. De hecho 5 de los 8 grupos de internacionalización se inician desde el 2002 en adelante, lo mismo que el segundo programa sectorial textil, que se orienta a la exportación.

- 3.96 Indicadores del impacto de la crisis a nivel de los principales sectores, en términos de cambio de contexto, se presenta en el cuadro que se comenta en los párrafos 3.52 y siguientes. Ver particularmente el párrafo 3.56.

5. Evaluación de la ejecución

- 3.97 El componente de programas de cooperación se ha ejecutado cumpliendo las metas y utilizando eficientemente los recursos, a pesar de las dificultades iniciales. El CDE ha tenido la suficiente flexibilidad para orientarse por la demanda y para ir ajustando la metodología en función de los aprendizajes realizados.
- 3.98 En este caso, los empresarios identifican claramente una “metodología CDE” y la valoran, así como la presencia local en el caso de las empresas del norte. Esto no es un hecho ajeno a la forma en que actuó el CDE en este componente. En este sentido se destaca la decisión de realizar más programas de internacionalización que los previstos originalmente con el fin de realizar aprendizaje y el de organizar un grupo en el norte para generar capacidad de consultoría local en un área en que no existía.

C. Capacitación de consultores

- 3.99 Este componente tenía por objeto colaborar en el fortalecimiento de la oferta local de servicios de desarrollo empresarial y consultorías de la red de instituciones intermedias del sector privado.

1. Ejecución de actividades y cumplimiento de metas

- 3.100 Las principales actividades previstas incluían la identificación de necesidades de formación de los consultores, selección de capacitadores internacionales, promoción y realización de los cursos y evaluación de los mismos.
- 3.101 Las actividades se desarrollaron a través de la realización de cursos y de alianzas con diversas instituciones (Universidad Católica del Uruguay, LATU Sistemas, entre otras). Se realizaron dos cursos con participación elevada, a cargo de profesores brasileños, en materia de

marketing y medición de la productividad. En la Zona Norte, por su parte, el énfasis se puso en dos aspectos que eran relevantes para el desarrollo empresarial en la zona y sobre los cuales se carecía de oferta local adecuada: calidad y comercio exterior.

- 3.102 Las metas previstas en el Programa se cumplieron holgadamente. El número de consultores capacitados durante el Programa alcanza a 167, mientras que el objetivo inicial era de 60. Esto implica que el ejecutado prácticamente triplica el objetivo planteado.
- 3.103 La principal dificultad identificada por el CDE para la ejecución de estas actividades fue seleccionar a distancia buenos capacitadores para los cursos.

2. Impactos de las actividades ejecutadas

- 3.104 El CDE ha valorado esta actividad a través de evaluaciones de los participantes una vez finalizados los cursos (en el caso de los dos realizados con capacitadores externos) y del interés manifiesto de los consultores, expresado a través de su participación en las instancias de capacitación, en cursos y en ciclos de gestión, particularmente en aquellos donde han participado expertos internacionales.
- 3.105 En relación a las evaluaciones una vez terminados los cursos, las mismas son satisfactorias o muy satisfactorias en porcentajes altos (superiores en general al 80% en su conjunto en relación al Seminario sobre Gestión y Medición de la Productividad). En el caso del curso sobre cómo aumentar la competitividad de las PYMES en un entorno globalizado, los puntajes promedio de evaluación del curso se ubican entre bueno (3) y muy bueno (4) en una escala de 1 a 5.
- 3.106 En las entrevistas con los consultores, parece haberles aportado más la experiencia de trabajo en el marco del Programa (incluyendo las formalidades en la presentación de informes, relacionamiento con las empresas en base a términos de referencia y plazos, etc.), que las instancias formales de capacitación.
- 3.107 En definitiva, el programa tuvo un impacto en mejorar la oferta de servicios empresariales de alto nivel, desde el punto de vista de la capacitación de un cierto número de consultores, aunque no queda clara la profundidad de dicho proceso de capacitación. Los profesionales capacitados en el marco del Programa han utilizado sus conocimientos en el trabajo con las empresas tanto dentro como fuera del CDE, y por esta vía han colaborado en el mejoramiento de la gestión de estas empresas. Si bien no es posible cuantificar este impacto, probablemente hubiera sido mayor si más consultores hubieran tenido una participación más activa en el Programa.

3. Recursos aplicados

- 3.108 Los recursos FOMIN presupuestados alcanzaban a US\$ 10.000, de los cuales fueron aplicados por el Programa unos US\$ 8.600. Si se relacionan estos montos con el número de consultores que participaron en el Programa (del orden de los 140), no parece un monto significativo (aproximadamente US\$ 60 por consultor). De todas formas, se ejecutó el 86% de la previsión presupuestal original.

4. Valoración del entorno (supuestos)

- 3.109 El supuesto previsto en el marco lógico para alcanzar las metas del componente era el interés de los consultores por participar del Programa CDE. El supuesto se ha cumplido lo que queda de manifiesto en el número de consultores que participaron en los cursos de capacitación.
- 3.110 El entorno en que se ejecutó el programa, caracterizado por una disminución en la demanda, puede haber llevado a un mayor interés de los consultores por participar en el Programa, aunque básicamente porque el CDE les facilitaba el acceso a la venta de servicios a través del subsidio.

5. Evaluación de la ejecución

- 3.111 La relación entre los consultores y el CDE aparece como un aspecto clave, y no resuelto satisfactoriamente. Hay aquí algunos aspectos a destacar:
- La percepción principal del consultor es ver al CDE como un facilitador del canal comercial a través del subsidio. En este sentido, lo que le aportó en mayor medida, especialmente en el caso de los asesoramientos estratégicos, es la ventaja de posicionamiento hacia la empresa.
 - Otro aspecto es el grado de concentración en la oferta de las consultorías. En este sentido, puede haber incidencia de los procedimientos de selección, del relacionamiento con los consultores (en la medida que ellos mismos podían ser agentes de promoción del Programa y algunos fueron muy proactivos), o también de una clara diferencia de calificación entre los consultores, que hacía que las empresas sistemáticamente prefirieran a unos sobre otros. El efecto neto, en todo caso, es que no se generó una base extendida de consultores trabajando fluidamente con las empresas.
 - El CDE es conciente de que el tipo de relacionamiento con los consultores no ha sido el óptimo, y está trabajando para desarrollar propuestas de valor para las empresas, en las cuales los consultores vean y valoren al CDE como socio estratégico a la hora de brindar

sus servicios (esto es una relación en que ambos agreguen valor mutuamente).²¹

- En el caso del norte, hay además un problema de masa crítica de consultores, particularmente cuando la temática se vuelve más especializada.

IV. EVALUACIÓN GLOBAL, OBJETIVOS Y RECURSOS APLICADOS

A. Cumplimiento de objetivos

1. Objetivo específico

- 4.1 De acuerdo al planteo del Programa (ver marco lógico) el desarrollo de las actividades previstas en los componentes permitiría alcanzar el *propósito* de “formar un Centro de Desarrollo Empresarial que proporcione apoyo técnico a las PYMES para acceder y utilizar eficientemente servicios de asistencia técnica y desarrollar actividades asociativas”.
- 4.2 Los *indicadores* previstos para evaluar el cumplimiento de este objetivo una vez terminado el Programa eran: a) el aumento de la inversión en capacitación y asistencia técnica; y b) el aumento de las ventas de proveedores de servicios. Como ha sido ya comentado al evaluar la ejecución de las actividades, no se cuenta con indicadores que permitan evaluar cuantitativamente el logro del objetivo. Sin embargo, la evaluación cualitativa que surge de las encuestas a empresarios y de las entrevistas con empresarios y consultores permite afirmar que se cumplen.
- 4.3 En relación a la *inversión en capacitación y asistencia técnica* se ha verificado que: a) los empresarios se manifiestan mayoritariamente interesados (56%) en continuar contratando asesoramiento individual sin subsidio del programa, lo que además se confirma en las entrevistas mantenidas por el consultor con un grupo de empresas; b) se ha verificado una demanda por segundas (y en algunos casos terceras) consultorías en el marco del Programa, que sólo fue posible atender de manera parcial, logrando autorización del Banco para ello, ya que no estaba previsto originalmente; c) la mayoría de los empresarios entrevistados ha contratado asistencia técnica o capacitación después de realizada la consultoría en el marco del Programa (aunque en algunos casos ha sido en el marco de un relacionamiento más informal con el consultor); d) cuando se pregunta a las empresas por sus necesidades futuras que podrían ser atendidas eventualmente por el CDE, el asesoramiento y la capacitación son las más mencionadas.

²¹ Resulta interesante el trabajo con Consultores Senior y Asistentes Junior. Esto permite formar nuevos consultores, siempre trabajando sobre una base de proyectos, con una mayor vinculación al CDE (ver Oldsman, 2000).

- 4.4 En lo que respecta al *aumento de ventas de los proveedores de servicios*, se constata que: a) muchas empresas entrevistadas manifiestan haber contratado consultorías (relativamente menos) o asesoramientos menos formalizados (relativamente más) con los mismos u otros consultores, en los mismos u otros temas; b) los consultores entrevistados entienden que la participación en el programa les facilitó el acceso “comercial” a las empresas, con un respaldo institucional que les agregaba valor y el subsidio, todo lo cual les permitió diferenciarse; c) no queda claro en qué medida consultores que no participaron en el Programa o que participaron marginalmente (ver concentración) pueden haber experimentado un aumento de ventas derivado tanto de la experiencia positiva de las empresas que participaron como del efecto demostración hacia empresas que no participaron en el Programa. En definitiva, todo indica que hubo un aumento global, aunque no es posible cuantificarlo.
- 4.5 En definitiva, este razonamiento también se sustenta en el hecho que la asistencia técnica y la capacitación son “bienes de experiencia”, que son suministrados por proveedores de servicios, y que en su amplia mayoría los empresarios valoran que los servicios que han recibido han sido de buena calidad y les resultan útiles.
- 4.6 En lo que respecta a los *supuestos* sobre los que se basaba el cumplimiento del objetivo (existencia de demanda de servicios, y disponibilidad a pagar por parte de las empresas), se verificó que se cumplían en ambos casos. De todas formas, un aspecto a tener en cuenta a este respecto es el efecto del precio de los servicios y la incidencia del subsidio sobre la demanda. La existencia de demanda y la disposición a pagar de los empresarios son una función del precio (neto) que se cobra por los servicios. Esta es la lógica de inducir la demanda de un bien de experiencia a través de un subsidio. A través de la evaluación de las encuestas realizadas a los empresarios una vez terminadas las consultorías y de las entrevistas mantenidas por el consultor con algunos de ellos, se verifica que los precios que están dispuestos a pagar por los servicios son menores a los que estaban establecidos en el marco del Programa. De hecho fue necesario suspender la disminución en el porcentaje de subsidios en el marco del programa y se constata (en las entrevistas tanto con empresarios como con consultores) que, en general, lo que pagaron las empresas cuando contrataron asesoramiento fuera del programa fue menos. Lo mismo en el caso de los programas de internacionalización. Las empresas manifiestan que si no estuviera el subsidio no podrían pagar por su participación en el programa. Esto plantea un desafío de futuro (se verá más adelante).²²

²²

Debe tenerse presente que contratar servicios de desarrollo empresarial implica para la empresa incurrir en un costo interno de implementación adicional a la contratación de la consultoría.

- 4.7 Debe también destacarse que los supuestos mencionados dependían también del entorno económico general dentro del cual se ejecutó el Programa. El contexto recesivo y la crisis por la que atravesó la economía uruguaya parece haber tenido influencias encontradas, en el sentido de: a) incentivar la demanda por servicios al evidenciarse la necesidad de apoyo externo a la gestión (en los casos que los empresarios entrevistados asignaron alguna incidencia en la demanda fue positiva); y b) disminuir el precio en dólares que estaban dispuestos a pagar, debido al cambio en precios relativos y a las dificultades financieras de las empresas. Asimismo, la crisis puede haber determinado sesgos en la demanda debido a la problemática enfrentada (por ejemplo, la variación de precios relativos parece haber incidido en una mayor demanda por programas de internacionalización, los problemas de demanda pueden haber incidido en el sentido de una mayor participación de consultorías en marketing y ventas, etc.).
- 4.8 Finalmente, el Centro de Desarrollo Empresarial ha funcionado durante el período, brindando “apoyo técnico a las PYMES para acceder y utilizar eficientemente servicios de asistencia técnica y desarrollar actividades asociativas”. En este sentido, el propósito planteado se ha cumplido. El desafío consolidar la sustentabilidad una vez que se retire el FOMIN.

2. Objetivo general

- 4.9 El *objetivo general* del Programa era “contribuir al aumento de la competitividad de la pequeña empresa frente al mercado ampliado”. Se planteaban como indicadores para evaluar el cumplimiento del objetivo: a) el aumento de la productividad de las empresas participantes; y b) la actividad exportadora de las empresas participantes
- 4.10 En relación al desempeño de los *indicadores* seleccionados, no se cuenta con información suficiente para verificar en forma cuantitativa si aumentó la productividad y las exportaciones de las empresas (en todo caso, habría que haber definido productividad y actividad exportadora y haber previsto mecanismos de recolección de información para evaluar su cumplimiento).²³ De todas formas, y razonando de manera análoga a lo realizado para el objetivo específico, sería razonable esperar un aumento en la productividad de las empresas. Desde el momento que las consultorías realizadas para mejorar su gestión fueron valoradas como de buena calidad y sus recomendaciones como aplicables por los empresarios, se podría esperar que permitieron o aumentaron las ventas, o disminuyeron los costos, o mejorar los procesos y la calidad, todos aspectos relacionados con un aumento de productividad. De hecho, es el tipo de evaluación que se realiza en los informes de seguimiento y que tiene cierto respaldo

²³ Se cuenta solamente con información parcial sobre exportaciones realizadas por empresas participantes en grupos de internacionalización.

(cualitativo) en las encuestas realizadas a los empresarios, y las entrevistas a empresarios y consultores. En relación a la actividad exportadora, se cuenta con las entrevistas realizadas a los empresarios y a los grupos de internacionalización. En materia de exportaciones, se cuenta con algún seguimiento realizado por el CDE, en relación a las operaciones de exportación de empresas que participaron en los grupos de internacionalización (ver Anexo I). De todas formas si se considera “actividad exportadora” las actividades preparatorias para realizar operaciones de comercio exterior (organización interna en la empresa, conocimiento de procedimientos y mercados de destino, misiones comerciales, etc.), el avance realizado es sensiblemente mayor.

- 4.11 En relación a los *supuestos* establecidos como necesarios para alcanzar el objetivo general, no se cumplieron ni el referido a la estabilidad macroeconómica, ni el relacionado a la consolidación del proceso de integración regional. En relación a la estabilidad macroeconómica es conocido el contexto recesivo que atravesó la economía uruguaya en 1999-2003, y sobre todo la fuerte crisis registrada en 2002. A este respecto ver sección 3 del Capítulo II. El proceso de integración regional no avanzó, y pasó por diversos momentos de crisis, en lo que probablemente también influyó el contexto de crisis en los países de la región (básicamente Argentina y Brasil).
- 4.12 El supuesto que sí se cumplió es el de continuo apoyo de la CIU al CDE. De hecho ha existido un compromiso evidente de la CIU en la ejecución que se traduce en la voluntad de mantener los servicios del CDE una vez finalizado el Programa. Para ello impulsa las nuevas actividades del CDE (orientadas a la auto financiación), con un componente de subsidio parcial a su funcionamiento.
- 4.13 **En definitiva**, con los elementos disponibles, puede afirmarse que se cumplieron razonablemente los objetivos general y específico que se planteaba el Programa, aunque la prueba final, en este sentido, es la capacidad de sostener en el tiempo el servicio, sin contar con los recursos del FOMIN. Tanto aspectos de diseño y de ejecución, como de cambio del entorno económico incidieron negativamente sobre dicha sustentabilidad.
- 4.14 Al analizar las lecciones aprendidas en la promoción de mercados de servicios de desarrollo empresarial, García Tabuenca et. al. (2004) identifican cuatro factores críticos de éxito en los proyectos: a) la capacidad de aprendizaje de la unidad ejecutora; b) el conocimiento del mercado; c) la gestión de la información; y d) la modalidad de intermediación. En este caso, se comprueba que se cumplieron claramente los dos primeros. La unidad ejecutora constituye un equipo muy profesional, comprometido y con destacable capacidad de autocrítica, aspecto esencial para el aprendizaje. El conocimiento del mercado, estaba asegurado por la experiencia de la Cámara de Industrias del Uruguay en la ejecución de proyectos de apoyo a pequeñas empresas y el propio conocimiento sectorial. Un primer

aspecto en el que se percibieron carencias es en el diseño de los sistemas de información (particularmente que habilitaran una evaluación más precisa). De todas maneras el principal problema se ubica en la modalidad de intermediación. Si bien el mecanismo de subsidio aparece como el adecuado para el tipo de proyecto, la forma de intermediación entre el CDE, las empresas y los consultores conspiró contra la sustentabilidad post FOMIN.

B. Recursos aplicados

- 4.15 El monto total de recursos presupuestados para aplicar al Programa, de acuerdo a la previsión original, era de US\$ 2.100.000. De este monto, US\$ 1.266.000 constituía financiamiento FOMIN (60%) y US\$ 834.000 contrapartida local (40%). La información financiera disponible permite afirmar que: a) los recursos financieros del FOMIN están comprometidos prácticamente en su totalidad; y b) los recursos de contrapartida superan ya el monto presupuestado originalmente (por lo cual la participación de la contrapartida local en el financiamiento total también será mayor). Al momento de la solicitud de desembolso No. 17, los recursos de contrapartida alcanzaban a US\$ 971.000, equivalente a un 47% del financiamiento total hasta entonces. Un aspecto determinante en esta situación es la imputación de los pagos de las empresas en asesoramientos individuales como contraparte local, lo que fue autorizado oportunamente por el Banco. De hecho, dicho componente no tenía previsto un aporte de contrapartida local en el presupuesto original, y en el momento de la solicitud de desembolso No. 17 registra US\$ 426.000. Paralelamente, y en sentido contrario, los recursos de contrapartida en el componente de programas de cooperación será sustancialmente menor a los US\$ 200.000 previstos originalmente (se han computado hasta la solicitud No. 17 unos US\$ 35.000).

Cuadro 4.1
PROGRAMA DE FORMACION DE UN CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
Presupuesto y ejecución (miles de US\$ y porcentajes)

Concepto	Presupuesto original					Ejecución (*)				
	BID	Aporte Local	Total	Particip. BID	Particip. A. Local	BID	Aporte Local	Total	Particip. BID	Particip. A. Local
1. Asesoram. Individual	489		489	100%	0%	541	426	967	56%	44%
2. Prog. Cooperación Empresarial	200	200	400	50%	50%	177	35	212	84%	16%
3. Unidad de Gestión	300	331	631	48%	52%	245	269	513	48%	52%
4. Apoyo Técnico y Operativo	220	268	488	45%	55%	122	242	365	34%	66%
5. Evaluación e imprevistos	57	35	92	62%	38%	10	-	10	100%	0%
Total	1.266	834	2.100	60%	40%	1.095	971	2.066	53%	47%
% ejecutado del ppto. original						86%	116%	98%		

(*) Incluye hasta la solicitud de desembolso 17

- 4.16 Otro aspecto destacable de la ejecución financiera es el cambio en la estructura de financiamiento a lo largo del Programa, especialmente en lo que refiere a la aplicación de los recursos FOMIN. En el cuadro 4.2 se presenta la estructura de financiamiento por rubros de acuerdo al presupuesto original y a la ejecución efectivamente realizada. Se observa que se destinaron recursos originalmente previstos para la Unidad de Gestión, el Apoyo Técnico y Operativo y Evaluación e

imprevistos a los componentes de Asesoramiento Individual y Programas de Cooperación.²⁴ Esto, que implicó asignar una mayor proporción de recursos a actividades directas con empresarios, se explica principalmente por: a) el mantenimiento del porcentaje de subsidio en los asesoramientos individuales en el 40% (ver numeral 3 de la Sección A del Capítulo III); b) la ejecución de un mayor número de programas de internacionalización en 2003 y 2004 (ver numeral 3 de la Sección B del Capítulo III); y c) una eficiente administración de recursos en los restantes componentes.

Cuadro 4.2
PROGRAMA DE FORMACION DEL CDE - FINANCIAMIENTO BID
Montos presupuestados y ejecutados (miles de US\$)

Concepto	Presup.	Ejec.	Diferencia
1. Asesoram. Individual	489	630	141
2. Prog. Cooperación Empresarial	200	212	12
3. Unidad de Gestión	300	275	-25
4. Apoyo Técnico y Operativo	220	131	-89
5. Evaluación e imprevistos	57	18	-32
Total	1.266	1.266	7

- 4.17 Otro aspecto destacable de la ejecución es la eficiencia en la administración del Programa, medida a través del peso de los recursos asignados a esta tarea en el total. En el presupuesto original, los recursos aplicados a la Unidad de Gestión alcanzaban al 30% del total, y el aporte del FOMIN a su financiamiento alcanzaba al 24% de los recursos que volcaba al Programa. Al momento de la solicitud de desembolso No. 17, los recursos aplicados a la administración del Programa representaban el 25% del total. De los recursos FOMIN aplicados al Programa, una vez que finalice la ejecución, el porcentaje dedicado a la Unidad de Gestión alcanzará al 22%.

C. Evaluación global

- 4.18 Considerado en su conjunto el Programa se ha ejecutado muy satisfactoriamente, especialmente considerando el entorno económico y empresarial vigente durante el período 2000-2003 y particularmente en 2002. En este sentido, los ajustes introducidos al Programa introdujeron un factor de flexibilidad imprescindible para su ejecución exitosa.
- 4.19 En esta sección se realiza una evaluación global del Programa, utilizando la grilla de criterios acordados entre FOMIN y la oficina de evaluación y supervisión del Banco para este tipo de proyectos (OVE, 2003). Esta grilla prevé dimensiones de evaluación en función de las

²⁴ Estos cambios se realizaron en consulta con el Banco.

etapas de los proyectos (ex ante o diseño, ejecución y ex post, como es en este caso). Otras evaluaciones, como la del CDE de Rafaela (Oldsman, 2000) toman en cuenta cuatro dimensiones: a) eficiencia operativa; b) sustentabilidad financiera; c) cobertura; y d) efectividad. Se optó por la primera por ser más detallada, aunque en definitiva abordan aspectos muy similares.

Dimensiones de evaluación del FOMIN según etapa de los proyectos

<i>Dimensiones</i>	<i>Ex ante</i>	<i>Ejecución</i>	<i>Ex post</i>
1. Pertinencia	Diagnóstico necesidades	Demanda de servicios	Generación de mercados
2. Efectividad	Prevención de riesgos	Flexibilidad	Producto del proyecto
3. Eficiencia	Asignación de recursos	Gestión administrativa	Productividad
4. Innovación	Innovación de productos	Innovación de procesos	Efecto de demostración
5. Sostenibilidad	Análisis de socios	Seguimiento de socios	Institucionalización
6. Adicionalidad	Valor agregado FOMIN	Sinergias	Efecto catalizador
7. Evaluación	Evaluabilidad	Seguimiento	Evaluación de efectos

Fuente: OVE (2003), p.26

4.20 ***Pertinencia***. La pertinencia de los proyectos FOMIN se define como la medida en que los proyectos se orientan a satisfacer necesidades del mercado, y la medida en que éstas se transforman en una demanda real. Las operaciones pertinentes deberían permitir el crecimiento de mercados de servicios de desarrollo empresarial. En este caso, se constata que el proyecto fue pertinente en la medida que aportó a la resolución de deficiencias de mercado. De todas formas, no es posible cuantificar la magnitud de la contribución a la generación de ese mercado, aunque la respuesta de las empresas en el establecimiento de una demanda no subsidiada ha sido lenta (de hecho fue necesario suspender la reducción del porcentaje de subsidio en los asesoramientos individuales)²⁵. Puede verse una discusión más detallada de la forma en que el Programa ha colaborado a solucionar deficiencias en el mercado en los párrafos 4.1 a 4.7 de esta sección.

4.21 ***Efectividad***. La efectividad indica en qué medida se alcanzaron los resultados deseados, más allá de si éstos eran los adecuados o no. Ex post, esto implica comparar los resultados reales con los previstos. El análisis realizado en el Capítulo III para cada componente, permite

²⁵ Esto coincide con las conclusiones de la evaluación FOMIN de servicios de desarrollo empresarial realizada por OVE. En ese mismo documento se dan razones que explican este hecho, las que están en línea con aspectos que surgen como lecciones aprendidas a partir de este Programa. Ver OVE (2003), párrafo 3.18, pág. 33.

afirmar que se cumplieron las metas previstas en cuanto a desarrollo de las actividades. El realizado en la sección A del Capítulo IV, por su parte, permite concluir que se alcanzaron (aunque no en la medida esperada originalmente) los objetivos planteados. Se verifica que el subsidio fue un elemento imprescindible para alcanzar los resultados, pero claramente no fue el único. Se destaca en particular, el trabajo con los empresarios para definir sus necesidades, identificar consultores, el apoyo metodológico en materia de programas de cooperación, entre otros.

- 4.22 Lo anterior tiende a ser consistente con la experiencia general de los proyectos FOMIN de apoyo a servicios de desarrollo empresarial. En general, los proyectos que utilizaron contrapartida de subsidios y apoyo al desarrollo de la oferta tuvieron mayor efectividad que los que utilizaron otros instrumentos para desarrollar el mercado como cupones. La experiencia del FOMIN indica que en general estos proyectos se adaptaron exitosamente en la etapa de ejecución en términos de actividades y productos, pero no modificaron su conjunto de objetivos finales en forma concomitante. “En efecto, el aumento de la competitividad de las MPYMES, la generación de mayores exportaciones o su diversificación, la consolidación de los mercados de servicios de desarrollo empresarial, la creación de un gran número de nuevas empresas, la certificación de gran cantidad de empresas bajo normas ISO 9000 o ISO 14000, etc., demostraron ser metas poco realistas para lograrlas en un período tan breve. No se debería pedir que proyectos que destinan la mayor parte de sus recursos y esfuerzos a la capacitación, la promoción y la comercialización y el fomento de la conciencia sobre los beneficios de los servicios de desarrollo empresarial, creando por esa vía un contexto favorable para el fomento de dichos servicios, generen algún impacto microeconómico o macroeconómico a corto plazo en la economía local, sino más bien que definan modelos experimentales de sistemas de servicios de desarrollo empresarial que puedan adaptarse en su escala y reproducirse.” (OVE, 2003, parr. 3.32, pág. 39.)
- 4.23 **Eficiencia**. La eficiencia se centra en la manera en que se utilizan los insumos para producir los resultados previstos, y las tendencias en la relación entre insumos y productos. En este sentido, se observa la manera en que se cumplieron los tiempos de ejecución y se ejecutaron los recursos previstos. En ambos casos los cambios de contexto tuvieron una incidencia clara: en cuanto al tiempo, en la necesidad de una extensión en el período de ejecución, y en cuanto a los recursos en una reasignación entre partidas que permitiera restablecer condiciones adecuadas de ejecución (suspensión de reducción en el porcentaje de subsidios en los asesoramientos individuales). En todo caso, debe tenerse en cuenta que se produjo un fuerte cambio en los precios relativos que hizo necesario introducir cambios en los montos de retribución a consultores, precios de consultorías, montos de subsidios, entre otros conceptos. La experiencia de la CIU en materia de ejecución de proyectos similares, jugó indudablemente en el sentido de solucionar en forma rápida los problemas derivados de los cambios de

contexto, generando las adaptaciones necesarias. En estos casos es donde se aprecia la flexibilidad y capacidad del ejecutor.

- 4.24 **Innovación.** En este caso se analiza en qué medida los servicios introducidos eran nuevos en el mercado, y si una vez ejecutados generaron efecto de demostración a nivel local y nacional o atraieron la atención de entidades externas. Los servicios ofrecidos y los procedimientos establecidos (profesionalización de la relación empresa-consultor, formación desde la oferta, tipo de programas asociativos, doble secuencia de evaluación global sin costo y consultoría con subsidio, etc.) eran claramente novedosos en el mercado. Incluso lo es la presencia institucional con estos servicios en el interior del país (Ventanilla Norte). Casi todos los empresarios entrevistados manifestaron que era el primer programa de este tipo en que participaban. De hecho algunos de ellos (programas de proveedores y programas sectoriales) no llegaron a generar demanda suficiente para cumplir con lo esperado, probablemente por su carácter innovador para el medio. De todas formas no se percibe que, una vez ejecutado el Programa haya generado, se haya generado un amplio efecto de demostración a nivel nacional. Puede haber influido en esto, nuevamente, el contexto. La crisis del 2002 y la salida subsiguiente concentró la atención y las acciones de empresarios, instituciones de apoyo a PYMES y operadores de política en aspectos de mucho más corto plazo. También hay problemas de diseño, en el sentido de esperar una reacción de los empresarios y de los oferentes de servicios de desarrollo empresarial más rápida que la que efectivamente se dio.
- 4.25 De todas formas, se constata el interés de organizaciones nacionales e internacionales por las actividades desarrolladas por el CDE. A nivel nacional, se han diseñado y desarrollado con Uruguay XXI talleres de formación para nuevos exportadores y para empresas que han comenzado a exportar. A nivel internacional, el Programa de Promoción de Cadenas Productivas del Estado de Guanajuato (México), perteneciente a la Corporación de Fomento a las Exportaciones de Guanajuato, ha solicitado el apoyo del CDE para la puesta en marcha del programa y para la capacitación de sus ejecutivos. Por otra parte, el CDE es la unidad que representa a la Cámara de Industrias del Uruguay en el Centro de Comercio Internacional de la Organización Mundial de Comercio.
- 4.26 **Sostenibilidad.** La pregunta aquí es en qué medida los beneficios del Programa pueden mantenerse después de su terminación, lo que está ligado a la posibilidad de institucionalizar los servicios por parte del ejecutor. Este es un aspecto que ha sido difícil de lograr en proyectos de servicios de desarrollo empresarial del FOMIN. “En términos de institucionalización, entendida como la capacidad de los proyectos para dejar creados mercados de servicios de desarrollo empresarial y operar independientemente del financiamiento del FOMIN, la conclusión es que la mayor parte de los proyectos no fue sustentable.” (OVE, 2003, párr. 3.36, pág. 53). En el caso del CDE, una evaluación de los aspectos de sostenibilidad se presenta en la Sección A del

Capítulo V. De todas formas, el CDE y la CIU están haciendo grandes esfuerzos para redefinir los servicios de manera de lograr institucionalizar la acumulación realizada hasta el momento.

- 4.27 **Adicionalidad.** Mide el grado en que los recursos financieros del FOMIN fueron fundamentales para el logro de los resultados esperados del proyecto y si el proyecto permite recoger lecciones importantes para proyectos similares o procesos similares del ejecutor. En este caso, el financiamiento del FOMIN resultó imprescindible para generar los servicios de desarrollo empresarial. El subsidio resultó un elemento básico, y de hecho fue necesario reprogramar la reducción prevista (como ocurrió con diversos proyectos FOMIN que preveían un descenso en los subsidios durante la ejecución del proyecto). El Programa no ha logrado generar, hasta el momento, un efecto catalizador que le permita obtener recursos de otras fuentes, aunque el CDE está procesando diversas alternativas. Vale destacar, en este sentido, nuevamente la incidencia del contexto. No existen recursos públicos (tampoco ha sido una prioridad de la política económica apoyar este tipo de servicios o iniciativas), el sector privado está saliendo de una profunda crisis en la que los problemas eran de supervivencia de muy corto plazo, y los organismos internacionales han estado hasta el momento más preocupados en los apoyos para restaurar equilibrios macroeconómicos y funcionamiento de ciertos sectores clave (sector financiero, por ejemplo).
- 4.28 Además de los aspectos ya señalados en el Párrafo 4.24, el CDE está promoviendo sus servicios y metodologías propias en el exterior. En este sentido, se destaca: a) presentación de la metodología de Internacionalización a la Cámara de Cuero Calzado de León, México; b) realización de trabajos sobre el Desarrollo de Clusters de Exportación y presentación de ponencias en Seminarios Internacionales (como el Foro Internacional de CCI en Ginebra); c) interés del Programa Iberpyme (Red Iberoamericana para la competitividad de la pequeña y mediana empresa) en la metodología de los programas de internacionalización; d) interés de delegaciones de la Unión Europea en las actividades del CDE, a los efectos de considerarlas para futuros proyectos de desarrollo de PYMES con una estrategia de modelos asociativos (como lo son los programas de Internacionalización).
- 4.29 **Evaluabilidad.** Se trata de analizar si el programa fue diseñado de manera de generar resultados cuantificables. A nivel de cumplimiento de metas para las actividades, el Programa contó con información adecuada y los informes semestrales de seguimiento constituyeron una herramienta idónea para tal fin. En lo que respecta al cumplimiento de objetivos, existen carencias en el diseño del sistema de indicadores y de recolección de información que permitiera evaluar los efectos desde una aproximación cuantitativa. En tal sentido, tanto los informes de seguimiento como la evaluación intermedia y esta evaluación final descansan, en muchos aspectos, en información cualitativa derivada de encuestas y entrevistas a los empresarios y consultores. Si bien este

tipo de información es imprescindible en una evaluación, no sustituye un enfoque cuantitativo. Ello podría haberse logrado con una definición más precisa de objetivos y de indicadores en la etapa de diseño, y con la recolección de información en la etapa de ejecución.

V. LECCIONES APRENDIDAS Y SUGERENCIAS PARA EL FUTURO

A. Lecciones aprendidas

- 5.1 La impresión global al evaluar el Programa, tanto en términos de cumplimiento de metas como de impacto en la opinión de los empresarios, es de un Programa muy exitoso en su ejecución, que les brindó apoyo en un período difícil. Esto, en gran medida, es mérito del ejecutor. Se confirman, en este sentido, lecciones aprendidas de otras experiencias FOMIN, uno de cuyos aspectos es la importancia del ejecutor, para el que se valora especialmente su flexibilidad, experiencia y conocimiento del mercado, compromiso con el proyecto y capacidad de aprendizaje. En este caso, se verifican estas características, las que han sido claves para llevar a cabo el Programa con éxito.
- 5.2 Sin embargo, al llegar el momento de cierre del programa, la principal preocupación del ejecutor, es asegurar la *sustentabilidad* futura de sus actividades.²⁶ Durante el período de ejecución, se enfrentaron diversas dificultades provenientes principalmente de: a) los cambios de contexto; b) la falta de cumplimiento de alguno de los supuestos; y c) aspectos asociados al diseño y ejecución. Se abordan en los párrafos siguientes éstos últimos aspectos.²⁷
- 5.3 En cuanto al *diseño*, el relacionamiento original previsto entre empresas, CDE y consultores era tal que si el Programa era exitoso, las empresas seguirían contratando a los consultores directamente, sin intervención necesaria del CDE. Lo que éste aportaría sería marginal, ya que no tendría la “herramienta” del subsidio. De hecho habría colaborado en generar un mercado de servicios de desarrollo empresarial, aunque anulando en el proceso su propio rol. La sustentabilidad de un CDE en la CIU se vería apoyada por el aumento en el caudal de socios, lo que le generaría nuevos ingresos que le permitirían financiar una estructura de base. Por otra parte, las empresas habrían experimentado las bondades de los servicios de desarrollo empresarial, y estarían dispuestos a contratarlos sin subsidios, y además un número suficiente de otras empresas, por

²⁶ Este es un problema general de los proyectos de apoyo a servicios de desarrollo empresarial. “La sostenibilidad de los mercados de SDE en el mediano plazo sigue siendo un desafío, ya que los proyectos no logran desarrollar la capacidad de los empresarios a pagar los costos totales de los servicios.” (García Tabuenca et. al., 2004, pág. 69).

²⁷ Los dos primeros aspectos son ampliamente discutidos en el informe. Si bien lo que se presenta aquí son las opiniones del consultor, estos temas han sido discutidos con el equipo técnico del CDE.

efecto demostración, también estarían dispuestos a hacerlo. Parte de esa nueva demanda, también intermediaría a través del CDE. Este esquema general resulta poco realista.

- 5.4 Lo que demuestra este Programa es que, si se desea asegurar sustentabilidad al Centro que se crea, el diseño debe ser tal que permita que el CDE genere valor genuinamente para las empresas, como proveedor de los servicios, responsable de la metodología y garante de la calidad. Esto permitiría que la demanda futura que se genere, o al menos parte de ella, se canalice a través de los servicios que presta el CDE porque efectivamente agrega valor a las empresas y éstas además lo perciben así. Ello requiere que el relacionamiento entre empresas, consultores y CDE sea diferente al que se planteó originalmente. Durante la ejecución, el CDE percibió este problema e intentó introducir cambios a partir de 2003.
- 5.5 El segundo aspecto de diseño, es que se fue demasiado optimista sobre la velocidad de “generación de un mercado”. Esto en un doble sentido: a) el proceso de inducir a las empresas a utilizar servicios de desarrollo empresarial, sea a través de asesoramientos individuales o de programas asociativos, implica un cambio en la actitud de los empresarios a través de experiencias concretas (los servicios de desarrollo empresarial constituyen bienes de experiencia), las que a su vez deben ser repetidas, y por tanto insume tiempo (más del previsto)²⁸; b) el efecto demostración que permitiría expandir la demanda de servicios de desarrollo empresarial a otras empresas no incluidas originalmente en el Programa, también es lento, y requiere esfuerzo de venta, especialmente cuando desaparece la atracción del subsidio.
- 5.6 El tercer aspecto de diseño importante, es tener en cuenta los aspectos sistémicos de apoyo a las PYMES (OVE, 2003, pág. 4), que en el caso uruguayo son escasamente relevantes. En la medida en que están presentes políticas adecuadas, instrumentos financieros idóneos, incentivos institucionales y de mercado apropiados, las empresas van a percibir más rápidamente las ventajas de utilizar servicios de desarrollo empresarial para mejorar su posicionamiento competitivo, y además se van a generar los estímulos para que nuevas empresas los utilicen. Varios de los planteos que realizan las empresas en relación a lo que perciben como roles del CDE para el futuro (ver Sección B), pasan por mejorar algunos de estos aspectos sistémicos (obviamente no los propios del sector público). De todas formas, estos aspectos sistémicos tienen en buena medida el carácter de bienes públicos, por

²⁸ Resulta interesante la percepción directa de los consultores en el sentido que tener un impacto importante en la empresa lleva mucho más tiempo que la consultoría prevista. Esto se ejemplifica con la afirmaciones de consultores: “cambiar una empresa lleva al menos dos años”, “el tiempo de consultoría es muy corto para generar cambios duraderos”, “los procesos son más lentos de lo previsto; muchas veces había que empezar varios pasos más atrás de lo previsto originalmente”.

lo cual se involucran aspectos de financiamiento que permitan alcanzar niveles óptimos de oferta.

- 5.7 En relación a los problemas de *ejecución*, la clave es la capacidad de aprendizaje. El ejecutor en este caso ha demostrado flexibilidad y capacidad de aprender sobre la marcha, intentando modificaciones metodológicas y de procedimiento que le permitieran una mejor ejecución. De todas formas, es posible destacar tres aspectos que jugaron en contra de introducir tempranamente cambios que permitieran llegar al final de la ejecución mejor posicionados en términos de sustentabilidad. El primero es la falta de aprovechamiento de experiencias anteriores, el segundo son los incentivos que genera el proceso de ejecución, y el tercero son los procesos de acumulación de conocimiento en la organización.
- 5.8 En relación al aprovechamiento de otras experiencias previas, el FOMIN tiene una vasta experiencia en programas de apoyo a servicios de desarrollo empresarial. Ciertamente ha ido aprendiendo sobre la marcha, y que han existido diversas estrategias de intervención, de la cual la formación de Centros de este tipo es sólo una, y que las evaluaciones realizadas para identificar las mejores prácticas son en buena medida posteriores al inicio de ejecución de este Programa. De todas formas, probablemente hubiera sido provechoso reflexionar con mayor profundidad sobre, por ejemplo, la experiencia de Rafaela y otras similares de prestación de servicios de desarrollo empresarial en diversos países (por ejemplo, Chile y Brasil).
- 5.9 En segundo término, está en la dinámica del proceso de ejecución de un proyecto de este tipo que, al principio, es necesario ejecutar lo que fue planificado, mientras que sobre el final se hace más fuerte la necesidad de lograr ser sustentable. Cuando se comienza a ejecutar el proyecto el incentivo es cumplir las metas que están establecidas, cuando se acerca el final del mismo, y se pretende continuar brindando los servicios, la motivación básica es satisfacer al cliente. Incluso se plantea, en este caso, la necesidad de replantearse qué productos son los que el cliente necesita y toda la lógica se vuelve más orientada a la demanda. La disminución gradual del subsidio durante el período de ejecución, tiende a generar los incentivos a pensar de esta manera. El problema es que a veces la ejecución muestra que resulta poco realista alcanzar las metas si disminuye el subsidio, mucho más cuando, como en este caso, el entorno económico general fue tan negativo.
- 5.10 En tercer lugar, si se pretende generar un CDE sustentable en la prestación de servicios de desarrollo empresarial, los procesos de acumulación y gestión del conocimiento en la organización resultan claves. La prestación de servicios de consultoría genera conocimiento aplicable más allá del servicio concreto que se presta. Si la organización es capaz de acumular este conocimiento y transformarlo en productos útiles para las empresas está generando valor para ellas, y también se está capitalizando. En el caso del CDE éste parece ser el caso de los programas de internacionalización. Cada programa ha ido

alimentando la metodología del programa, que se ha ido ajustando, y esta metodología es reconocida por las empresas como propia del CDE. Contrariamente, no parece haber sido el caso en los asesoramientos individuales, donde el conocimiento acumulado parece haber sido capitalizado principalmente por los consultores.

- 5.11 Un problema encontrado al realizar la evaluación es la escasez de información adecuada para evaluar los impactos del Programa, más allá del cumplimiento de las metas, de la satisfacción de los empresarios con los servicios, y de sus intenciones de contratar nuevas consultorías. Las carencias mayores se refieren a información que permita evaluar el impacto en términos de aumento de la productividad, o de actividad exportadora, o de mejoramiento de la competitividad de las PYMES, como son los indicadores definidos en el marco lógico. Si se espera al final a recoger la información, ésta no se obtiene.²⁹

B. Roles para el CDE de futuro

- 5.12 Uno de los aspectos discutidos en el marco de las entrevistas con empresarios, consultores y el propio equipo del CDE fue el rol futuro de un Centro de este tipo, en el contexto de la realidad actual. De alguna manera, los puntos de vista vertidos por los actores recogen una visión de las necesidades generales de las empresas. La propia Cámara de Industrias del Uruguay (a través de otros departamentos) y otras instituciones brindan ya parte de estos servicios a través de otros canales. El hecho de que sean mencionados, en todo caso, marca una necesidad sentida (y por tanto tal vez no satisfecha) a nivel de estas empresas. Los principales planteos que realizan los empresarios (que constituyen la demanda), asignan al CDE los siguientes roles: a) capacitación; b) asesoramiento; c) información; d) referencia; y e) articulación.
- 5.13 **Capacitación.** La necesidad de capacitación surge como algo muy sentido. Obviamente no es algo nuevo, y de hecho existe oferta local en diversas áreas. Involucra a los distintos niveles en la empresa, e incluye específicamente lo que en algunas entrevistas surgió como “cambiar la cabeza de los empresarios”, que puede ser leído como promover cambios en la cultura empresarial. Se destacan dos aspectos específicos: a) el planteo de realizar capacitación en un marco grupal (al estilo de los grupos de internacionalización), en el cual la interacción entre los empresarios sea un elemento integrado a la metodología; y b) el planteo generalizado en las empresas del norte sobre la necesidad de contar con cursos en la zona en que está ubicada la empresa (o lo más cerca posible), para hacer posible la asistencia de empresarios y empleados.

²⁹ Se realizó, con el apoyo del CDE, un intento de obtener información de ventas y personal ocupado de las empresas a diciembre de 2003. Las respuestas obtenidas no permitieron realizar ningún análisis sistemático.

- 5.14 **Asesoramiento.** Los empresarios reconocen la necesidad de contar con asesoramiento, seguramente debido a la buena experiencia que tuvieron, pero en algunos casos entienden que no pueden pagar lo que perciben como “precio de la consultoría” y por otro tienen necesidades puntuales de menor profundidad que una consultoría. Surgen así planteos en la línea de: a) establecer algún mecanismo que permita acceder a consultorías a menor precio (por ejemplo a través de metodologías de trabajo grupal o de un equipo de consultores propio del CDE); b) contar con un grupo de profesionales a los cuales recurrir por consultas y asesoramiento de menor profundidad que las consultorías realizadas (sería como una oficina de asesoramiento permanente en que los consultores son parte del CDE, por lo que aparece aquí un aspecto de confianza que es un valor agregado por el CDE). Este planteo surgió en todo el país, aunque con especial fuerza en la zona norte. Implementar servicios en esta línea, pasa por redefinir el relacionamiento entre las empresas, los consultores y el CDE.³⁰ Un aspecto asociado es el desarrollo metodológico y la transformación en productos de los servicios, bajo una “marca” asociada al CDE.
- 5.15 **Información.** Se plantea en general la posibilidad de recurrir al CDE para obtener información “personalizada” relativa al entorno en que funciona la empresa. Hay aquí al menos tres aspectos: a) en el caso de información que está libremente disponible, transformarla en algo útil para la toma de decisiones en la empresa implica un costo de procesamiento interno (como el costo de oportunidad del tiempo del propio empresario); b) en el caso de información por la que se debe pagar, si bien el costo anterior puede ser menor (porque las consultas podrían ser más puntuales) existe el costo de acceso; y c) en ciertos casos hay información que no está disponible, que el sector público no provee y que algunas empresas entienden útil (por ejemplo, en la zona norte se plantea la necesidad de información económica y comercial “regionalizada”). Un caso claro de estos aspectos se vincula al comercio exterior, como ser información de mercados objetivo para grupos de empresas que estén trabajando en forma asociativa para abordarlos.
- 5.16 **Referencia.** Un aspecto que surge claramente es que se reconoce al CDE un rol de “punto de referencia” tanto en materia de información, idoneidad de los consultores y calidad de los trabajos. Esto implica que se le reconoce una función de filtro (por ejemplo es explícito en el caso de selección de consultores), de garante de calidad (por ejemplo en el caso de la metodología de los grupos de internacionalización) y de supervisión del trabajo de los consultores. De alguna manera, para el empresario “es un lugar donde puedo ir a

³⁰ En este contexto el CDE debería ser el que se hace cargo del servicio, lo cobra, y se responsabiliza por la calidad; y a su vez contrata al consultor. Dada la naturaleza jurídica de la CIU, esto plantea problemas de tributación que sería necesario solucionar. En las condiciones actuales no es posible descontar el 23% de IVA que se pagaría a los consultores.

preguntar y confiar en lo que me respondan”. Este es un aspecto que está detrás de la asignación de un rol al CDE en capacitación, asesoramiento e información, ya que tiene un componente de servicio, que se asocia con algo que no es puramente comercial.

- 5.17 **Articulación.** Un paso más allá, pero también vinculado a la reputación y referencia, se asigna al CDE por parte de los empresarios un rol de articulación, en varios sentidos: a) articulación entre grupos de empresas, para aprovechar sinergias y bajar costos (en la desarrollo de consultoría y capacitación, en programas asociativos, en acceso a información relevante, en participación en ferias y misiones comerciales, etc.); b) articulación con otras instituciones públicas y privadas y con otros programas de apoyo a la pequeñas empresas, lo que permitiría al pequeño empresario acceder a un espectro amplio de servicios a través de un interlocutor confiable, y que constituye para él la referencia (por ejemplo, servicios que prestan Uruguay XXI, Dirección General de Comercio Exterior, Departamento de Promoción Comercial, programas de apoyo a los exportadores, instituciones privadas, instituciones educativas que, además de capacitación, puedan aportar pasantes, etc.). En el caso de la zona norte, el hecho de tener una base de infraestructura, permitiría articular la oferta local de estos servicios, generalmente centralizados en Montevideo. Una idea manejada por algunos empresarios, es utilizar la capacidad articuladora del CDE para generar un fondo que permita financiar un cierto subsidio a pequeñas empresas en ciertas actividades (por ejemplo, *sponsors* privados para grupos de internacionalización). Algunos ven una posibilidad de articulación de nuevos roles con el sector financiero (empresas que están invirtiendo y trabajando para mejorar su gestión y posicionamiento competitivo, deberían ser clientes más confiables para el sistema financiero que trabaja con pequeñas empresas).
- 5.18 La planificación de actividades del CDE para el primer semestre de 2005, primer período en que va a actuar fuera del marco del Programa, parece tener en cuenta estos aspectos, aparte de la experiencia recogida en la ejecución. En este sentido, y desde un enfoque de auto financiamiento, se plantea el desarrollo de:
- **Servicios de internacionalización:** incluyen misiones y participación en ferias, grupos de desarrollo de empresas exportadoras y de promoción de exportaciones, así como apoyo a empresas en la formación de unidades de comercio exterior. Esto pone en valor la experiencia de los grupos de internacionalización y desarrolla los roles mencionados, particularmente los de asesoramiento, articulación y referencia.
 - **Servicios de desarrollo empresarial:** en el primer semestre de 2005 se plantea trabajar en la promoción de desarrollo de proveedores y en reducción de costos, trabajando en este caso con metodologías grupales. Hay aquí aspectos de capacitación, pero también de asesoramiento y de articulación que son claves.

- ***Alianzas estratégicas:*** el CDE se plantea explorar posibilidad de actividades conjuntas con otras instituciones que impliquen alianzas estratégicas que fortalezcan su posicionamiento (rol de articulación).

C. Sugerencias

- 5.19 A partir de la evaluación de la ejecución y de las lecciones aprendidas, se plantean aquí algunas sugerencias para futuros proyectos que promuevan servicios de desarrollo empresarial, y particularmente que pretendan facilitar la generación de un mercado para estos servicios.
- 5.20 ***Componente para el diseño de productos y metodologías.*** El análisis de la ejecución del Programa de formación del CDE muestra una Unidad Ejecutora que desde en un comienzo trabajó para alcanzar las metas establecidas, y sólo hacia el final (2003) procura reorientar la ejecución en términos de sustentabilidad futura. Esto en parte se debe a que el Programa estaba diseñado de esa manera, y la lógica de cumplimiento de metas en términos de número de asesoramientos y de programas, no es necesariamente la misma que la de generación de sustentabilidad. Un Centro de este tipo para ser sustentable requiere desarrollar metodología propia en ciertas áreas, productos diferenciados a partir de los servicios que presta, de manera que pueda capitalizar la acumulación de conocimiento. Incluso puede desarrollar franquicias que le permitan promover el mercado de servicios de desarrollo empresarial. De esta forma, puede posicionarse como actor relevante en el mismo, generando valor agregado genuino por el cual percibe una retribución que lo hace sustentable. Esto requiere que los proyectos prevean un componente específico para ello, independiente de los componentes de acción directa sobre las empresas, probablemente ubicado hacia el final del período de ejecución, de manera de capitalizar el aprendizaje realizado. Este componente debería incluir apoyo de consultores internacionales, aprendizaje de experiencias similares y acciones dirigidas al posicionamiento futuro.
- 5.21 ***Mecanismo de intermediación y relación con los consultores.*** Como ha sido ya señalado, el diseño del mecanismo de intermediación en el presente Programa implicaba el desarrollo del mercado sin prever un rol para el CDE en el futuro. En este sentido, para otros proyectos, es importante que el mecanismo de intermediación entre el CDE, las empresas y los consultores tienda a: a) establecer un relacionamiento directo entre las empresas y el CDE (incluyendo articulación de redes), de manera que sea éste el responsable de la calidad de los servicios frente a la empresa³¹; b) generar una relación entre el CDE y los consultores, que vaya más allá de ser un facilitador de la relación comercial; y c) desarrollar mecanismos de acumulación de

³¹ Esto tiene sus problemas de instrumentación, como lo es en el caso de Uruguay las características del Impuesto al Valor Agregado que alcanza al 23% de los servicios de consultoría, pero no puede ser descontado por instituciones como la CIU.

conocimiento en el CDE que le permita capitalizar los servicios y generar productos que lo posicionen en el mercado.

- 5.22 En lo que respecta a la administración de los consultores, es necesario prever mecanismos que: a) aseguren una mayor distribución de la oferta y eviten la concentración del trabajo en unos pocos consultores, y b) “asocien” al consultor al desarrollo del CDE. Pueden en este sentido instrumentarse diferentes mecanismos que eviten la concentración y favorezcan la ampliación de la base de consultores, sin perder calidad. Por ejemplo, la formación de grupos de consultores por mecanismos concursables periódicos, o el establecimiento de un sistema de consultores *senior* (que capacitan, aportan metodología, supervisan, intervienen directamente en instancias específicas) y consultores *junior* (que atienden directamente a las empresas con la metodología que les aporta el CDE y tienen el apoyo de los consultores *senior*). Ver en este sentido Oldsman (2000, pág. 3 y ss.).
- 5.23 **Sistemas de información.** El diseño de los proyectos debe incorporar la generación de información como un aspecto específico. Esto tiene que ver con la elaboración de indicadores que permitan una mejor y más objetiva evaluación de la ejecución, pero también con información que permita al CDE conocer mejor las necesidades de sus clientes potenciales. Ello le permitiría focalizar mejor sus acciones orientadas al desarrollo del mercado. Dado que en general los sistemas nacionales de información tienen importantes carencias (especialmente a nivel sectorial y de microdatos), los proyectos deberían prever la generación de su propia información (encuestas, sistematización de la información de las empresas que atienden, procesamiento específico de bases de datos disponibles), lo que insume recursos.
- 5.24 Específicamente en relación al Programa de Formación del CDE en la CIU, se constata que el mismo ha realizado aportes significativos a la provisión de servicios de desarrollo empresarial en Uruguay. Se constata, asimismo que el CDE ha tendido a redefinir sus actividades y servicios a partir de mediados de 2003 de manera de sostenerse financieramente (lo que implicará un esfuerzo tanto del CDE como de la CIU), y que ha formulado un Programa de trabajo para el primer semestre de 2005 sobre esta base. De todas formas los esfuerzos por generar recursos financieros para sostener los servicios, dificultan en esta etapa la inversión en desarrollo futuro. Algunos fondos destinados a estos aspectos (desarrollo de productos y metodología, mejoramiento de mecanismos de intermediación y sistemas de información), pueden permitir al CDE capitalizar el avance realizado en estos años.

Referencias bibliográficas

Alonso Pelegrín, Emiliano (2002): Evaluación Intermedia del Programa para la Formación de un Centro de Desarrollo Empresarial.

BID-FOMIN (1999): Programa para la Formación de un Centro de Desarrollo Empresarial, Memorandum de Donantes, Washington DC.

García Tabuenca, Antonio, et. al. (2004): Lecciones aprendidas en la promoción de servicios de desarrollo empresarial. Un análisis de la experiencia del Banco Interamericano de Desarrollo en el período 1995-2002. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sustentable, Washington DC.

Oficina de Evaluación y Supervisión (2003): Evaluación del FOMIN – Servicios de desarrollo empresarial, MIF/GN-78-12, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC.

Oldsman, Eric (2000): Making Business Development Work: Lessons from the Enterprise development Center in Rafaela, Argentina; Inter.-American Development Bank, Sustainable Development Department, Washington DC.

Documentos del CDE

- Evaluaciones de grupos de internacionalización
- Evaluaciones de las consultorías individuales
- Evaluaciones estratégicas realizadas a empresas (selección)
- Evaluaciones sobre cursos a consultores
- Guías para la evaluación estratégica a las empresas
- Informe enero- diciembre 2003
- Informe enero- junio de 2004
- Informe Final del Coordinador (Período 2000/ junio 2003)
- Informes de consultorías realizadas (selección)
- Procedimientos operativos del proyecto
- Reglamento Operativo
- Información financiera sobre la ejecución

Entrevistas realizadas

Personas entrevistadas	Empresas y organizaciones
Beatriz Bisio	BISIO HNOS
Susana Guarino	GUARINO Y CIA
Cr. Rubido	GUARINO Y CIA
Enrique Peirano	PREINCO
Rosario Fuentes	NOLIR S.A.
Carlos Hidalgo	MONTAJE Y METALURGICA DE SALTO
Anne Wyaux	ESTANCIA LA PAZ
Daniel Wolloch	GRENPAL S.A
Hector Bidart	HECTOR BIDART
Osiris Bidart	HECTOR BIDART
Teresita Dalla Valle	TERESITA CREACIONES
Laura Balbis	BIOAGROLABORATORIO
Alvaro Sorrondeguy	LANODIR
Guy Crouzet	FORBEL S.A.
Carlos Planel	DAP LTDA
Pablo Cabrera	URUMAR
R. Rodriguez	ACALAN
Ernesto Moreira	ALPINO
Cuca Regueira	CUCA REGUEIRA
Dardo Acosta	NUTEL
A. Adano	OBALTIR
Eduardo Gomez Haedo	GOMEZ HAEDO
Hector Tastas	CRAMON
Adriana Scavone	SCAVONE
Manuel Boullosa	MANUEL BOULLOSA
Nelson Martella	URUGLASS
Jaime Bonomo	DARCY
Felipe Mariñaski	QUIMICA SILEX
Javier Prego	CEIPRINT
Daniela Garese	OPTICA GARESE
Silvia Maccio	Lab. FIDES
Virginia Satdjian	VESTALE
Fernanda Tagliabue	FESTTA
Lilian Irurtia	DANTE IRURTIA
Mariana Filgueira	BODEGAS FILGUEIRA
Fernando Maag	FIMUR
Amílcar Fernández	FERNANDEZ Y ALVEZ
Alfredo Koncke	LEMU
Alfredo Gimenez	GAMET
Daniel Aliskevich	FUMAYA
Nelson Rodiño	RODINO
Ricardo Madeira	PLAMET
Nelson Alpuy	GARNIÉ
Guillermo Cabrera	DAHRMA

Consultores

Daniel Cosentino
Gastón Cencio
Federico Michelotti
Inés Pazos
Ruben Foresti

Equipo CDE

John Saegaert	Coordinador CDE
Andrea Boschiero	CDE
Carolina Saavedra	CDE
Jorge Paolino	CIU
Susana Campos	Ventanilla Norte CDE

ANEXO I

PROGRAMA PARA LA FORMACION DE UN CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CDE)

LA EJECUCIÓN A PARTIR DE LOS INFORMES DEL CDE

I. Descripción del Programa

1. Objetivos

El objetivo principal del Programa fue contribuir al desarrollo de la competitividad de las Pymes del Uruguay. El objetivo específico consistía en fortalecer la capacidad de las Pymes para acceder y utilizar eficientemente servicios empresariales no financieros, orientados a mejorar su productividad y su capacidad de crecimiento en un contexto de integración e internacionalización de sus actividades; y de desarrollar y fomentar actividades asociativas para la promoción de la cooperación entre empresas.

Para lograr estos objetivos se estableció un Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) con dos ventanillas a nivel nacional (una en Montevideo y otra en Paysandú), para realizar las siguientes actividades:

- a. Inducir la demanda de servicios empresariales no financieros por parte de las empresas. Se proponía realizar aproximadamente 500 asesoramientos directos a empresas canalizando servicios con un nivel adecuado de calidad e incentivando su uso a través de recursos de cofinanciación. El CDE debería identificar y visitar pymes del sector industrial y sectores conexos, para proporcionar a los empresarios una primera evaluación sin costo sobre la situación y posicionamiento estratégico de la empresa. Esta evaluación se debería realizar de acuerdo a la metodología establecida en el Reglamento Operativo. Como resultado de esa primera evaluación, el CDE identificaría demandas de asesoramiento para mejorar aspectos de la gestión de las pymes, utilizando los criterios de selección establecidos también en el Reglamento Operativo. Se motivarían a los empresarios a utilizar servicios de consultoría a través de recursos de cofinanciamiento. La mejora de la gestión induciría a una demanda sostenida de esos servicios. Se realizaría una campaña de promoción y marketing para dar a conocer el programa y crear una dinámica entre oferta y demanda de servicios empresariales no financieros.

- b. Inducir la colaboración inter-firmas como instrumento para aumentar la competitividad. Se planteaba realizar experiencias piloto de programas específicos de cooperación empresarial, de los siguientes tipos: programas de fortalecimiento de proveedores, programas sectoriales y programas de internacionalización. Se apunta a desarrollar la capacidad de las pymes empresas de competir en un mercado abierto, fortaleciendo con acciones cooperativas su gestión estratégica y de la calidad. A estos efectos, se deberían ejecutar a través de CDE, al menos ocho actividades asociativas que involucren no menos de 120 empresas. Los programas serían diseñados por un consultor internacional conjuntamente con el CDE.

- c. Colaborar en el fortalecimiento de la oferta local de servicios de desarrollo empresarial y de consultoría y de la red de instituciones intermedias del sector privado empresarial. Se articularán las ofertas integradas de servicios para atender a las necesidades de las Pymes. Además, se realizará un programa de formación de consultores para las Pymes anual, con el apoyo de la metodología desarrollada por la CIU. El CDE debería constituirse en un referente para las empresas, ayudar a las pequeñas empresas a diagnosticar sus problemas técnicos y de gestión, acompañarlos en la contratación en el mercado de servicios de asistencia técnica, compartir durante el Programa y en forma decreciente el costo de dicha contratación y evaluar, junto con las empresas beneficiarias los resultados derivados de la aplicación de tales servicios y su difusión.

2. Financiamiento

Modalidad: donación

Beneficiario:	US\$ 834.000	(40%)
FOMIN:	US\$ 1.266.000	(60%)
Total:	US\$ 2.100.000	(100%)

3. Justificación

Este programa buscaba fortalecer la capacidad de competencia y desarrollo de las pymes en un mercado abierto, a través de una mejor gestión empresarial y de acciones asociativas que la promuevan. En tal sentido, combina: (i) una movilización amplia de empresas que asegure un impacto sobre el tejido empresarial (incluyendo un efecto de demostración); y (ii) la ejecución de programas innovadores de cooperación que pueden ser replicados una vez evaluados, y que apuntan en el mismo sentido de mejorar la productividad y competitividad de las empresas. Finalmente, el programa generaría una base de consultores capacitados para trabajar con las pymes, debidamente calificados y evaluados en función de la calidad de su trabajo tanto por las empresas como por el CDE.

4. Seguimiento y Evaluación

El seguimiento de la ejecución del Programa se debería realizar a través de los informes de actividades que debería presentar semestralmente el coordinador, así como del informe de los consultores y de los estados financieros del Programa y del ejecutor. Los informes deberían abordar los siguientes aspectos: (i) ejecución del programa hasta el momento, evaluando el grado de cumplimiento de los resultados previstos; (ii) valoración de los aspectos positivos y de los problemas encontrados en la ejecución; (iii) evaluación del nivel de calidad de los servicios, del grado de satisfacción de los usuarios y de su impacto sobre la gestión de las empresas; de acuerdo a los hitos establecidos; y (iv) propuestas para una reprogramación de actividades para el resto del período de ejecución. Las evaluaciones deberían ser realizadas por consultores contratados por la CIU, de acuerdo a términos de referencia previamente acordados con el Banco.

II. Planificación del programa (Marco Lógico)

	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN Contribuir al aumento de la competitividad de la pequeña empresa frente al mercado ampliado.	Finalizado el programa: <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la productividad de las empresas participantes • Actividad exportadora de las empresas participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución encuestas • Registros contables y estados financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad macroeconómica • Consolidación del proceso de integración regional • Continuo apoyo de la CIU al CDE
PROPÓSITO Formación de un Centro de Desarrollo Empresarial que proporcione apoyo técnico a las pymes para acceder y utilizar eficientemente servicios de asistencia técnica y desarrollar actividades asociativas.	Finalizado el programa: <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la inversión en capacitación y asistencia técnica • Aumento de ventas de proveedores de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas realizadas a pymes y proveedores de servicios • Resultados evaluación Programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Que exista demanda de servicios • Disponibilidad a pagar por estos servicios por parte de las empresas
ACTIVIDADES a. Inducir la demanda de servicios empresariales no financieros por parte de las empresas. Promoción, selección, financiamiento y seguimiento de proyectos de asesoramiento para mejorar los aspectos de gestión de las pymes en términos de productividad y competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> • 500 evaluaciones empresariales • Campaña de promoción • 500 asesoramientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de evaluación • Informes de seguimiento • Revisión planes anuales • Encuestas a pymes • Registros 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantenga dinamismo de las pymes • Concientización de las pymes que la asistencia técnica es inversión

b. Inducir la colaboración Inter-firmas como instrumento de aumentar la competitividad. Promoción, selección, financiamiento y seguimiento de proyectos de acciones cooperativas de pymes para mejorar su productividad y competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> • 8 programas • 3 programas de proveedores • 3 programas sectoriales • 2 programas de Internacionalización de empresas (120 empresas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de evaluación • Informes de seguimiento • Revisión planes anuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el conjunto de programas dedicados a apoyar a PYMES, promueven y sensibilizan la formación de grupos de empresas para trabajar en forma asociativa. • Interés demostrado por las pymes de participar en actividades asociativas
c. Colaborar en el fortalecimiento de la oferta local de servicios de desarrollo empresarial y consultoría de la red de Instituciones Intermedias del sector privado.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de consultores capacitados (60 consultores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de evaluación de entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés de los consultores de participar en el programa

III. Evaluación del programa a través de los Informes de seguimiento¹

A. Objetivo principal

El objetivo principal del Programa fue contribuir al aumento de la competitividad de las pymes frente al mercado ampliado.

1. Indicadores

- Aumento de la productividad de las empresas participantes.
- Actividad exportadora de las empresas participantes.

Según el Informe Final de junio de 2003 del Coordinador del Centro de Desarrollo Empresarial, el objetivo principal tal como fue definido en el marco lógico fue alcanzado, contribuyendo al incremento de la competitividad de las Pymes uruguayas. A partir de las encuestas e informes se notó en las empresas asesoradas un aumento de las ventas, disminución de los costos, mayor eficiencia y eficacia empresarial a nivel de la gestión y de la producción.

2. Dificultades encontradas

Se detectaron las siguientes dificultades:

- Desconfianza de los empresarios:
 - en relación a los temas de asesoramiento empresarial
 - para trabajar en actividades asociativas
- Marco externo:
 - inestabilidad macroeconomía que dificultó la participación de los empresarios en los grupos asociativos.

3. Impactos del proyecto

- Según los distintos informes, el proyecto ha tenido impactos sobre:
 - las empresas asesoradas (incremento sobre las ventas, disminución de los costos, mejora de los procesos)
 - la forma de realizar las consultorías
 - la visibilidad de la CIU y del BID (impacto institucional).

¹ Centro de Desarrollo Empresarial. Informe Enero-Junio 2004.

Centro de Desarrollo Empresarial. Informe Final. Enero 2000-Junio 2003.

Informe del Trabajo desarrollado en Ventanilla Norte del Centro de Desarrollo Empresarial. Marzo 2001 - Noviembre 2003.

B. Objetivo específico

Formación de un Centro de Desarrollo Empresarial que buscaba proporcionar apoyo técnico a las Pymes para acceder y utilizar eficientemente servicios de asistencia técnica y desarrollar actividades asociativas

1. Indicadores

- Aumento de la inversión en capacitación y asistencia técnica
- Aumento de ventas de proveedores de servicios
- Aporte a la descentralización de los servicios a través de la creación de una Ventanilla en el Norte del país.

El CDE posee dos ventanillas, una en Montevideo (que funciona desde enero de 2000) y la otra en Paysandú (funcionando desde abril de 2001).

El apoyo técnico proporcionado a las pymes puede ser considerado como innovador por las siguientes razones:

- participación del empresario para definir la problemática central de su empresa
- selección del consultor por parte del empresario entre una terna de 3 consultores
- elaboración de los términos de referencia con la aprobación del empresario
- seguimiento de la consultoría por parte del CDE.

Los empresarios al frente de pequeñas empresas demostraron por su respuesta a las distintas actividades convocados una importante necesidad de asesoramiento, de toma de conciencia de la necesidad de capacitarse y profesionalizar su gestión.

Un indicador de pertinencia del CDE es el alto grado de satisfacción de los empresarios por el asesoramiento recibido².

Por ejemplo, en un 92 % de las consultorías realizadas en la Ventanilla Norte, además de la motivación generada y de la transmisión de conocimientos, según el informe de la Ventanilla Norte, se implementaron cambios en la gestión verificables:

- mejoramiento del posicionamiento de la empresa
- aumento de las ventas
- aumento del personal ocupado
- mejoras en los procesos
- apertura de nuevas líneas de negocio
- implementación de sistemas de gestión de calidad.

² Un 95% de los empresarios de la Zona Norte calificaron entre 4 y 5 a los consultores. En una escala de 1 insuficiente a 5 excelente. Manifestaron una alta conformidad tanto en la receptividad, en la transmisión de ideas, en el compromiso mostrado en la empresa, en la aplicabilidad de las recomendaciones y en la satisfacción de las expectativas del empresario.

Un claro indicador de la conformidad es que todas las empresas que pudieron realizaron una segunda consultoría (generalmente en la misma área para profundizar los trabajos).

Varias empresas solicitaron hacer una segunda consultoría pero se vieron imposibilitadas por la restricción del porcentaje de empresas que podían hacer segundos trabajos y varias quisieron realizar una tercera lo cual tampoco se podía.

Sin duda que un logro de importancia ha sido la percepción de una nueva visión sobre las consultorías como herramienta de gestión al alcance de los pequeños empresarios. El CDE ha posibilitado profesionalizar la gestión empresarial.

En la Zona Norte, el trabajo realizado en el CDE permitió alcanzar un adecuado reconocimiento institucional por parte de la comunidad empresarial de la región.

La difícil coyuntura vivida estos años fue un factor decisivo que avaló la pertinencia del CDE.

2. Dificultades encontradas

La capacitación es vista como una recompensa en las empresas uruguayas en las cuales no existe (en general) un plan de formación. La formación se la percibe como algo útil pero no imprescindible, y no se inscribe dentro una estrategia de crecimiento.

3. Impactos del CDE en el sector de la consultoría

- Aprendizaje de los empresarios para seleccionar los consultores y hacer realizar las consultorías.

4. Prospectiva

La importancia de los impactos alcanzados demandan por sí solos la necesidad de procurar su sostenibilidad. En ese sentido, cabría la realización de dos cuestionamientos claves:

- a) si los empresarios continuarán demandando los servicios de asesores externos luego de terminadas las consultorías subsidiadas por el CDE y en un contexto económico exento de crisis.
- b) si estarían dispuestos a contratar estos servicios sin subsidios.

C. Actividades

1. Actividad a)

Inducir la demanda de servicios empresariales no financieros por parte de las empresas. Promoción, selección, financiamiento y seguimiento de proyectos de asesoramiento para mejorar los aspectos de gestión de las pymes en términos de productividad y competitividad.

1.1. Evaluación de la actividad

Cuadro 1. Cuadro resumen.

Planificadas	Ejecutadas	Valoración de los Indicadores (período 2000-2003)
<ul style="list-style-type: none">Selección y formación de un equipo de proyecto CDE.	<ul style="list-style-type: none">Elaboración de los procedimientos administrativos relativos al funcionamiento del CDE.Se formó un equipo de 4 personas (1 secretaria, 1 asistente, 1 coordinador de proyecto, 1 gerente ventanilla norte) para llevar a cabo el proyecto.	El costo del personal fijo del proyecto ha sido bajo (inversión BID/costo salarial BID = 20 %). (inversión BID - CIU/costo salarial = 8%)
<ul style="list-style-type: none">Selección de consultores.	<ul style="list-style-type: none">Después de haber identificados las temáticas de intervención para mejorar la competitividad empresarial de las pymes uruguayas, se realizó la selección de los consultores a partir de los perfiles y las exigencias del CDE.Se realizó una entrevista de ½ hora con cada uno de ellos.	En los cuatro primeros años del proyecto, se entrevistaron más de 200 consultores, se seleccionaron 125, de los cuales 50 han trabajado en permanencia con el CDE.
<ul style="list-style-type: none">Realización de diagnósticos empresariales.	<ul style="list-style-type: none">Elaboración de un formulario de participación para las empresas interesadas.Se diseñó un formato de diagnostico “generalista” para identificar mediante una entrevista in situ la problemática mayor de la empresa.Por cada empresa interesada a recibir un asesoramiento se realizó un diagnostico.	Se realizaron alrededor de 425 diagnósticos empresariales.

<ul style="list-style-type: none"> Selección de los consultores por las empresas y CDE. 	<ul style="list-style-type: none"> Selección de los consultores (3 candidatos) para la terna. Cada consultor dispone de ¾ hora para explicar su forma de trabajar al empresario, a partir de la problemática identificada en la empresa. 	<p>Se estima en 2 horas la inversión en tiempo dedicado a la selección de un consultor.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Realización y seguimiento de los asesoramientos en empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de los términos de referencia Cada empresario cuenta con términos de referencia sobre el trabajo a realizar. Cada consultor esta evaluado por la empresa y por el CDE. A través de un cuestionario telefónico se midieron los impactos de las consultorías sobre una muestra de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizaron 355 asesoramientos individuales. Cada consultoría tiene un promedio de duración de 60 horas. 50 empresas participantes del Programa de Asesoramiento Individual fueron seleccionadas para realizar una encuesta.
<ul style="list-style-type: none"> Apertura de la Ventanilla Norte. 	<ul style="list-style-type: none"> Selección de los consultores en entrevista. Apoyo en lo logístico de la ventanilla. Transferencia de la metodología de trabajo sur/norte. Selección de los consultores norte. 	<ul style="list-style-type: none"> Se abrió 1 ventanilla en la zona norte del país (Paysandú). Se seleccionaron 30 consultores.
<ul style="list-style-type: none"> Evaluación ventanilla norte 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de las actividades de la ventanilla Acompañamiento en actividades específicas de la ventanilla (presentaciones del programa, visitas a empresas, selección de nuevos consultores). Participación mensual de la coordinadora norte en reunión del CDE en Montevideo. 	<p>2 (dos) veces por año, se evaluó el trabajo de la ventanilla norte a través de visitas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Promoción del programa 	<ul style="list-style-type: none"> Campañas de promoción sostenidas durante la duración del proyecto: folletería, afiches, mailing, radio, prensa, presentación en instituciones, presentaciones en empresas, ciclo de gestión. 	<p>El CDE invirtió alrededor de us\$ 20,000 en actividades de promoción.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Evaluación intermedia del programa 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y selección del consultor internacional para realizar la evaluación. 	<p>Evaluación del CDE aprobada por el Banco.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de los informes semestrales y anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Recopilación de la información y de las actividades realizadas en los periodos evaluados. 	<p>Elaboración de dos informes por año.</p>

En particular las actividades a realizadas por el Centro de Desarrollo Empresarial estaban enfocadas en Promoción, Selección, Financiamiento y Seguimiento de proyectos de Asesoramiento para contribuir a mejorar la gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas en términos de productividad y competitividad.

En el siguiente cuadro se presentan los objetivos anuales en cuanto a **Asesoramiento Estratégico** y los resultados obtenidos en cada año:

Cuadro 2. Asesoramientos Estratégicos.

Cantidad de Asesoramientos Estratégicos		
Año	Objetivo	Resultados
2000	50	50
2001	100	100
2002	160	160
2003	190	117
2004 ⁽³⁾	73	49
Total	573	476

El Centro de Desarrollo Empresarial ha contribuido a posicionar los servicios de consultoría como un activo estratégico para la empresa. Se ha trabajado sobre la demanda y la oferta de servicios de consultoría, y en particular el asesoramiento estratégico ha focalizado sus tareas en desarrollar la demanda.

A través del trabajo desarrollado se ha pretendido inculcar la cultura de resultados, es decir traducir el trabajo de consultoría en un cambio concreto, medible y verificable.

El CDE ha contribuido a tangibilizar los servicios de consultoría, demostrando los beneficios de las mismas.

Si bien la crisis imperante desde los últimos años ha golpeado duramente las pequeñas y medianas empresas industriales, provocando el cierre de muchas de ellas, paralelamente ha provocado un cambio actitudinal en el empresario, quien reconoce que es necesario know how para llevar exitosamente su negocio.

Desde el lado de la oferta de servicios el CDE ha jugado un rol muy importante, contribuyendo a desarrollar la oferta de servicios de consultoría, capacitando y formando consultores como lo es en el caso de la oficina Norte.

A partir del mes de agosto del año 2003 se opera un cambio en la metodología de promoción y ejecución de asesoramientos estratégicos.

³ A junio 2004.

El encuadre de las consultorías pasa a contener un plan de desarrollo con recomendaciones que van más allá de la ejecución de una consultoría puntual. Esto permite a las empresas desarrollar junto al CDE un plan de mejora de la competitividad a mediano plazo.

Se pretende con esto comenzar a cambiar la percepción de las empresas, con respecto al rol que cumple el Centro de Desarrollo Empresarial, y comenzar a transitar el camino hacia la autosostenibilidad con independencia del aporte FOMIN.

Cuadro 3. Asesoramientos Estratégicos Zona Sur y Zona Norte.



1.2. Diagnósticos de gestión

El Diagnóstico de Gestión ha sido planteado como una instancia en la que se logra comprender la situación de la empresa a nivel de gestión y dirección, permitiendo de esta forma hacer empatía con el empresario. Este aspecto es de fundamental importancia a la hora de realizar una propuesta de asesoramiento.

Los servicios no financieros a empresas deben ser considerados como productos intangibles de alto contenido técnico. Por lo que requieren de una “venta técnica”, siendo el Diagnóstico de Gestión una herramienta fundamental. Esta herramienta tiene además, un valor que trasciende al servicio de consultorías que promociona el CDE.

Se cuenta con información relevante respecto a la situación comercial, financiera, de recursos humanos, producción, calidad y demás áreas de las empresas, que permitirá diseñar nuevos servicios atendiendo a las demandas detectadas.

1.3. Promoción

El CDE ha incrementado sus esfuerzos de promoción, contando actualmente con experiencia, resultados e impactos referenciales.

Al finalizar el apoyo FOMIN, el CDE se observa que se ha posicionado como un actor que contribuye a la mejora de la competitividad de las empresas industriales uruguayas.

En ese sentido, según los Informes, se considera que el eje comunicacional del CDE debería centrarse en servicios técnicos:

- Enfocados a resultados
- Con un alto nivel profesional
- De alta calidad
- Con un enfoque sistémico y constructivista
- Promoviendo el trabajo en equipo, “juntos para ganar competitividad”
- Trasfiriendo conocimiento y logrando el up grading de las pymes industriales.

1.3.1. Promoción de las consultorías individuales

Los consultores como fuerza de venta permitieron cumplir con los objetivos en forma acelerada. Sin embargo ha provocado que el CDE pierda presencia frente al empresario, siendo visto como el facilitador, interfase entre la oferta y la demanda, un actor pasivo, entidad que subsidia las consultorías sin otro rol de valor.

Con el objeto de lograr la autosustentabilidad del CDE, se ha entendido importante jugar un rol activo frente a las empresas y los empresarios. El Centro de Desarrollo Empresarial, debe ser el socio estratégico, que contribuye a la mejora de la competitividad de las pymes, por su conocimiento y capacidad, propuestas de valor y staff de profesionales altamente capacitados.

Por lo anteriormente mencionado se entendió la promoción de consultorías individuales como una acción del CDE, a través de telemarketing, entrevistas puntuales, Diagnósticos de Gestión sin costo y participación en eventos de divulgación de apoyo a Pymes.

De esta forma es el CDE el que presenta las propuestas de valor con una metodología adaptada a las pymes y un plan de trabajo que además fue desarrollado con el empresario.

1.3.2. Promoción a través del ciclo de gestión

A fin de consolidar el aporte del CDE en el ámbito empresarial, se realizaron charlas dirigidas a todas las empresas que desean incrementar sus conocimientos.

Estas actividades son particularmente útiles para comunicar los servicios del CDE a las Pymes.

1.3.3. Promoción en medios de comunicación masiva

Varias acciones simultáneas y complementarias se superpusieron para informar acerca de las actividades del CDE por diferentes canales informativos.

1.4. Indicadores

Se realizaron un total de 573 diagnósticos empresariales.

En relación a la temática de asesoramiento, se aprecian diferencias en la zona Sur y en la zona Norte.

Cuadro 4. Temática del Asesoramiento.

TEMÁTICA DE ASESORAMIENTO	Zona Sur		Zona Norte	
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	97	29%	73	46%
MARKETING	73	22%	42	27%
PRODUCCION	50	15%	21	13%
FINANZAS	45	14%	14	9%
CALIDAD	37	11%	8	5%
R.R.H.H.	11	3%	0	0%
COMERCIO EXTERIOR	8	2%	0	0%
TECNOLOGIA	4	1%	0	0%
DESARROLLO DE PRODUCTO	5	2%	0	0%
LOGISTICA	1	0%	0	0%
TOTAL	331	100%	158	100%

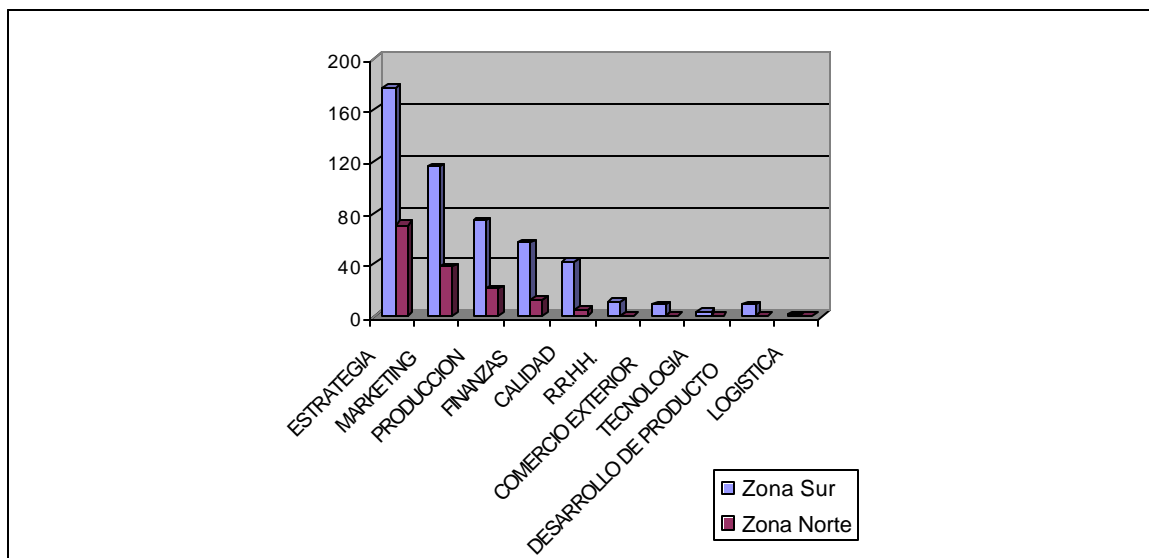
Las consultorías en Dirección, Estrategia y Marketing constituyeron las de mayor demanda en la Zona Sur.

En la Ventanilla Norte, han sido ampliamente demandadas y necesarias las consultorías en dos áreas: Marketing y Calidad. Por ser dos áreas que exigen conocimientos específicos con los cuales no cuentan la mayoría de los empresarios de esta región y porque no sabían a quién recurrir para que los asesore en estos temas. Finanzas es un área más tradicional en la cual generalmente saben a quien pueden recurrir por asesoramiento.

La distribución de las temáticas de la Zona Norte posee diferencias respecto a la Zona Sur, esto se debe a que la Ventanilla Norte opera con empresas industriales, de servicios conexos y del sector turismo. Esto hace que la áreas producción, tecnología, desarrollo de nuevos productos tengan una participación relativa menor a la de la Zona Sur.

Se observa también que las temáticas abordadas en la Zona Sur son más diversas, estando las mismas concentradas en tres áreas en la Zona Norte.

Cuadro 5. Consultorías por temática - Zona Sur y Zona Norte.



En el Anexo I se presenta la distribución de consultorías individuales en la Zona Sur del país discriminadas de acuerdo al área de actividad utilizando el código CIU de dos dígitos.

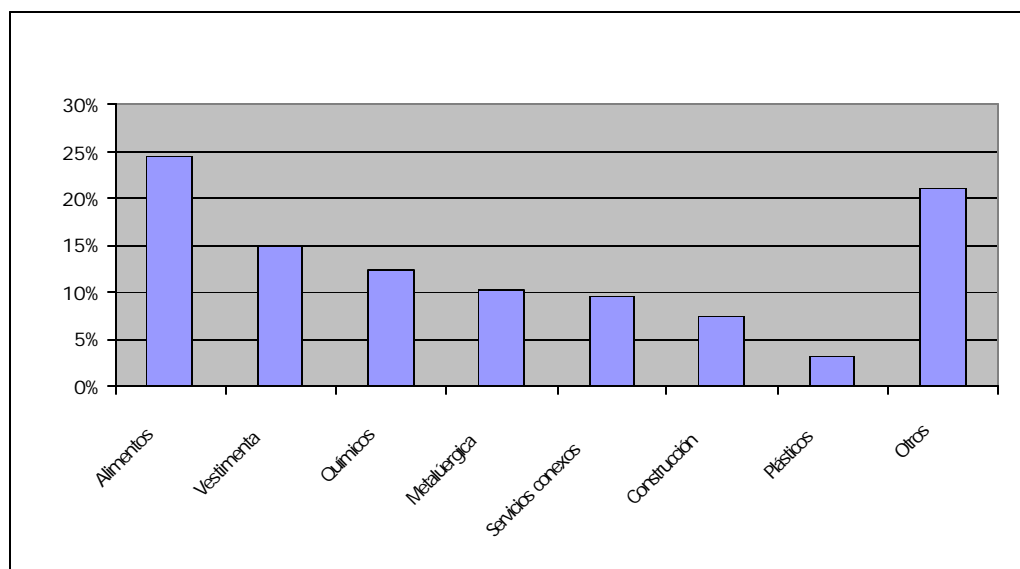
Los principales sectores de la industria uruguaya están representados en el programa. Analizando la evolución de la participación de los diferentes sectores industriales, se aprecia la caída en la demanda en el año 2003.

Existen sectores que evidencian una caída mayor al promedio como lo son construcción y metalmecánica, lo que se explica por la escasa inversión en el sector construcción y las dificultades del sector metalmecánica.

El peso relativo de los diferentes sectores que recibieron asesoramiento individual se mantiene a lo largo de los cuatro años analizados.

Los sectores que resaltan son los tradicionales de la economía uruguaya: agroalimentario, textil, metalmecánica, químico, plástico y construcción.

Cuadro 6. Consultorías por Rama de Actividad. Zona Sur y Norte .



1.5. Impactos

1.5.1. Evaluaciones empresariales

La herramienta del diagnóstico sin cargo para las empresas, como medio para conocer sus necesidades y de esta forma desarrollar una propuesta de mejora ha sido muy bien valorada. Ha permitido enfocar los esfuerzos y ayudar al empresario a explicitar sus oportunidades de mejora.

1.5.2. Impactos de las consultorías en las empresas

Se destaca la forma de trabajo del CDE, ayudando a los empresarios a analizar sus oportunidades de mejora, con propuestas a medida de las necesidades de las empresas y enfocado a resultados.

Existe una clara conformidad de los empresarios con los trabajos realizados.

En las evaluaciones realizadas por los empresarios, en todos los casos, resaltan la importancia del apoyo económico sin el cual manifiestan no saber si contratarían los servicios.

Los efectos de la consultoría persisten y se maduran luego de que ha finalizado. Se ha logrado una toma de conciencia de los importantísimos cambios que se han dado en el entorno y por consiguiente en la necesidad de cambiar la forma de gestionar la empresa.

Los consultores tienen una impresión más técnica de los trabajos realizados, señalando que se logró mejorar la imagen de la empresa, que se logró la certificación de calidad, resaltan la mejor organización interna, la información con que cuenta la empresa y el acceso a nuevos canales de comercialización.

Es posible afirmar, de acuerdo con los distintos Informes analizados, que el CDE ha colaborado con la oferta y la demanda de asesoramiento estratégico. Ha desarrollado la capacidad de explicitar las necesidades de las empresas y fortalecer la oferta de servicios de consultoría para lograr resultados positivos.

1.6. Condiciones del entorno

La crisis vivida en el país en los últimos años ha provocado una reducción en el número de empresas industriales, en particular pequeñas y medianas.

Las cifras oficiales arrojan los siguientes resultados para empresas con personal ocupado entre 1 y 19 personas⁴.

Cuadro 7. Número de empresas industriales.

	<i>1997</i>	<i>2000</i>
<i>Número de Empresas industriales</i>	13.172	11.525

Los valores para el año 2002 mostraron un descenso aún mayor. Lo anterior explicita que la dinámica de las Pymes en la economía uruguaya ha sufrido notoriamente en este último quinquenio.

A partir de fines del año 2003 y primeros meses del 2004 se ha comenzado a revertir la crisis económica por la que atraviesa el país. No obstante, si bien macroeconómicamente la situación ha comenzado a revertirse, a nivel industrial aún no se ha dado una reactivación importante.

A pesar de esta coyuntura desfavorable para los beneficiarios del Programa, se ha demostrado la incidencia del mismo como promotor del asesoramiento profesional de las micro, pequeñas y medianas empresas industriales.

Se ha demostrado el valor que aporta el conocimiento aplicado en la industria, y la utilidad de que el mismo sea respuesta a las necesidades de las empresas y con características acotadas.

El Centro de Desarrollo Empresarial ha demostrado ser un medio por el cual las Pymes pueden acceder a nuevas herramientas de gestión, se ha demostrado que las mismas aportan valor a las empresas, les permite aprender y mejorar sus resultados empresariales, a la vez de no incrementar los costos de personal, al ser un servicio tercerizado.

⁴ Registro de actividades económicas, Instituto Nacional de Estadística.

Por otro lado el CDE ha contribuido a elevar el nivel de los servicios de consultoría. No sólo ha desarrollado actividades para promover la demanda de servicios de consultoría sino que se ha preocupado por fortalecer el nivel de la oferta existente.

2. Actividad b)

Inducir la colaboración inter-firmas como instrumento de aumentar la competitividad. Promoción, selección, financiamiento y seguimiento de proyectos de acciones cooperativas de pymes para mejorar su productividad y competitividad.

2.1. Evaluación de la actividad

Cuadro 8. Cuadro resumen.

Planificadas	Ejecutadas	Valoración de los Indicadores (período 2000-2003)
<ul style="list-style-type: none"> Definición de contenidos y metodología para cada uno de los programas. 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación sobre programas similares en otros países (internacionalización, proveedores, sectoriales). Elaboración de los contenidos y parámetros de cada uno de los programas. 	3 metodologías de trabajo elaboradas (una por cada uno de los programas).
<ul style="list-style-type: none"> Promoción de los programas en empresas, gremiales e instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de los sectores/empresas interesadas. Realización de presentaciones de los programas en la Cámara de Industrias o en las empresas interesadas. 	Se realizaron 48 presentaciones: <ul style="list-style-type: none"> - 30 internacionalización - 10 proveedores - 8 sectoriales - 12 presentaciones individuales en las empresas.
<ul style="list-style-type: none"> Identificación y selección de los consultores internacionales y nacionales por cada programa. Contratación de pasantes para los programas de internacionalización. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilización de las NTCI y contactos institucionales o personales para seleccionar consultores internacionales. Elaboración de contratos y términos de referencias a los consultores. Elaboración de los perfiles, entrevistar y seleccionar los postulantes nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Se seleccionaron 5 consultores internacionales. Se seleccionaron 6 consultores nacionales. Se contrataron 23 pasantes para el CDE y para empresas participantes del programa de internacionalización.

<ul style="list-style-type: none"> Implementación de los programas. 	<ul style="list-style-type: none"> Selección de las empresas. Definición de los costos financieros y el aporte de las empresas. Seguimiento y evaluación de las actividades de los consultores 	11 programas asociativos implementados: <ul style="list-style-type: none"> - 2 sectorial - 1 proveedor - 8 internacionalización Total de empresas: 122
<ul style="list-style-type: none"> Realización de actividades específicas por programas. 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de cursos específicos. Realización de misiones comerciales. Realización de presentaciones sobre informaciones sectoriales. Realización de plan de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> 3 cursos de negociaciones 2 cursos de costos /exportación 12 misiones comerciales 20 presentaciones por especialistas 50 planes de negocios.
<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de los programas por las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de los formularios de evaluación. Realización de Plenario de evaluación y compilación. 	Evaluación por parte de cada empresa del programa y del consultor.
<ul style="list-style-type: none"> Realización de reuniones periódicas de mejoramiento de los productos asociativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Grupo “Think-Tank” para mejorar la operativa de los grupos asociativos 	Se realizaron reuniones periódicas para mejorar o elaborar productos asociativos del CDE.

La evolución de esta actividad ha sido satisfactoria. Se han superado ampliamente los objetivos planteados inicialmente por el Programa.

El CDE ha desarrollado propuestas a partir de las demandas de las empresas. Un ejemplo de esto lo son los Programas de Internacionalización, donde la demanda ha superado los objetivos propuestos al comienzo del proyecto.

Cuadro 9. Programas de Cooperación Empresarial.

	<i>Año</i>	<i>Objetivo original</i>	<i>Resultado</i>	<i>Nº Empresas</i>
<i>Programas de Cooperación Empresarial</i>	2000	2	0	0
	2001	3	4	70
	2002	3	2	19
	2003	0	2	15
	2004	0	3	18

Se han rediseñado los servicios de Desarrollo de Proveedores y Programas Sectoriales.

En particular se ha entendió importante trabajar a nivel sectorial con propuestas de valor para los empresarios.

Si bien la conformación de grupos de empresas es muy dificultosa, también es cierto que existen sectores proactivos que han logrado ver las posibles ventajas competitivas que surgen de los modelos asociativos.

El CDE se encuentra abocado al diseño y desarrollo de nuevos servicios para estos segmentos de empresas.

2.2. Diagnósticos

Con la finalidad de mejorar la metodología utilizada en los Programas de Internacionalización, se ha comenzado a implementar el Diagnóstico del Potencial Exportador de las empresas que tienen interés en participar, el cual se realiza de forma previa a la iniciación de las actividades del Programa.

El objetivo de dicho diagnóstico es conformar grupos de empresas homogéneos y de esta forma poder diseñar los programas de acuerdo al nivel inicial de las mismas.

Como resultado de esta nueva herramienta, se ha logrado conformar el Grupo VII de Internacionalización de la zona Sur y el Grupo VIII de la zona Norte.

2.3. Promoción

La estrategia de promoción de los Programas de Cooperación Empresarial se realiza a través de:

- Presentaciones a grupos de empresas.
- Presentaciones a empresas individuales.
- Promoción en medios de comunicación masivos.

- *Presentación a grupos de empresas*

Con el objetivo de promover la Cooperación Empresarial, el CDE ha realizado presentaciones de la metodología de Internacionalización y de cooperación sectorial en las que participaron un total de 181 empresas desde el 2001 a junio de 2004.

En el semestre enero-junio de 2004 se han desarrollado nuevas estrategias de Marketing que se han implementado con la conformación del Programa de Internacionalización número VII.

- *Presentación a empresas individuales*

A través de presentaciones individuales a empresas se ha logrado una mayor comprensión del alcance de los programas por parte de los empresarios, haciendo más efectiva la venta de los servicios.

- *Promoción en medios de comunicación masivos*

La utilización de medios masivos de promoción ha sido también efectiva en el caso de los Programas de Cooperación Empresarial, realizándose en forma conjunta con los Programas de Asesoramiento Estratégico.

2.4 Indicadores

En el correr del año 2004 se constituyeron 3 grupos de empresas, 2 Programas de Internacionalización uno en la zona Sur y otro en la zona Norte, y 1 Programa Sectorial. Como lo muestran los resultados, se han excedido los objetivos previstos por el Programa en lo que respecta a la conformación de Programas de Cooperación Empresarial.

Paralelamente a la conformación de los grupos anteriormente mencionados, se han realizado otras actividades asociativas, enfocadas sobretudo a la participación en Ferias Internacionales.

En el Anexo III, se presenta el total de actividades realizadas en el 2004.

2.5. Impactos

Se realiza un monitoreo a través del comportamiento de las exportaciones de las empresas participantes de los programas de internacionalización, en los destinos que se han propuesto a través del Centro de Desarrollo Empresarial

En el cuadro siguiente se muestra el impacto a través del indicador mencionado:

Cuadro 10. Exportaciones realizadas por las empresas participantes en los Programas de Internacionalización. (al 04 de Agosto de 2004).

Empresa	Destino	Monto (expresado en U\$S)*	Periodicidad**
Cesmart S.A.	Bolivia	22.808	3
Cible S.A.	Chile	6.107	2
Darcy S.A.	Chile	4.712	1
El Trigal S.A.	México	858	1
Felisatti S.A.	Brasil	56.498	2
Friopan S.A.	México	78.618	3
Fumaya S.A.	Chile	20.532	2
Fumaya S.A.	Perú	10.840	2
Fumaya S.A.	México	39.258	1
Giannotti S.R.L.	Chile	34.505	2
Giardini S.R.L.	México	58.320	3
González Rosso Ltda.	Bolivia	26.063	2
González Rosso Ltda.	México	103.370	3
Itacaré S.A.	México	40.482	2
Keimer S.A.	México	403.086	3
Oriler S.A.	Chile	9.200	1
Plamet Ltda.	Perú	20.970	1
Plamet Ltda.	Chile	6.337	1
Plucky S.A.	México	24.084	1
Plucky S.A.	Brasil	473.789	3
Promacor S.A.	Chile	25.126	1
Química Silex Uruguay Ltda.	El Salvador	1.950	1
Sevan S.A. (Efelan S.A.)	Chile	228.728	3
Total		1.696.241	

*El monto se actualiza hasta dos años después de realizado el viaje comercial por las empresas

**El número 3 considera tres o más exportaciones al mismo destino

Fuente: URUNET

2.6. Condiciones del entorno

Los supuestos de esta actividad son:

- Que el conjunto de programas dedicados a apoyar a las Pymes promuevan y sensibilicen la formación de grupos de empresas para trabajar en forma asociativa.
- El interés demostrado de las empresas en participar de actividades asociativas.

Para que los programas de Cooperación Empresarial se lleven a cabo es de fundamental importancia entender el desarrollo de los diferentes modelos asociativos. En tal sentido el CDE está trabajando en el rediseño y desarrollo de servicios atendiendo a las diferentes modalidades que puedan existir dentro de cada programa.

En particular, para poder conformar adecuadamente los Grupos de Internacionalización de Empresas se ha diseñado un Diagnóstico de Potencial Exportador, el cual ha permitido conformar los grupos empresariales atendiendo al grado de desarrollo relativo de las empresas que lo componen.

Se ha comenzado a impulsar las otras áreas de la componente de Cooperación Empresarial, que han sido desarrolladas en el CDE, Desarrollo de Proveedores y Programas de Desarrollo Sectoriales con muy buenas perspectivas.

2.7. Dificultades encontradas

- Poco interés por parte del ámbito empresarial para los programas de proveedores y sectoriales
- Dificultad para la selección de consultores internacionales.
- Incertidumbre en cuanto a la pertinencia del diseño de los programas

3. Actividad c)

Colaborar en el fortalecimiento de la oferta local de servicios de desarrollo empresarial y consultoría de la red de Instituciones Intermedias del sector privado.

3.1. Evaluación de la actividad

El Centro de Desarrollo Empresarial ha excedido las actividades previstas para este componente.

El programa ha contribuido a que exista una oferta de servicios empresariales de alto nivel, comprometido con los resultados de las empresas.

Cuadro 11. Cuadro resumen.

Planificadas	Ejecutadas	Valoración de los Indicadores (período 2000-3003)
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las necesidades de formación de los consultores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y realización de una encuesta. • Compilación de los resultados. • Realización de reuniones con los consultores. • Elaboración del currículum de las intervenciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 consultores encuestados sobre sus necesidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y selección de profesores internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda en las principales paginas web de las universidades regionales importantes. • Contacto y solicitud de presupuestos a los profesores identificados. • Elaboración de los términos de referencias y contratos. 	Se identificaron más de 10 profesores regionales, se seleccionaron 2.
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de alianzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de socios potenciales. • Elaboración de la propuesta de asociación. • Presentación y seguimiento de la propuesta. 	El CDE realizó una alianza con la Universidad Católica y el PNUD para realizar un cursos sobre competitividad empresarial. Con LATU Sistemas realiza cursos de Gestión de la Calidad en la Ventanilla Norte.
<ul style="list-style-type: none"> • Promoción del curso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de actividades de telemarketing. • Promoción en periódicos, radios, con elaboración de las diferentes difusión. 	Se gastó US\$ 2.000 en promoción de los cursos
<ul style="list-style-type: none"> • Realización del curso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la logística del curso (avión, hotel, salas, break time, documentos, etc.) 	119 consultores y empresarios recibieron una formación de alto nivel.
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del curso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de formulario de evaluación. • Compilación y elaboración de informe. 	Evaluación de los cursos por los participantes.

3.2. Indicadores

El principal indicador lo constituye el número de consultores capacitados. En el primer semestre del año 2004 han participado 20 consultores en programas de formación y capacitación, haciendo un total de 167 consultores formados de un objetivo inicial de 60. Se ha excedido en 278 % los objetivos previstos.

Esta actividad ha sido evaluada entre otras formas a través de la activa participación de consultores en las instancias de capacitación del CDE, en cursos y ciclos de gestión, particularmente en aquellos donde participaran expertos extranjeros.

3.3. Impactos

A través de las acciones realizadas por el CDE se ha logrado promover la demanda de servicios no financieros para las empresas.

La introducción de nuevos enfoques se transfiere en la competitividad empresarial local. Varios consultores introducen sus nuevos conocimientos en las empresas.

El impacto de esta actividad puede ser visto a través de la demanda de segundas consultorías y de las evaluaciones hechas por las empresas en referencia a si volverían a contratar otras consultorías, cuyo resultado arroja:

Cuadro 12. Interés de los empresarios por la continuidad del Asesoramiento.

¿Interés para recibir asesoramiento?	No sabe	No esta interesado	Poco interesado	Interesado	Muy Interesado	Total
Factores de evaluación						
Estaría dispuesto a seguir con nuestro asesoramiento empresarial sin subsidio del programa	33%	16%	4%	30%	16.5%	100%

La evaluación anterior arroja que el 46,5 % de las empresas estarían interesadas en recibir asesoramiento aún sin subsidio.

Por otro lado el 33 % de empresas que están dudosas frente a la pregunta, al menos se puede suponer una distribución de respuestas similar a las que su contestaron la encuesta, por lo que el valor de aprobación final sería superior.

La capacitación en la Zona Norte se centró en dos ejes temáticos primordiales para la región: Calidad y Comercio Exterior⁵. Elegidos en base a la incidencia que tienen en el desarrollo empresarial estos temas y a la carencia de esta oferta en la región.

3.4. Dificultades encontradas

Identificar los buenos profesores para los cursos y seleccionarlos a distancia.

3.5. Condiciones del entorno

El interés de los consultores por participar del Programa CDE.

Este aspecto se mantiene con fuerza hasta el momento. Sin embargo es debido fundamentalmente a que los consultores ven al Programa como facilitador, el que hace posible el trabajo en las empresas gracias al subsidio que se otorga.

Actualmente el CDE está trabajando para desarrollar propuestas de valor para las empresas, en las cuales los consultores vean y valoren al CDE como socio estratégico a la hora de brindar sus servicios.

Esta actividad se ha ejecutado con muy buenos resultados. Sin embargo y si se quiere que el Centro de Desarrollo Empresarial continúe más allá del apoyo del Banco, se debe trabajar para desarrollar propuestas de valor para los consultores.

Integrando en el CDE una metodología de trabajo propia y un respaldo a los consultores que participen de esta, bajo una modalidad de socios estratégicos.

⁵ En el Anexo II se presentan las actividades de capacitación realizadas en la Zona Norte.

Cuadro 13. Resultados en el período Enero 2000-Junio 2004.

AÑO	OBJETIVOS PLANIFICADOS	OBJETIVOS REALIZADOS		
		AS. INDIVIDUAL	ASESORAMIENTO GRUPAL	CURSOS
			Nº de Empresas Asesoradas	Nº de Consultores Formados
2000				
Asesoramiento Estratégico	50	50		
Programas de Cooperación Empresarial	2		0	
Capacitación de consultores	20			20
2001				
Asesoramiento Estratégico	100	100		
Programas de Cooperación Empresarial	3		4 GRUPOS = 75 EMPRESAS	
Capacitación de consultores	20			27
2002				
Asesoramiento Estratégico	160	160		
Programas de Cooperación Empresarial	3		3 GRUPOS = 30 EMPRESAS	
Capacitación de consultores	20			72
2003				
Asesoramiento Estratégico	190	117		
Programas de Cooperación Empresarial	0		2 GRUPOS = 16 EMPRESAS	
Capacitación de consultores	0			28
2004				
Asesoramiento Estratégico	73	49		
Programas de Cooperación Empresarial	3		5 GRUPOS = 29 EMPRESAS	
Capacitación de consultores	20			20

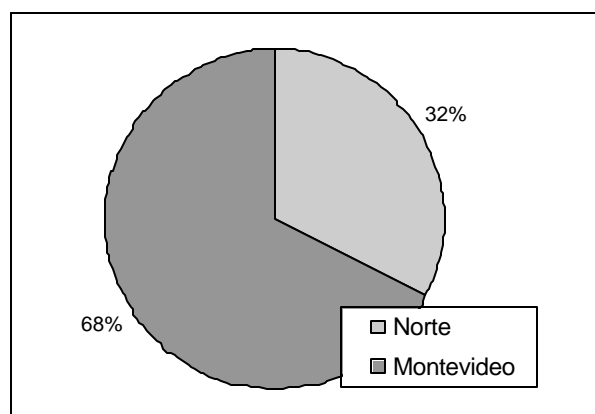
	Acumulado hasta el 31/07/04	476	150	167
	Objetivos del Programa	500	120	60
	% Realizado	95,2%	125%	278,3%
	Desembolsado en U\$S	560.294,38	201.605,69	9.167,27
	Total a Desembolsar en U\$S	627.000,00	205.405,00	10.000,00
	% Desembolsado	89,36%	98,15%	91,67%

ANEXO II

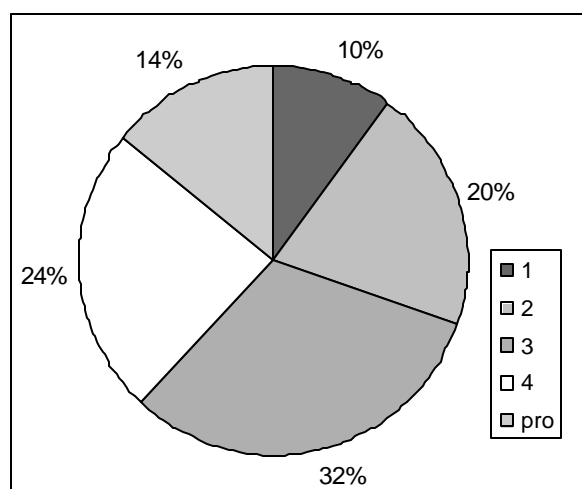
ANÁLISIS DE LAS CONSULTORÍAS REALIZADAS

1- Datos generales de las empresas

De las consultorías realizadas, un 68% tuvieron como sede Montevideo, y un 32% Paysandú, encontrándose en el primer caso empresas radicadas fundamentalmente en Montevideo y Canelones, si bien en mucho menor medida también se presentaron empresas pertenecientes a los departamentos de Rocha, Lavalleja, Colonia y Maldonado y en el segundo caso empresas pertenecientes a la zona norte del país, fundamentalmente Paysandú y Salto.



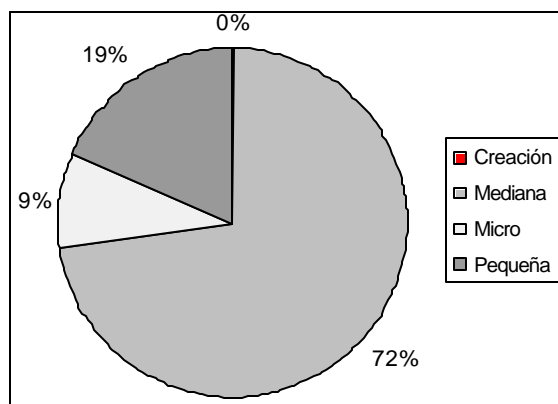
Por su parte, en lo que hace referencia al período en el cual se realizaron las referidas consultorías, el plazo originalmente previsto se encontraba establecido entre el año 2000 y 2003¹, habiéndose prorrogado el mismo hasta el 2004². Como puede observarse, la mayor parte de las consultorías se corresponden al año 2002, con una participación del 32%, seguidas por el año 2003 y 2001 respectivamente, con lo cual la crisis atravesada por el país no parece haber afectado el interés de las empresas por este mecanismo.



¹ Indicados como años 1 a 4 en el gráfico

² Indicado como "pro" en el gráfico

En función del volumen de las ventas las empresas pueden ser catalogadas como microempresas (hasta US\$ 60.000), empresas pequeñas (hasta US\$ 180.000) o medianas (hasta US\$ 5.000.000). De acuerdo con lo que puede observarse en la gráfica, la mayor parte de las empresas que utilizaron los servicios de consultoría fueron empresas medianas, con una participación del 72%.



2- Caracterización de las consultorías realizadas

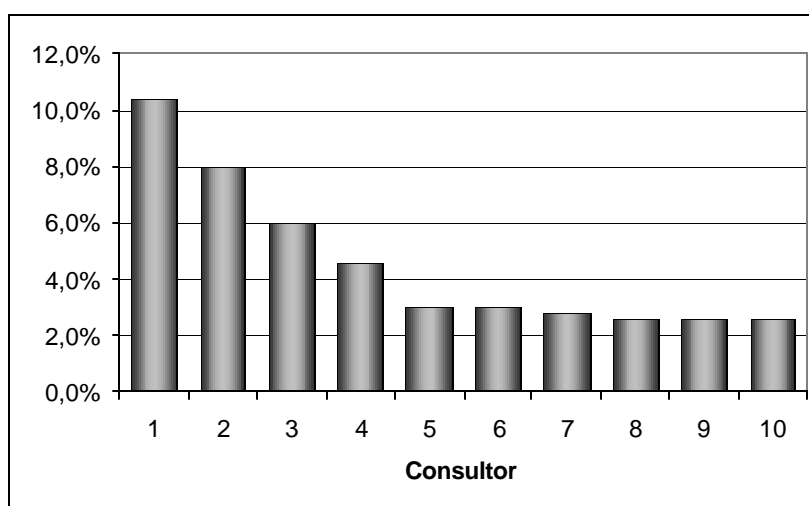
La principal característica de las consultorías realizadas es que tanto en lo que hace referencia a los temas de las mismas, como a las personas que las realizaron, se observa una muy alta concentración, de acuerdo con lo que puede observarse en las gráficas que se incluyen a continuación.

En relación con el tema de la consultoría, un 32% de las mismas fueron sobre “estrategia”, un 25% sobre “marketing”, un 13% sobre “calidad” y un 13% sobre “finanzas”, siendo el peso de las dos primeras áreas sustancialmente mas alto en el interior del país, donde los porcentajes alcanzados por las mismas son del orden del 40% y el 35% respectivamente.

Área de consultoría	Interior	Montevideo	Total
Estrategia	64	97	161
Marketing	55	72	127
Producción	21	45	66
Calidad	8	56	64
Finanzas	11	42	53
Recursos Humanos		11	11
Comercio Exterior		8	8
Desarrollo de producto		4	4
Diseño Gráfico		3	3
Tecnología		2	2
Logística		1	1
Total	159	341	500

Por otra parte, si bien las consultorías fueron realizadas por 126 consultores, tres de ellos acumularon un 25% de las consultorías, mientras que los diez primeros acumularon un 44%. El hecho de que las tres personas con mayor número de consultorías se dediquen al área de marketing, permite observar la correspondencia entre concentración de temas y concentración de consultores.

CONSULTOR	Nro Consult.	%
Total	500	100%
1- Daniel Cosentino	52	10,4%
2- Daniel Grauer	40	8,0%
3- Mario Cohen	30	6,0%
4- Gastón Cencio	23	4,6%
5- Ricardo Percovich	15	3,0%
6- Ruben Fioretti	15	3,0%
7- Jorge Rodriguez	14	2,8%
8- Daniela Innamorato	13	2,6%
9- Gustavo Malnatti	13	2,6%
10- Inés Pazos	13	2,6%
11- Otros	272	54,4%



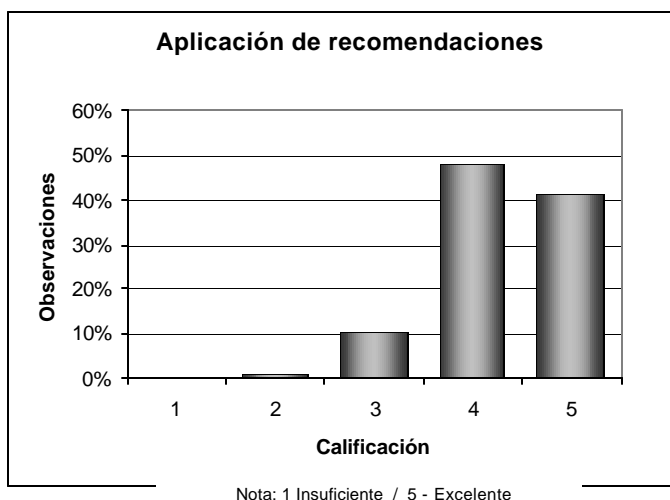
3- Evaluación de las consultorías

Al finalizar una consultoría, las empresas recibían un formulario a partir del cual se les solicitaba que evalúen el efecto de la misma sobre su empresa, así como el interés en realizar nuevas consultorías. De las 500 consultorías realizadas, en 403 casos las empresas respondieron el formulario solicitado³.

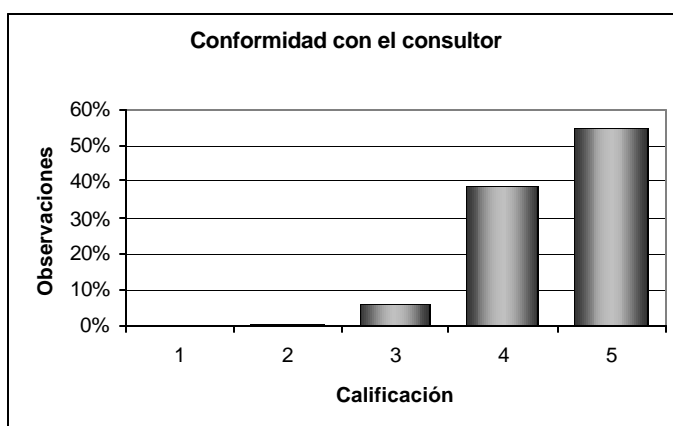
³ Esto puede determinar que no coincidan ciertos datos de esta sección con los analizados previamente, debido a que lo analizado hasta el momento es sobre la base de la totalidad de las empresas (500), mientras que este punto se elaboró sobre la base de las empresas que completaron el formulario (403).

De este formulario se tomaron tres variables, de las varias que se consultaban, por considerarse las más representativas de esta evaluación: la “aplicación de las recomendaciones”, el “trabajo del consultor” y el “interés por nuevas consultorías sin subsidio”.

La “aplicación de las recomendaciones” permite observar el efecto directo percibido por las empresas como resultado de la consultoría. En este punto se evalúa si percibieron resultados útiles y aplicables de la consultoría realizada. Es de resaltar que la gran mayoría de las empresas consultadas (89%), otorgaron puntajes de 4 y 5 en este punto, lo cual refleja una alta satisfacción con la consultoría realizada. De esta variable podría extraerse una primer conclusión referente a que existió una evaluación positiva de este programa.



Las “expectativas de la empresa y trabajo del consultor”, por otra parte, permiten evaluar si más allá de la consultoría realizada existió conformidad con el consultor. Si



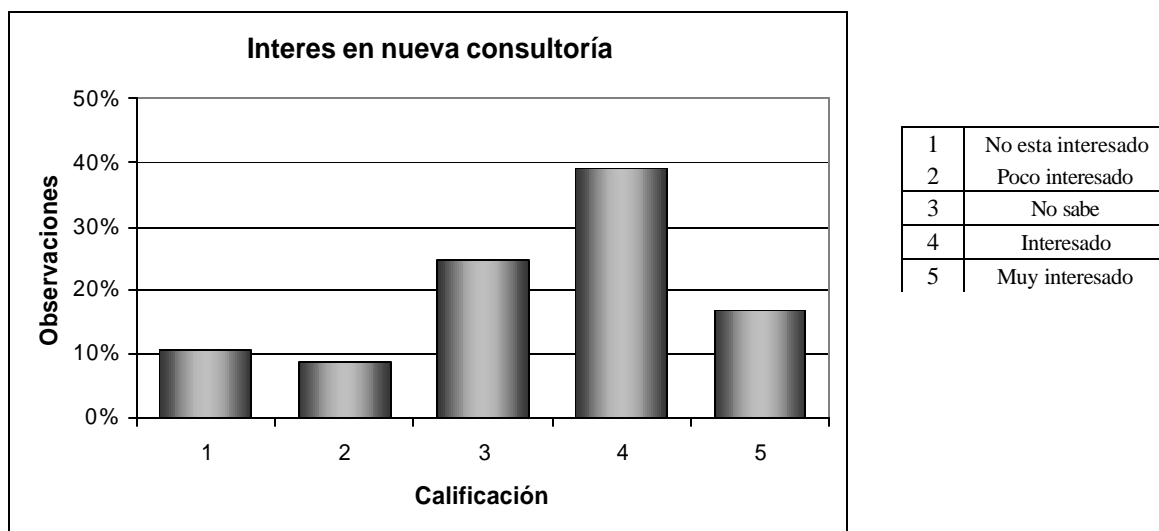
bien ambas variables se encuentran íntimamente relacionadas, podría observarse una discrepancia entre las mismas. De acuerdo con lo que puede observarse a partir del gráfico, la participación de puntajes iguales o superiores a 4 no solo se incrementa al 94%, sino que también en este caso se observa una mayor participación del puntaje

máximo (5). Puede concluirse por lo tanto que existió una alta conformidad con los consultores empleados, y que estos cumplieron con las expectativas de las empresas

Finalmente, el “interés por nuevas consultorías sin subsidio”, permite evaluar el efecto final de las consultorías realizadas. En función de la excelente percepción tanto de las consultorías como de los consultores, tal como se observa en las gráficas anteriores, sería esperable observar que existiese una alta proporción de empresas dispuestas a recurrir a este servicio independientemente de la existencia del subsidio.

De acuerdo con lo que puede observarse a partir del gráfico, si bien la mayor proporción se corresponde a empresas “interesadas” en recibir una nueva consultoría independientemente del subsidio, el porcentaje de empresas que están tanto interesadas

como muy interesadas es del 56%, porcentaje muy inferior a los que surgen de las dos gráficas anteriores. Es de destacar que un 20%⁴ de las empresas directamente no estarían interesadas en esta clase de servicios y un 25% no es capaz de emitir opinión al momento de ser consultada.



Lo analizado hasta el momento puede observarse en el cuadro resumen que se incluye a continuación, en el cual puede observarse como el promedio disminuye sustancialmente cuando se considera el interés por una nueva consultoría en relación con las restantes evaluaciones.

	Aplicación de recomendaciones	Trabajo del consultor y expectativas de la empresa	Interés x nueva consultoria sin subsidio
PROMEDIO	4,29	4,47	3,42
VARIANZA	0,46	0,41	1.40

A continuación se procedió a analizar la incidencia de diferentes factores, como ser el tamaño de las empresas, el área de la consultoría, el consultor ó el origen de las mismas, en las cifras que surgen del cuadro anterior.

En primer lugar, se consideró la influencia que podía tener el tamaño de las empresas en su evaluación del servicio de consultoría. En lo que tiene relación con la aplicación de las recomendaciones, se observa que la evaluación es mayor cuanto mas pequeño el tamaño de la empresa⁵, siendo el promedio más alto de 4.6 en el caso de las microempresas. Una situación similar puede observarse en el caso de la evaluación de los consultores, si bien la puntuación es muy similar en el caso de las microempresas y las empresas pequeñas. En lo que tiene por otra parte relación con la realización de nuevas consultorías, se observa un patrón consistente con lo planteado anteriormente, si bien en este caso las mas interesadas en este servicio son las pequeñas empresas, superando al promedio. En conclusión, las empresas de menor tamaño parecen valorar

⁴ Considerando tanto las empresas que no están interesadas como las que se encuentran poco interesadas.

⁵ Existe únicamente una empresa en creación, por lo cual no fue considerada en el análisis.

mas el trabajo de consultoría, tal vez por una menor capacidad para acceder a esa clase de instrumentos sin la existencia del programa, y se encontrarían mas dispuestas a recurrir al mismo sin la existencia del subsidio, si bien no en una cantidad comparable con lo que las evaluaciones podrían sugerir, lo cual también es consistente si se consideran sus menores recursos.

TAMAÑO	Aplicación de recomendaciones	Trabajo del consultor y expectativas de la empresa	Interés x nueva consultoría sin subsidio
Mediana	4,17	4,36	3.31
Micro	4,60	4,57	3.50
Pequeña	4,37	4,56	3.54
General	4,24	4,41	3,47

En segundo lugar, se analizó si el lugar de origen de las empresas implicaba alguna diferencia en las variables analizadas. De acuerdo con lo que puede observarse en el cuadro que se adjunta a continuación, los promedios correspondientes al interior son superiores a los que surgen para Montevideo, en todas las variables analizadas, observándose la mayor diferencia en el caso del interés por la realización de nuevas consultorías. Esto es consistente con la menor oferta existente en el interior del país para esta clase de servicios, y por lo tanto una mayor percepción de la oportunidad brindada por el programa.

Mon / Int	Aplicación de recomendaciones	Trabajo del consultor y expectativas de la empresa	Interés x nueva consultoría sin subsidio
Promedio Interior	4,43	4,52	3.51
Promedio Montevideo	4,23	4,45	3.31
Promedio general⁶	4,29	4,47	3.42

En tercer lugar, se procedió a analizar si el sector al que pertenecen las empresas ejerce algún tipo de influencia sobre las calificaciones obtenidas. En función del alto número de sectores involucrados, únicamente fueron considerados los cinco con el mayor porcentaje de participación, acumulando estos casi el 60% de la totalidad de las empresas. De acuerdo con lo que puede observarse, la calificación de las cinco ramas principales es superior al promedio general en el caso de aplicación de las recomendaciones, si bien por un valor no demasiado importante en la mayor parte de los casos, mientras que en el caso de la evaluación del consultor la situación es más errática, si bien en promedio se llega a un valor prácticamente idéntico al general. En lo que hace referencia al interés por la realización de una nueva consultoría, salvo en el caso del segundo sector con mayor participación (el de productos químicos) en los restantes sectores se observa la existencia de un puntajes superiores al promedio.

⁶ Los promedios generales son diferentes a los de la tabla anterior, debido a que la información referente al tamaño de las empresas no se dispone para todas las empresas de la muestra, a diferencia de lo que ocurre con la restante información considerada en este cuadro y los subsiguientes.

RAMA	Aplicación de recomendaciones	Trabajo del consultor y expectativas de la empresa	Interés x nueva consultoría sin subsidio
General	4,29	4,48	3,42
15	4,30	4,45	3,43
24	4,35	4,51	3,32
45	4,34	4,50	3,42
17	4,35	4,38	3,73
28	4,52	4,60	3,48

En cuarto lugar, se incluye como varían las calificaciones en función de las principales áreas de la consultoría realizada. Si bien los valores que se observan son bastante similares, vale la pena destacar que mientras que el sector que recibe los puntajes promedio mas altos en las dos primeras variables (producción) recibe uno de los promedios mas bajos en el caso del interés por una nueva consultoría. Por su parte, donde se otorga el mayor puntaje promedio en cuanto a interés por una nueva consultoría es en recursos humanos, que es el sector con menos puntaje promedio en las restantes dos variables. Lo planteado refleja la falta de relación que se observa entre las dos primeras variables y la tercera en la mayor parte de los casos.

	Aplicación de recomendaciones	Trabajo del consultor y expectativas de la empresa	Interés x nueva consultoría sin subsidio
Total general	4,29	4,47	3,42
Estrategia	4,26	4,49	3,44
Marketing	4,25	4,48	3,46
Producción	4,40	4,55	3,42
Calidad	4,31	4,54	3,58
Finanzas	4,37	4,36	3,24
Recursos Humanos	4,13	4,00	3,63
Comercio Exterior	4,38	4,50	3,13

Finalmente, se analizó si existían diferencias asociadas con el consultor utilizado, considerando para ello las quince personas con mayor número de consultorías realizadas. De acuerdo con lo que puede observarse, existe una dispersión importante en los puntajes asociados con cada consultor, si bien esta dispersión es mayor en lo que tiene relación con el interés por realizar una nueva consultoría. Se destaca en este último caso el hecho de que la persona con el mayor número de consultorías reciba el menor promedio en cuanto a interés por una nueva consultoría a pesar de recibir buenos promedios en las dos restantes variables. Ahora bien, aun considerando lo anterior y que como se ha dicho, las evaluaciones promedio son muy distintas de acuerdo con cual de los consultores se evalúe, no es posible extraer ningún patrón de los mismos.

CONSULTOR	Aplicación de recomendaciones	Trabajo del consultor y expectativas de la empresa	Interés x nueva consultoría sin subsidio
General	4,29	4,47	3,42
Daniel Cosentino	4,10	4,48	2.12
Daniel Grauer	4,27	4,28	3.43
Lic. Mario Cohen	4,91	4,82	4.50
Gastón Cencio	4,63	4,88	3.88
Inés Pazos	4,27	4,25	3.00
Ricardo Percovich	3,73	3,82	3.53
Gustavo Malnatti	4,20	4,60	4.50
Antonio Farré	3,78	4,67	2.67
Alvaro Erramuspe	4,50	4,38	3.75
Guzmán Lasarte	4,00	4,50	4.00
Ruben Fioretti	4,25	4,25	3.63
Adolfo Fernández	4,43	4,57	4.00
Ing. Jorge Rodríguez	4,29	4,43	3.40
Adriana Giaconi	4,33	4,50	3.00
Ing. Lust	4,33	4,67	3.33

Como último punto, en función de que la variable que ha originado la respuesta menos positiva es el interés por realizar una nueva consultoría, se procedió a analizar con mayor detenimiento la misma. Se analizaron dentro de este punto tanto a las empresas que no pueden pronunciarse respecto a la realización de una nueva consultoría, como a las empresas que directamente manifestaron no tener interés en la misma.

Si se analizan exclusivamente las empresas que no tienen interés en realizar una nueva consultoría, puede observarse que el promedio de las otras dos evaluaciones disminuye, si bien sigue superando el valor 4. La mayor parte de las empresas que no se encuentran interesadas en una nueva consultoría, calificaron con 4 o 5 las otras dos variables, por lo que consistentemente con lo observado anteriormente, esta decisión no se encontraría relacionada con una mala experiencia en consultorías realizadas.

Aplicación de recomendaciones	Trabajo del consultor y expectativas de la empresa
4,08	4,29

Por otra parte, si se analizan exclusivamente a las empresas que no cuentan con una posición tomada⁷, puede observarse que la evaluación de las mismas en los otros dos puntos supera el promedio, con lo cual contaron con una percepción muy positiva tanto de la consultoría realizada como de la persona que la llevó a cabo. Nuevamente puede concluirse que son otros los factores, posiblemente restricciones económicas, las que llevan a las empresas a no apoyar la realización de una nueva consultoría, a pesar de contar con antecedentes directos positivos para la empresa en cuestión.

⁷ Representado por un puntaje de 3 en la evaluación del interés por una nueva consultoría.

Aplicación de recomendaciones	Trabajo del consultor y expectativas de la empresa
4,34	4,51

Tomando en cuenta el efecto que pudiese haber tenido la crisis en la voluntad de las empresas por efectuar una nueva consultoría, se procedió a evaluar, si la existencia de un efecto negativo, positivo o neutro en términos de la demanda regional, la demanda interna o los precios relativos, implicaban una diferencia en el valor promedio de dicha variable. Este análisis se realizó para aquellos sectores en los cuales este efecto había sido directamente medido, de acuerdo con la información que surge del Anexo III. De acuerdo con lo que se observa en el cuadro que se incluye, la mayor parte de los valores coincide con el valor promedio (3.42), con lo cual esta no parece haber sido una variable relevante, con excepción quizás de los precios relativos, donde si puede observarse un comportamiento coherente entre la opinión de las empresas respecto a la realización de consultorías sin la existencia de subsidios y el efecto de esta variable sobre las mismas.

	Negativo	Positivo	Neutro
Demanda Regional	3.42		3.42
Demanda Interna	3.42		3.42
Precios Relativos	3.34	3.45	3.42

Evaluación de los programas de internacionalización

Como punto final se incluye una evaluación sobre los programas de internacionalización realizados⁸. En estos programas un grupo de empresas, pertenecientes a diferentes sectores, realizan un programa conjunto con el objeto de realizar exportaciones.

Existieron tres formularios de evaluación: evaluación al consultor internacional, evaluación al consultor nacional y evaluación de la misión comercial. Salvo en el segundo caso, en el cual cinco grupos brindaron información⁹, sobre los restantes únicamente se dispone información para un grupo¹⁰, por lo cual no es posible extraer conclusiones.

Se incluye a continuación una tabla con el puntaje promedio otorgado por los grupos en cada una de las variables consultadas¹¹, siendo la escala de 1 a 7. De acuerdo con lo que puede observarse, los puntajes obtenidos son altos en todos los casos, con lo cual se

⁸ Debe tenerse presente que únicamente se dispone de información agregada sobre cinco grupos, razón por la cual la lectura que puede realizarse sobre la base de estos datos es muy limitada.

⁹ Tres de los grupos realizaron una evaluación final de la consultoría, mientras que las restantes dos evaluaciones se corresponden a una etapa intermedia, no obstante, fueron consideradas las cinco dentro de un mismo grupo.

¹⁰ Si bien para el consultor internacional dos grupos brindaron evaluaciones, las mismas fueron realizadas sobre la base de dos formularios diferentes, y por lo tanto no es posible llegar a una conclusión a partir de los mismos.

¹¹ En la mayor parte de las variables no se observa una dispersión muy grande entre los puntajes otorgados por cada uno de los grupos.

puede concluir que existió una percepción positiva por parte de las empresas en cuanto al programa.

Trabajo Grupal del Asesor Nacional	Promedio
Animación del grupo	5,46
Receptividad a las inquietudes del grupo	5,93
Elección de los temas abordados	5,30
Integración con los participantes	6,08
Asesoramiento individual del Asesor Nacional	
Metodología de trabajo	5,44
Manejo de información	5,65
Captación de las necesidades de la empresa	5,39
Calidad de contactos brindados	5,20
Nivel técnico del Asesor	6,14
Calidad de las agendas comerciales armadas	5,55
Dominio del asunto (vivencia y experiencia)	5,81
Evaluación general del Asesor Nacional	
El trabajo del consultor hasta el momento ha sido:	5,79
Evaluación del CDE	
Presencia CDE	5,08
Apoyo Institucional	4,95

Si se calcula el promedio del puntaje otorgado en asesoramiento grupal e individual, se obtiene un valor de 5.69 en el primer caso y de 5.60 en el segundo caso. De acuerdo con lo que puede observarse por tanto no existen diferencias en esta materia, no percibiéndose por parte de las empresas una diferencia en las acciones del consultor en ambas instancias, y evaluando ambas de forma muy positiva. El puntaje es el otorgado al CDE se encuentra en el entorno de 5, siendo algo menor a los anteriores. Esto puede originarse en que el rol o la visibilidad del CDE puede haber sido menor que la del consultor.

ANEXO III

ENTORNO ECONOMICO DURANTE LA EJECUCION*

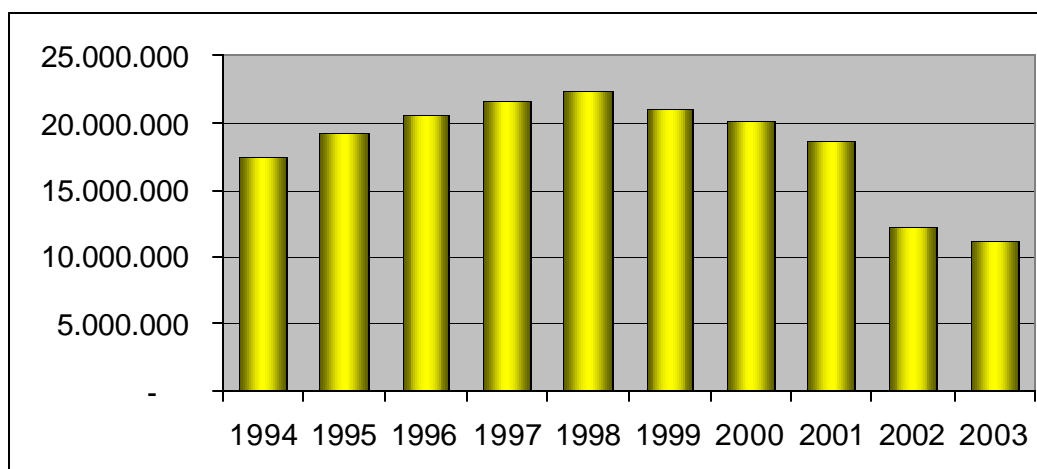
1- EVOLUCION DE LA ECONOMIA

La situación económica en la cual se planificó el presente proyecto y la situación en la cual terminó ejecutándose fueron sustancialmente diferentes, lo cual podría potencialmente haber afectado el cumplimiento de las metas propuestas. En función de lo anterior, esta sección pretende presentar un breve resumen de la situación atravesada por la economía uruguaya entre 1998 y 2004.

Nivel de actividad ¹

Luego de un período de crecimiento de varios años, la economía comenzó una fase recesiva a partir de 1999 que se vio agravada por una serie de factores en el año 2002. Si bien por lo tanto en el momento en que fue diseñado el presente proyecto la economía ya había comenzado una fase recesiva, no se preveía que la misma fuera a alcanzar la magnitud que finalmente alcanzó. La evolución del PBI en dólares que se presenta en el Gráfica N° 1 permite observar el comportamiento indicado.

GRAFICA N° 1
EVOLUCION DEL PBI (MILES DE US\$)



FUENTE: BCU

La primera disminución en el nivel de actividad, observada en 1999, se debió a una serie de factores, pero fundamentalmente al efecto de la crisis que ocurrió en Brasil en enero de dicho año. La devaluación ocurrida en dicho país afectó profundamente a varios sectores de la economía uruguaya que tenían una alta dependencia en sus exportaciones con respecto a Brasil. A lo anterior se le sumaron otros factores, destacándose a continuación los principales. En primer lugar, los efectos que las

* Este anexo se basa en: Durán, C. (2004), 'Análisis de la evolución de sectores seleccionados e incidencia de la crisis', *Documento de Trabajo No. 3/04, Programa de Competitividad Empresarial y Regional (PCER)*, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Católica del Uruguay.

¹ La fuente de este punto son los documentos: "Informe al Poder Ejecutivo y Programa Monetario" elaborados por el BCU para el período 1999 – 2003.

medidas adoptadas por Brasil tuvieron sobre Argentina, y por lo tanto indirectamente sobre Uruguay. En segundo lugar, una reducción en los precios de los principales commodities exportados por Uruguay, y una suba en el precio del petróleo. En tercer lugar, restricciones para obtener financiamiento externo y una suba en la tasa de interés.

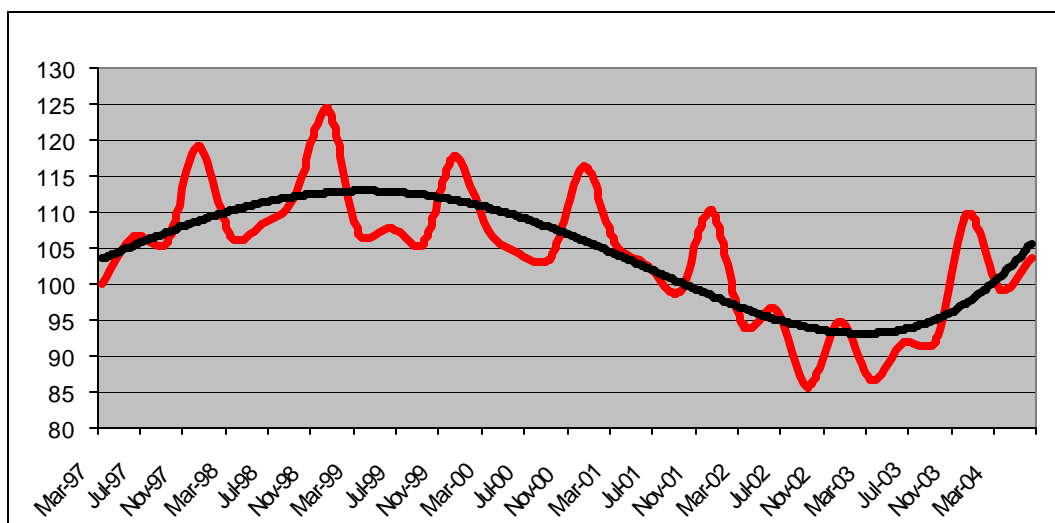
La situación recesiva observada en 1999 contrariamente a lo esperado no se revirtió en el 2000, observándose nuevamente una serie de shocks externos negativos, en el mismo sentido de los señalados en el párrafo anterior, produciéndose una nueva reducción en el producto. Continuaron los efectos adversos sobre los términos de intercambio, la crisis en Argentina se profundizó aún más, y las restricciones en el mercado de crédito se acentuaron.

En el 2001, año en el cual se presenta la tercer caída consecutiva del PBI, dos sucesos pueden ser identificados como los principales responsables de este resultado. En primer lugar, la reaparición de la fiebre aftosa que paralizó una de las principales industrias de exportación del país y afectó consecuentemente a toda la cadena e industrias conexas. En segundo lugar, la crisis que venía arrastrando Argentina llegó a su punto culminante a fines del 2001, dejando como resultado en dicho país: suspensión de la convertibilidad, cesación en el pago de la deuda, implantación del denominado “corralito” con efectos muy fuertes sobre el sistema financiero y una fuerte inestabilidad política además de económica. Lo anterior tuvo efectos tanto directos como indirectos sobre Uruguay.

La situación recesiva observada anteriormente se profundizó en el 2002 como consecuencia en primer lugar de la crisis experimentada por la Argentina y en segundo lugar por una crisis financiera de gran magnitud. Los retiros de fondos extranjeros, el efecto contagio de la crisis financiera argentina y las maniobras llevadas a cabo por ciertos bancos nacionales dieron lugar a la intervención de tres instituciones bancarias privadas y a una fuerte contracción en el mercado de créditos. Si bien en el 2002 se procedió a la eliminación del sistema de bandas para el tipo de cambio, produciéndose una fuerte devaluación de la moneda, los efectos favorables de la devaluación sobre la competitividad de las exportaciones fueron compensados por el encarecimiento de los insumos importados, el incremento en el monto de las deudas, las restricciones al crédito y una caída en la demanda interna y regional.

De acuerdo con lo que puede observarse a partir de la Gráfica N° 2, si se considera la evolución trimestral del PBI en términos de volumen físico, a fines de 2003 comenzó a observarse una recuperación de la economía, superando la caída sufrida en el 2002. Adicionalmente a lo anterior, debe tenerse presente que si bien en dólares aún se está muy lejos de los valores que el país ostentaba en 1998, si se analizan los valores en precios constantes, el año 2003 termina con la tendencia decreciente en el PBI que se registraba desde 1999.

GRAFICA N° 2
EVOLUCION DEL IVF BASE 1T/97=100



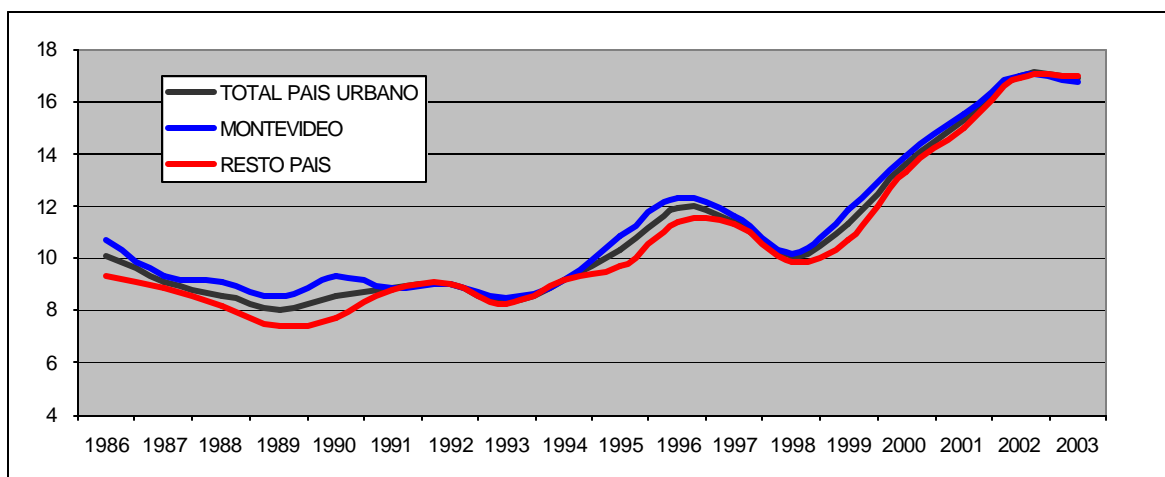
FUENTE: BCU

Una serie de factores contribuyeron al crecimiento observado en el 2003, que se extendió a todos los sectores de la economía. En lo que tiene relación con los factores internos, los principales determinantes fueron: el canje de los títulos de deuda pública, la estabilidad del tipo de cambio, la caída de las tasas de interés y la normalización del sistema financiero. Dentro de los factores externos se destacan la recuperación de las economías vecinas, la suba en el precio internacional de los commodities, menor riesgo asociado a los mercados emergentes y una disminución en las tasas de interés internacionales.

Empleo y salarios

Los efectos de la crisis sufrida por el país se vieron reflejados en el nivel de empleo de la economía, lo cual puede ser observado a través de la Gráfica N° 3. De acuerdo con lo que puede observarse a partir de la misma, si bien el nivel de desempleo del país no era bajo, hasta 1998 el mismo se encontraba acotado por debajo del 12%. Este nivel comienza a experimentar una fuerte tendencia creciente a partir de 1999, superando en el 2002 y 2003 el 16% tanto en Montevideo como en el interior del país.

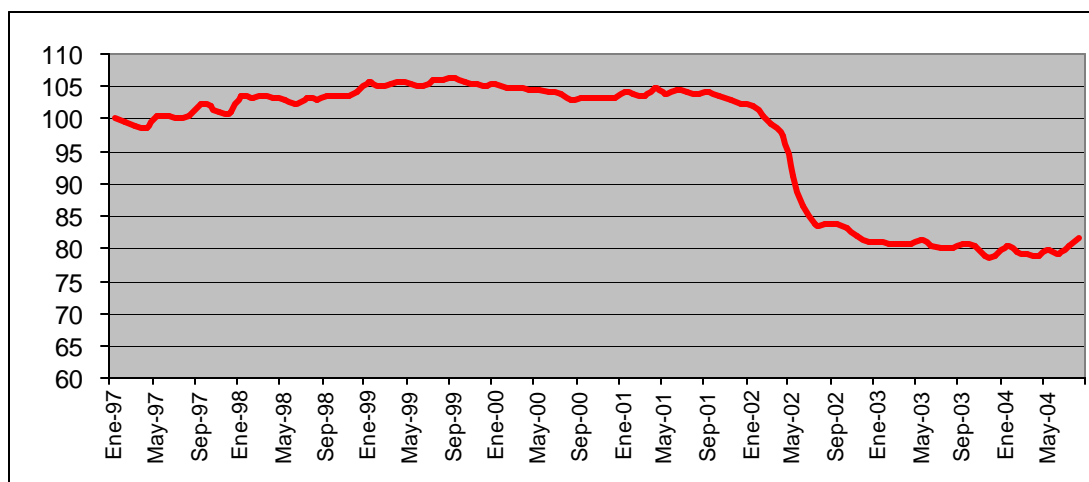
GRAFICA N° 3
NIVEL DE DESEMPLEO DE LA ECONOMIA



FUENTE: INE

Los efectos sobre los trabajadores no se limitaron al aumento de la tasa de desempleo, sino que también existió un importante efecto depresivo sobre el salario real. Se presenta a continuación una gráfica en la cual puede observarse el Índice Medio de Salarios (IMS) deflactado por el IPC. A partir de la misma se observa claramente que este índice fluctúa alrededor de 100 hasta fines del 2001, para presentar posteriormente una fuerte caída en el 2002 de aproximadamente veinte puntos que se mantiene hasta la fecha.

GRAFICA N° 4
EVOLUCION DEL IMS/IPC BASE ENE 97=100

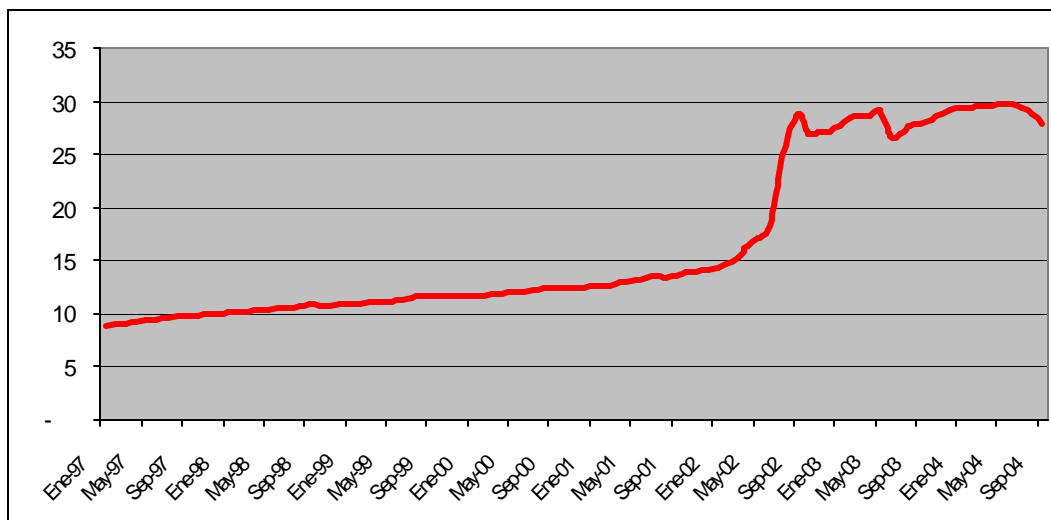


Tipo de cambio y precios

La decisión del gobierno de apartarse del sistema de bandas para la determinación del tipo de cambio tomada a mediados del 2002, produjo una importante devaluación del peso, de acuerdo con lo que puede observarse a partir de la Gráfica N° 5 que se incluye a continuación. Independientemente de la fuerte devaluación que se produjo al

abandonar las bandas cambiarias, el nivel del tipo de cambio ha permanecido relativamente estable desde fines del 2002.

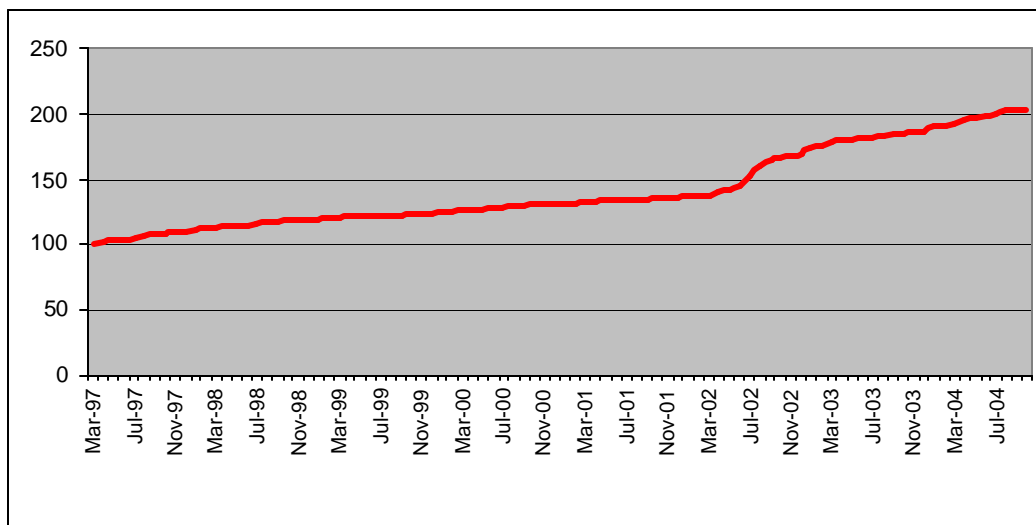
GRAFICA N° 5
EVOLUCION DEL TIPO DE CAMBIO²



FUENTE: BCU

Los cambios introducidos en la política cambiaria también afectaron el nivel de inflación del país, quebrando con una sucesión de cuatro períodos con una inflación anual de un dígito. El nivel máximo se produjo en el 2002 con una tasa de inflación del 25.9%, nivel que disminuyó a 10.2% en el 2003 y que a octubre de 2004 lleva acumulado 7.8%. La evolución del IPC puede observarse a partir de la gráfica que se incluye a continuación.

GRAFICA N° 6
EVOLUCION DEL IPC - 1T/97=100



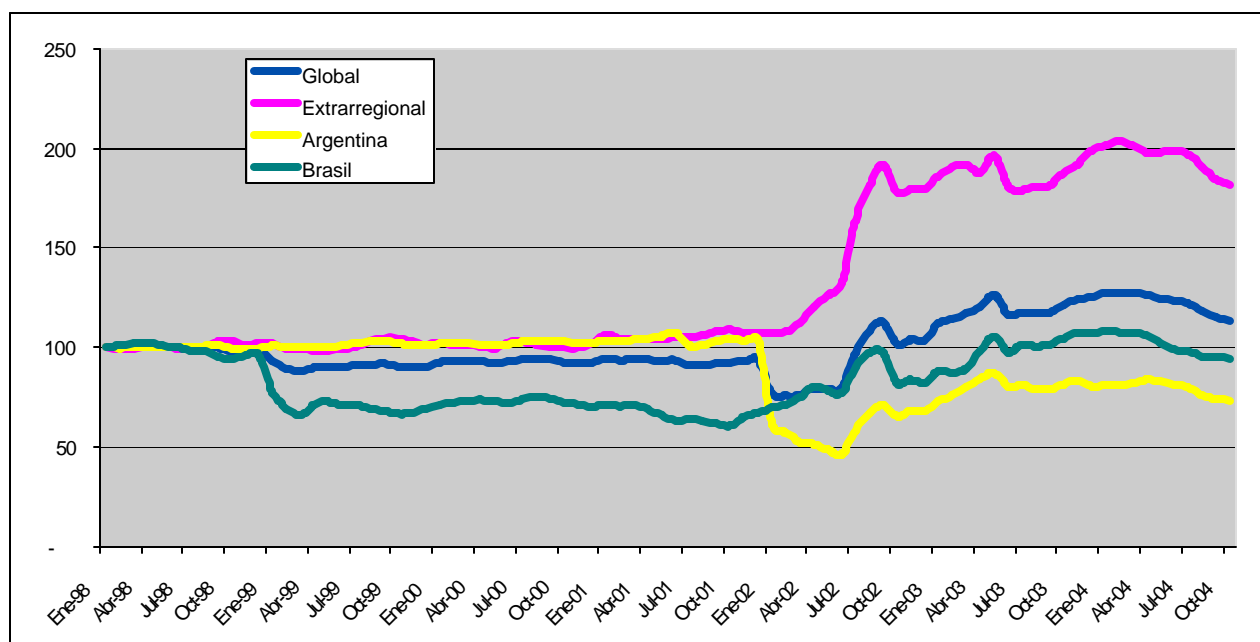
FUENTE: INE

²

Se consideró el promedio del tipo interbancario comprador y vendedor.

La Gráfica N° 7 permite ver el efecto de la evolución de los precios externos, del tipo de cambio y de la inflación sobre la capacidad de competencia del país en términos globales y con respecto a Brasil, Argentina y extrazona. Un análisis de la misma permite extraer algunas conclusiones. En primer lugar, puede observarse claramente el efecto negativo que tuvo sobre el mismo la devaluación de Brasil y fundamentalmente la de Argentina, experimentando el índice una fuerte caída en ambos períodos. En segundo lugar, la devaluación uruguaya de mediados de 2002 se refleja en un importante crecimiento del índice respecto a todos los orígenes, pero fundamentalmente respecto a extrazona. En tercer lugar, la estabilidad del tipo de cambio y el aumento de la inflación han provocado que el nivel de competencia este presentando una tendencia decreciente hacia fines de 2004

GRAFICA N° 7
CAPACIDAD DE COMPETENCIA – BASE ENE 98=100



FUENTE: BCU

Deuda externa

Las consecuencias de la crisis pueden observarse asimismo en la evolución de la deuda externa del Uruguay, la cual pasó de representar un 41% del PBI en 1999 a un 111.3% en el 2003. El Cuadro N° 1 que se incluye a continuación permite observar el monto de deuda en millones de dólares, discriminado por deudor, y el porcentaje de la misma en relación con el PBI.

CUADRO Nº 1
ENDEUDAMIENTO DEL SECTOR PÚBLICO POR DEUDOR (DEUDA BRUTA)

	Millones de US\$					% sobre PBI				
	1999	2000	2001	2002	2003	1999	2000	2001	2002	2003
	8.526	9.132	10.072	11.386	12.445	40.7%	45.4%	54.2%	92.2%	111.3%
Gobierno Central	5.347	6.202	7.012	9.467	10.545	25.6%	30.9%	37.8%	76.7%	94.3%
Empresas Publicas	541	554	588	506	454	2.6%	2.8%	3.2%	4.1%	4.1%
Gobiernos Departamentales	413	234	233	196	213	2.0%	1.2%	1.3%	1.6%	1.9%
Resto del SPNF	-1	-11	-10	1	-	0.0%	-0.1%	-0.1%	0.0%	0.0%
BCU	2.226	2.154	2.249	1.216	1.232	10.6%	10.7%	12.1%	9.9%	11.0%

FUENTE: BCU

El factor más relevante a destacar respecto a la deuda es el canje efectuado en mayo de 2003 por el gobierno, el cual abarcó aproximadamente 92% de los títulos. Este canje tuvo por efecto diferir el vencimiento de la misma, permitiendo por tanto sortear un problema de liquidez y permitir una mayor recuperación de la economía.

Sistema Financiero

El sistema financiero fue uno de los responsables de la crisis sufrida por el país, al mismo tiempo que uno de los principales afectados por la misma. Los sucesos del 2002 dejaron como consecuencia el cierre y/o reestructura de los principales bancos nacionales privados así como un importante ajuste en la banca pública. El Cuadro Nº 2 que se incluye a continuación permite observar los saldos de depósitos por entidad y por moneda entre el 2000 y el 2003.

CUADRO Nº 2
SALDOS DEPOSITADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO POR ENTIDAD BANCARIA
(Millones de dólares³)

	2 0 0 0		2 0 0 1		2 0 0 2		2 0 0 3	
	MN	ME	MN	ME	MN	ME	MN	ME
TOTAL	2.228	17.549	1.977	20.310	1.109	12.047	1.989	11.014
Depósitos en el BCU	80	3.780	45	3.583	64	2.356	207	2.514
Depósitos en BROU	522	3.297	487	3.787	340	4.130	352	3.808
Depósitos en Banca Privada	1.170	9.480	1.074	11.748	690	5.527	1.033	4.628
Depósitos en BHU	2.228	17.549	1.977	20.310	1.109	12.047	1.989	11.014

FUENTE: BCU

De acuerdo con lo que puede observarse, luego de una reducción de aproximadamente un 40% en el nivel de los depósitos expresados en dólares entre el 2001 y el 2002, el año 2003 presenta una estabilización de los mismos respecto al año anterior, observándose un aumento relativo de los depósitos en moneda nacional. Lo anterior estuvo acompañado por una reducción en las tasas de interés pasivas como consecuencia de la menor percepción de riesgo en el sistema. Por su parte, la recuperación del sistema de créditos siguió un proceso más lento al observado respecto a los depósitos, si bien también se percibió una recuperación en 2003.

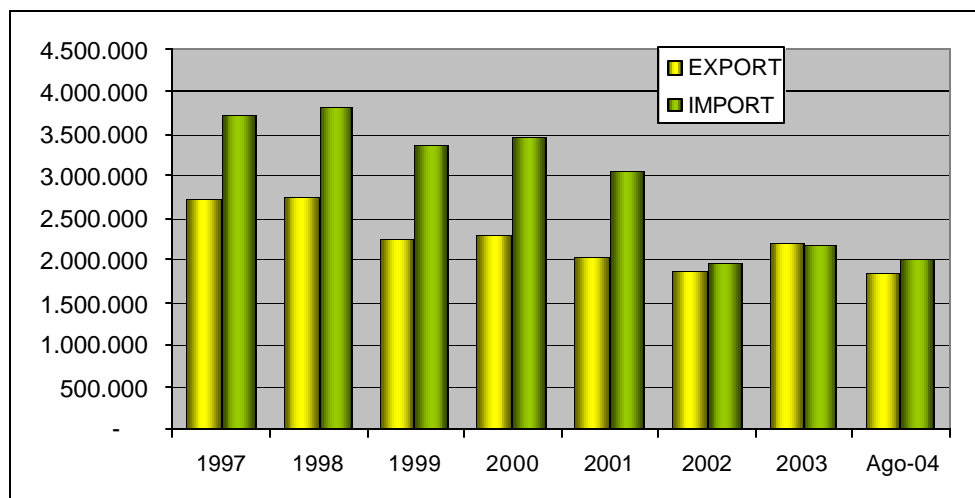
³

Los datos del BCU se encuentran en miles de pesos. Se expresaron en dólares considerando el promedio anual del tipo de cambio en cada uno de los años considerados.

Comercio exterior

Como último punto se procedió a analizar el comercio exterior. La Gráfica N° 8 que se incluye a continuación permite observar las causas y efectos de la crisis a partir de la balanza comercial del país entre 1997 y 2003.

GRAFICA N° 8
EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR



FUENTE: INE - BCU

De acuerdo con lo que puede observarse, las exportaciones muestran una tendencia decreciente a partir de 1999, como consecuencia de los dos factores mencionados previamente, las crisis regionales y la disminución en los precios de los commodities. Por su parte, en el 2003 se percibe no solo una recuperación de las mismas, sino que también se registra un superávit en este período.

Las importaciones por otra parte también responden a la crisis, presentando una disminución en el período considerado, si bien la variación más importante se registra en el 2002, donde las mismas disminuyen un 36%. En el 2003 se advierte que las importaciones vuelven a crecer, si bien en una magnitud menor que las exportaciones.

En lo que hace relación con el presente año, los datos acumulados hasta agosto, permiten confirmar la recuperación de la economía. Lo anterior puede observarse constatando que los valores alcanzados en los primeros ocho meses del año son prácticamente idénticos a los de todo el 2002, y que se encuentran muy cercanos a los del 2003.

Utilización final de bienes y servicios

En el Cuadro N° 3 se puede observar la participación del consumo privado, el gasto público, las inversiones y la balanza comercial en el PBI, a precios constantes de 1983. A partir del mismo se observa la clara preponderancia del consumo, y específicamente del consumo privado dentro del mismo, representando este último aproximadamente un 75% de la utilización interna.

CUADRO Nº 3
OFERTA Y UTILIZACIÓN FINAL DE BIENES Y SERVICIOS
(En miles de pesos a precios constantes de 1983)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
OFERTA FINAL	422.910	446.324	429.294	425.200	405.683	339.199	346.808
Producto interno bruto	286.317	299.311	290.791	286.600	276.898	246.351	252.506
Importaciones	136.593	147.013	138.503	138.600	128.785	92.848	94.302
UTILIZACION FINAL	422.910	446.324	429.294	425.200	405.683	339.199	346.808
Utilización interna	315.215	338.269	329.195	318.733	308.935	252.462	256.518
Formación bruta de capital	49.840	55.881	50.382	43.842	39.854	26.104	32.735
Formación bruta de capital fijo	45.959	49.499	45.493	39.542	35.820	24.181	21.415
Variación de existencias	3.881	6.382	4.889	4.300	4.034	1.923	11.320
Gasto de consumo final	265.375	282.388	278.813	274.890	269.081	226.358	223.783
Gasto de consumo final privado	230.341	245.964	242.177	238.359	233.595	194.187	192.263
Gasto de consumo final del gobierno	35.034	36.424	36.636	36.531	35.486	32.171	31.520
Exportaciones	107.695	108.055	100.099	106.467	96.748	86.737	90.291

FUENTE: BCU

Un análisis del cuadro anterior permite observar, de acuerdo con lo que ya había sido planteado, que la oferta final medida en precios constantes muestra una tendencia decreciente a partir de 1999, que se profundiza en el 2002 con una disminución del 16.5% respecto al año anterior. Independientemente de lo anterior, se debe destacar que si bien el efecto de la recesión se observa en todas las variables del PBI, que acompañan la tendencia decreciente del producto, no todas se ven afectadas en la misma magnitud. El Cuadro Nº 4 permite analizar el efecto sobre cada una de las variables.

CUADRO Nº 4
VARIACIONES EN LA OFERTA Y UTILIZACIÓN FINAL DE BIENES Y SERVICIOS

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
OFERTA FINAL	5,5%	-3,8%	-1,0%	-4,6%	-16,4%	2,2%
Producto interno bruto	4,5%	-2,8%	-1,4%	-3,4%	-11,0%	2,5%
Importaciones	7,6%	-5,8%	0,1%	-7,1%	-27,9%	1,6%
UTILIZACION FINAL	5,5%	-3,8%	-1,0%	-4,6%	-16,4%	2,2%
Utilización interna	7,3%	-2,7%	-3,2%	-3,1%	-18,3%	1,6%
Formación bruta de capital	12,1%	-9,8%	-13,0%	-9,1%	-34,5%	25,4%
Formación bruta de capital fijo	7,7%	-8,1%	-13,1%	-9,4%	-32,5%	-11,4%
Variación de existencias	64,4%	-23,4%	-12,0%	-6,2%	-52,3%	488,7%
Gasto de consumo final	6,4%	-1,3%	-1,4%	-2,1%	-15,9%	-1,1%
Gasto de consumo final privado	6,8%	-1,5%	-1,6%	-2,0%	-16,9%	-1,0%
Gasto de consumo final del gobierno	4,0%	0,6%	-0,3%	-2,9%	-9,3%	-2,0%
Exportaciones	0,3%	-7,4%	6,4%	-9,1%	-10,3%	4,1%

FUENTE: BCU

El cuadro anterior permite extraer una serie de conclusiones. En primer lugar entre 1999 y 2002, período en el cual la oferta final muestra una variación negativa, prácticamente

todas las variables presentan una variación de igual signo, las únicas excepciones son el gasto público en 1999 y las exportaciones e importaciones en el 2000.

En segundo lugar se observa que el ajuste que sufrieron las diferentes variables difiere. La variable que mayor disminución tuvo en el período fue la formación de capital, que sufrió una caída muy importante en el período con una variación de 34.5% en el 2002. El consumo por su parte, se mantuvo relativamente estable hasta el 2001, tanto en lo que hace referencia al gasto público como privado, sufriendo una caída muy importante en el 2002, fundamentalmente en lo que tiene relación con el consumo privado. Si se observan las variaciones absolutas, de los 66 millones que cayó la oferta en el 2002, 40 millones se corresponden a una disminución en el consumo privado, siendo por tanto esta la variable que en términos absolutos sufrió el mayor ajuste durante la crisis.

En tercer lugar, contrariamente a lo que se venía observando en períodos previos, en el 2003 se produce un incremento de 2.2% en la oferta final, lo cual permite una recuperación de prácticamente todas las variables analizadas. Deben resaltarse dos excepciones a lo anterior. Por un lado, si bien la formación bruta de capital se incrementa en el 2003, esta variación se debe a la alta tasa de crecimiento que presenta la variación de existencias, dado que la formación de capital fijo cae un 11% en el 2003. Por otra parte, el consumo final, tanto privado como del gobierno, cae en el 2003, si bien en porcentajes muy inferiores a los observados en años anteriores, siendo la reducción global de este rubro de tan solo un 1.1%.

2- EVOLUCION DE LOS PRINCIPALES SECTORES

Las empresas que recibieron asesoramiento en el marco de este programa pertenecen a una gama muy amplia de sectores. En este punto se pretende analizar, más allá de cual fue la evolución de la economía tal como se veía en el punto anterior, cual fue la evolución que experimentaron los sectores dentro de los cuales se brindaron la mayor cantidad de asesoramientos.

El Cuadro N° 5 que se incluye a continuación presenta el total de asesoramientos brindados por sector⁴. De acuerdo con lo que puede observarse, nueve sectores abarcaron aproximadamente un 75% del asesoramiento total otorgado.

CUADRO N° 5
EMPRESAS QUE RECIBIERON ASESORAMIENTO, POR SECTOR

CIIU rev.3	Descripción	2000	2001	2002	2003	2004	Total
15	Elaboración de productos alimenticios y bebidas	12	27	42	30	13	124
24	Producción de sustancias y de productos químicos	4	11	15	17	5	52
17	Fabricación de productos textiles	4	10	12	7	7	40
28	Fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo	2	5	10	7	2	26
45	Construcción	2	7	23	5	0	37
25	Fabricación de productos de caucho y plástico	5	5	3	3	0	16
31	Fabricación de maquinaria y aparatos electrónicos NCP	1	4	5	5	0	15
74	Servicios prestados a las empresas exceptuando el alquiler	2	2	7	13	3	27
19	Curtiembres y talleres de acabado, fab. de productos de cuero	0	6	5	2	1	14
SUBTOTAL			77	122	89	31	351
TOTAL		50	100	142	119	49	460

FUENTE: CDE Informe enero – junio 2004

En el resto de la presente sección se van a analizar ocho de los sectores identificados a los efectos de tener en cuenta su estructura y su evolución entre el año 1998 y el 2004, de forma de considerar las alteraciones en el escenario si se compara el período de gestación del presente proyecto y su período de ejecución. El sector de “Servicios prestados a las empresas” no se analizó por no contar con información suficiente relativa a su evolución.

Con el objeto de tener en cuenta la estructura de los sectores analizados, y considerando que el público objetivo del presente proyecto fueron las PYMES, se adoptó como primer criterio de clasificación, cuanto representaban estas empresas en cada uno de los sectores considerados. Se incluye a continuación el Cuadro N° 6 con el criterio de clasificación de empresas en Uruguay de acuerdo con lo establecido en el Decreto N° 54/92 del 7 de febrero de 1992 y N°266/95 del 19 de julio de 1995. Debe tenerse presente que de acuerdo con esta clasificación, el Sector PYME, representa el 99% de las unidades económicas productivas del sector privado del Uruguay.

⁴ Se incluyó tanto el asesoramiento brindado en Montevideo como en Paysandú de acuerdo con lo que surge del “Informe enero-junio 2004”, elaborado por John Saegaert.

CUADRO Nº 6
CRITERIO DE CLASIFICACION DE EMPRESAS EN EL URUGUAY

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS NETAS ANUALES hasta	ACTIVOS MÁXIMOS hasta
Micro Empresa	1 a 4 personas	U\$D 60.000	U\$D 20.000
Pequeña Empresa	5 a 19 personas	U\$D 180.000	U\$D 50.000
Mediana Empresa	20 a 99 personas	U\$D 5.000.000	U\$D 350.000

Fuente: DINAPYME

Por otra parte, y a los efectos de analizar la evolución de los sectores seleccionados, se consideró información relativa a: Valor Bruto de Producción (VBP), Valor Agregado Bruto (VAB), Índice de Volumen Físico (IVF), Empleo y Comercio exterior.

Respecto a la información considerada deben tenerse en cuenta dos puntos. En primer lugar, en función del cambio de clasificación ocurrido en el período considerado, y de la no existencia por lo tanto de series que abarquen la totalidad del mismo se trabajó sobre la base de ambas clasificaciones: CIIU rev. 2 y CIIU rev. 3, tomando como base esta última⁵. En segundo lugar, no se cuenta con información actualizada para todas las series consideradas limitando por tanto los análisis que pueden realizarse, específicamente, la información relativa a la estructura de los sectores y la correspondiente al VBP se encuentra disponible únicamente hasta el 2001.

2.1- Elaboración de productos alimenticios y bebidas

El sector que recibió el mayor número de asesoramientos es el correspondiente a “Elaboración de productos alimenticios y bebidas”. Si se toma en consideración la clasificación CIIU rev. 3, el mismo abarca los siguientes rubros:

- 151 Producción, procesamiento y conservación de carnes, pescados, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas.
- 152 Elaboración de productos lácteos.
- 153 Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón y de alimentos preparados para animales.
- 154 Elaboración de otros productos alimenticios.
- 155 Elaboración de bebidas.

En el caso de este sector en particular, la clasificación 15 de la CIIU rev. 3 constituye básicamente una agrupación de las categorías 311, 312 y 313 de la CIIU rev. 2, por lo que pueden considerarse que las series que surgen de ambas clasificaciones se corresponden con los mismos productos de base.

⁵ No en todas las posiciones existe una correspondencia exacta entre ambas clasificaciones, por lo que se tomó el sector de la CIIU rev. 2 que se consideró más se aproximaba a la rama determinada en el Cuadro Nº 5. La base para la comparación entre ambas clasificaciones fue una tabla de correspondencia de las Naciones Unidas. En cada uno de los sectores se especifican los criterios adoptados.

Estructura del sector

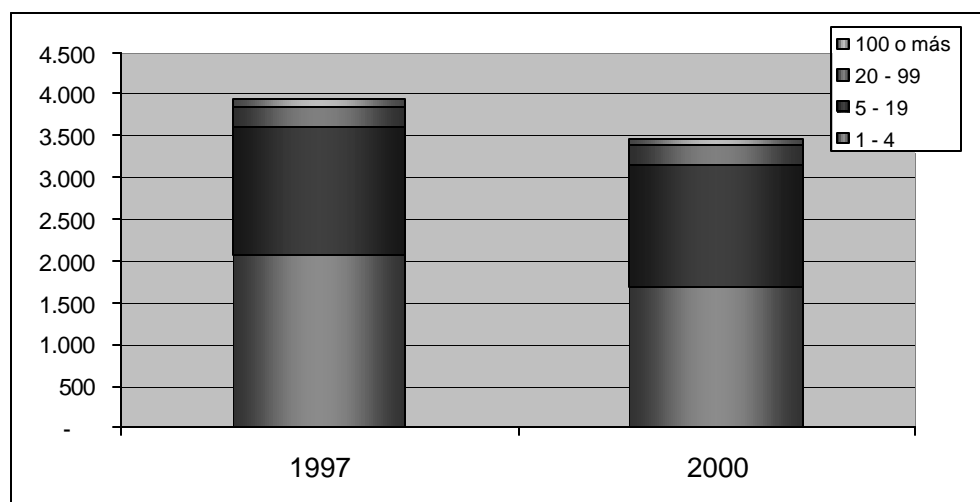
El Cuadro Nº 7 y la Gráfica Nº 9 que se incluyen a continuación permiten observar la estructura del sector considerado, en 1997 y en 2000⁶, en lo que hace referencia al tipo de empresas presentes en dicho sector.

CUADRO Nº 7
ENTIDADES JURÍDICAS POR TRAMO DE PERSONAL OCUPADO

AÑO	Descripción	TOTAL	TRAMO DE PERSONAL OCUPADO			
			1 - 4	5 - 19	20 - 99	100 o más
1997	CIIU 2 - Div. 311/312/313	3.929	2.062	1.543	246	78
2000	CIIU 3 - Div. 15	3.467	1.690	1.453	250	74

Fuente: RPAE - INE

GRAFICA Nº 9



De acuerdo con lo que puede observarse a partir de la información que se incluyó anteriormente, el total de empresas en el sector considerado disminuyó un 12% entre el 2000 y 1997, correspondiendo la mayor parte de esta disminución a las microempresas. En lo que hace referencia a la estructura, en el 2000, un 49% eran microempresas, 42% eran empresas pequeñas, 7% empresas medianas y tan solo un 2% eran empresas de más de 100 empleados⁷. Se observa por lo tanto que el público objetivo de este proyecto representó un 98% de las empresas pertenecientes al sector analizado

Por su parte, en lo que hace relación a la distribución de las empresas consideradas en el territorio nacional, debe destacarse que un 53% de las mismas se localizaban en el interior del país en el año 2000, si bien la participación de Montevideo es creciente en el

⁶ Debe tenerse presente que la información recabada por el INE se basa en empresas formales, con lo que las cifras pueden subestimar los valores totales (formales mas informales) si se toma en consideración que la proporción de empresas informales es probable que haya aumentado como consecuencia de la crisis.

⁷ Debe destacarse que esta proporción entre microempresas y empresas pequeñas, que prácticamente se reparten el mercado en el caso de este sector, no se observa dentro de los restantes sectores considerados, donde el peso de las microempresas es muy superior.

tamaño de la industria. Mientras que un 64% de las empresas de hasta cuatro empleados se ubican en el interior, aproximadamente tan solo un 20% de las de 100 o más empleados se ubican fuera de la capital. Debe tenerse presente, que en relación con los demás sectores considerados, con excepción del de la construcción, la importancia del interior del país es sustancial.

Evolución del sector

El sector considerado representa la principal industria del país. Si se toma en consideración la información correspondiente al año 1997, que se incluye en el Cuadro N° 8 se puede observar que en términos de VBP este sector representaba el 42% del sector manufacturero.

CUADRO N° 8
VBP y VAB DE LA RAMA CONSIDERADA EN 1997

	Millones de pesos corrientes		%
CIU 2	VBP	VAB	VAB/VBP
Ind. Manufacturera	71.931	29.218	40,62%
Prod. Alimenticios	21.378	5.064	23,69%
Alimentos Diversos	3.812	1.414	37,09%
Ind. Bebidas	5.380	2.960	55,02%
TOTAL	30.570	9.438	30,87%

FUENTE: EIA 1997 – INE

De acuerdo con lo que puede observarse, si bien en términos de VBP la participación del sector considerado en la industria manufacturera es sustancial, su contribución en términos de VAB es muy inferior. Específicamente, mientras que para el total de la industria manufacturera el ratio VAB/VBP es de 40%, el mismo es de 31% en el caso del sector considerado, siendo el mismo de tan solo 23.7% para las principales industrias alimenticias. Debe tenerse presente asimismo, que la mayor participación del VAB se corresponde a la industria de bebidas, siendo este valor explicado por el nivel de los impuestos, concretamente el IMESI, que se aplican en este sector.

Los valores presentados anteriormente se corresponden a información que data del año 1997, habiéndose producido transformaciones importantes en la estructura productiva del país con posterioridad a esa fecha. A los efectos de observar la evolución experimentada por el sector considerado se tomaron en cuenta una serie de variables que son detalladas a continuación.

- VBP empresas forzosas

Con el nivel de desagregación requerido a los efectos del presente análisis, se dispone de información correspondiente al VBP y al VAB de las industrias “forzosas” para la CIU rev. 3 correspondiente al período 1998-2001⁸. Se incluyen a continuación dos cuadros en que se resume la información anteriormente citada para la industria manufacturera y para el sector considerado.

⁸ No hay información disponible con posterioridad al 2001.

CUADRO Nº 9
EVOLUCION DEL VBP y VAB PARA LAS EMPRESAS FORZOSAS.
INDUSTRIA MANUFACTURERA - CIIU REV. 3

	Millones de \$ Corrientes				Millones de US\$	
AÑO	VBP	VAB	VAB/VBP	VAR VBP	VBP	VAR VBP
1998	77.824	30.033	38,6%		7.431	
1999	72.138	27.435	38,0%	-7,3%	6.362	-14,4%
2000	76.025	27.032	35,6%	5,4%	6.283	-1,2%
2001	77.372	27.595	35,7%	1,8%	5.809	-7,5%

FUENTE: INE

CUADRO Nº 10
EVOLUCION DEL VBP y VAB PARA LAS EMPRESAS FORZOSAS.
RAMA 15 CIIU REV. 3

	Millones de \$ Corrientes				Millones de US\$	
AÑO	VBP	VAB	VAB/VBP	VAR VBP	VBP	VAR VBP
1998	31.559	8.794	27,9%		3.013	
1999	29.515	8.496	28,8%	-6,5%	2.603	-13,6%
2000	30.101	8.327	27,7%	2,0%	2.488	-4,4%
2001	30.651	8.588	28,0%	1,8%	2.301	-7,5%

FUENTE: INE

De acuerdo con lo que puede observarse a partir de los cuadros presentados anteriormente, se destacan una serie de puntos. En primer lugar, se continúa observando la relevancia del sector considerado, el cual mantiene la participación cercana al 40% dentro de la industria manufacturera que se indicaba anteriormente. En segundo lugar, se advierte que el valor del VBP se mantiene aproximadamente constante en pesos corrientes, salvo en el año 1999 en el cual experimenta una baja. No obstante lo anterior, la evolución del tipo de cambio da como resultado que el valor en dólares del VBP experimente una continua reducción durante todo el período. Por último, si bien los valores del ratio VAB/VBP son similares a los que surgen del Cuadro Nº 8, se observa una disminución en los mismos de algunos puntos porcentuales.

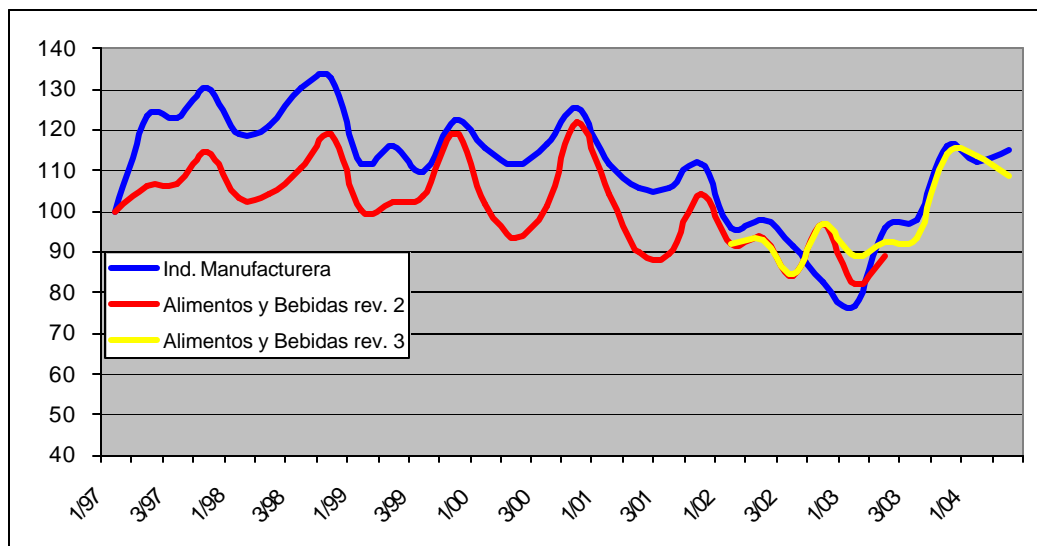
- Índice de Volumen Físico:

A los efectos de observar como ha evolucionado el IVF en la industria considerada, fue necesario recurrir a información correspondiente a la CIIU rev.2 y rev. 3, debido a que no se cuenta con una única serie que abarque el período comprendido entre 1997 y 2004.

La Gráfica Nº 10 que se incluye a continuación presenta la información correspondiente al IVF para el sector de “Alimentos y Bebidas” y para el total de la industria manufacturera en el período comprendido entre el primer trimestre de 1997 y el segundo trimestre de 2004. En lo que hace referencia a los datos para el sector

considerado, se utilizaron dos series, una para cada una de las dos clasificaciones disponibles⁹.

GRAFICA N° 10
EVOLUCION DEL IVF



Fuente: EIT - INE

Lo primero que debe destacarse es que hasta el primer semestre del año 2002 la evolución del IVF de la rama considerada es muy similar a la del resto de la industria. No obstante lo anterior, se debe resaltar que, en primer lugar, tanto en el 2000 como en el 2001 la magnitud de las variaciones es muy superior a la observada a nivel global y en segundo lugar, que en el primer semestre del 2002 se observa prácticamente una superposición de ambas series. Por su parte, en lo que hace referencia al último semestre del 2002 y el primer semestre del 2003, se puede observar que los signos de las variaciones de esta rama son inversos a los observados a nivel de la industria como un todo. Finalmente, en relación con la información posterior al segundo trimestre del 2003, se destaca que se vuelve a observar un movimiento paralelo de las dos series consideradas, constatándose en este caso prácticamente una superposición entre ambas series, presentando por lo tanto el sector de “Alimentos y Bebidas” una tendencia creciente en este último período.

- Comercio Exterior

En este punto se procedió a analizar el volumen de las importaciones y exportaciones asociadas¹⁰ con el sector considerado, en el período comprendido entre 1999 y 2003.

⁹ En el caso de la información correspondiente a la CIIU rev. 3, para no introducir distorsiones asociadas al período de base utilizado, se substituyó el primer valor de esta serie por el correspondiente a la CIIU rev. 2, aplicándose para los trimestres subsiguientes la variación que surge de la serie correspondiente a la CIIU rev. 3. Esta metodología se utilizó en todos los sectores.

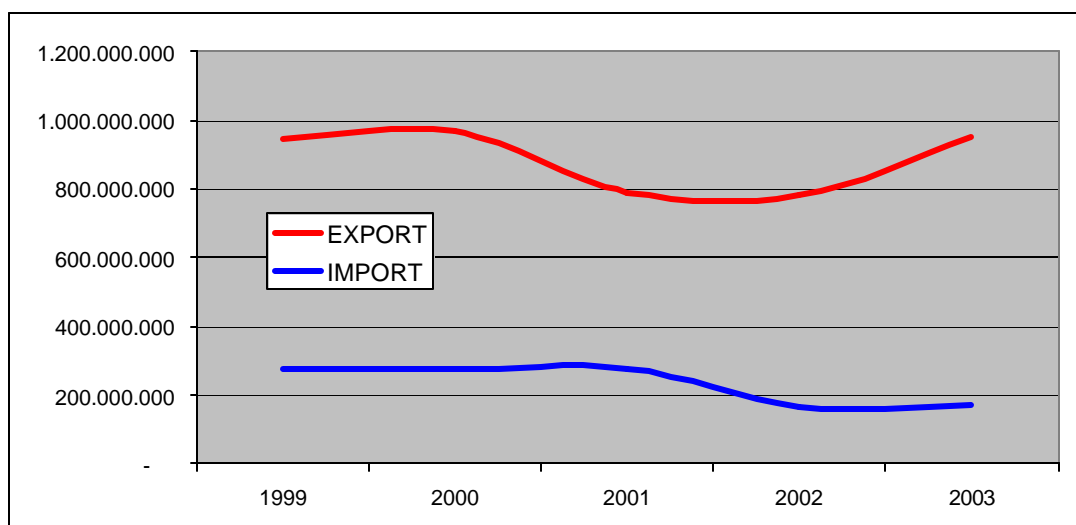
¹⁰ Se utilizó la tabla de correspondencia de CINVE para relacionar las posiciones arancelarias con el código CIIU rev. 2 correspondiente.

CUADRO N° 11
COMERCIO EXTERIOR

AÑO	MILES DE US\$	
	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1999	946.892	275.133
2000	965.813	274.253
2001	790.078	277.383
2002	779.153	166.420
2003	949.791	171.744

FUENTE: BCU

GRAFICA N° 11



De acuerdo con lo que pude observarse, el nivel de las exportaciones en el sector considerado supera ampliamente al de las importaciones. En lo que hace referencia a la evolución de las exportaciones, las mismas muestran una tendencia decreciente entre el 2000 y el 2002, presentando una disminución entre puntas del orden del 20%. El valor del 2003 por otra parte quiebra esta tendencia descendente, produciéndose un incremento del 22% con respecto al valor del 2002. Las importaciones, por otra parte, muestran un valor razonablemente estable hasta el 2001 inclusive, registrándose en el 2002 una caída del orden del 40%. El valor anterior se revierte levemente en el 2003, año en el cual las importaciones de este producto experimentan un crecimiento del orden del 3%.

A los efectos de disponer de una aproximación sobre la relevancia de los valores considerados en términos de la producción nacional, se tomó como indicador de este último los datos que surgen del Cuadro N° 10 expresados en dólares.

CUADRO Nº 12
ESTIMACIÓN DEL CONSUMO APARENTE ¹¹

	MILES DE US\$					
	VBP	EXPORT	IMPORT	C. APARENTE	% IMP/CA	% EXP / VBP
1999	2.602.954	946.892	275.133	1.931.195	14,2%	36,4%
2000	2.487.738	965.813	274.253	1.796.178	15,3%	38,8%
2001	2.301.311	790.078	277.383	1.788.616	15,5%	34,3%

El consumo aparente en el sector considerado era aproximadamente 1.800 millones de dólares en el 2001, y mostraba una tendencia decreciente desde 1999. En lo que tiene relación con la participación de la industria nacional y de las importaciones en el mismos, puede observarse que la mayor parte lo representa la industria nacional, siendo el porcentaje de importaciones de aproximadamente un 15% en el período considerado. Por último, en lo que hace referencia a la relevancia de las exportaciones dentro de producción nacional, la participación de las mismas varía entre un 34 y un 38% en el período considerado, correspondiéndose la menor participación al 2001.

Conclusiones

En el período analizado la economía se vio enfrentada a una serie de factores, dentro de los que se destacan: disminución de la demanda interna, restricciones de acceso al crédito, dificultades de acceso en el mercado regional y mejora en los precios relativos.

Si bien las restricciones de acceso al crédito afectaron a todos los sectores en general, en lo que respecta a los restantes factores identificados, el sector “Alimentos y Bebidas” abarca una amplia gama de industrias, y en consecuencia los efectos de los factores listados anteriormente sobre este sector son variados y dependen del rubro considerado.

Las principales industrias dentro del sector son “matanza de ganado y aves”, “productos lácteos” y “molinos arroceros”, las cuales representaron en 2001 un 62% del VBP de la rama. Estos sectores en particular tienen una alta vocación exportadora, lo cual amortiguó el efecto de la crisis en dos sentidos: no sufrieron tanto con la caída de la demanda interna y se beneficiaron de una mejora en los precios relativos. Lo anterior se encontró sin embargo mitigado por el efecto de la reaparición de la aftosa en el mercado de carnes y las dificultades surgidas en el comercio con Brasil para los lácteos y el arroz, el cual constituía su principal destino de exportación.

Existe por otra parte un segundo grupo de industrias orientadas fundamentalmente hacia el mercado interno, y sin una alta competencia de importaciones, que se vieron fuertemente afectadas por la caída en el consumo interno, y no se favorecieron de una mejora en los precios relativos. Dentro de estas se pueden indicar como ejemplo la

¹¹ El consumo aparente se estimó como: VBP menos exportaciones más importaciones. Debe tenerse presente que las exportaciones e importaciones se calcularon sobre la base de una tabla de correspondencia con la CIIU rev. 2, mientras que el VBP se corresponde con la CIIU rev. 3, por lo que los valores que se obtienen no son más que aproximaciones. Esta aclaración es válida para todos los sectores analizados.

elaboración de bebidas sin alcohol, cuarta industria dentro del rubro considerado, ó los productos de panadería.

En conclusión, el sector “Alimentos y Bebidas” constituye la principal industria manufacturera del país, y en función del peso del mismo dentro de la industria es razonable esperar un movimiento paralelo entre ambas, que es lo que se produce. Debe tenerse presente no obstante que este rubro es muy amplio y por lo tanto el efecto de la crisis difiere de acuerdo con la orientación de cada uno de los sectores que integran esta rama. Evidentemente aquellos sectores con mayor orientación hacia el mercado interno o hacia la región se vieron más afectados que los que cuentan con una vocación exportadora.

2.2- Producción de sustancias y de productos químicos¹²

El segundo sector en importancia, en lo que refiere al número de asesoramientos es el correspondiente a “Producción de sustancias y de productos químicos”. Si se toma en consideración la clasificación CIIU rev. 3, el mismo abarca los siguientes rubros:

- 241 Fabricación de sustancias químicas básicas.
- 242 Fabricación de otros productos químicos.
- 243 Hilandería y tejeduría de fibras artificiales compradas. Fabricación de fibras discontinuas, estopas de filamentos artificiales excepto vidrio.

En el caso de este sector, a diferencia de lo observado para el sector de “Alimentos y Bebidas” no se observa una correspondencia idéntica entre la clasificación 24 de la CIIU rev. 3 y alguna rama identificada por la CIIU rev. 2. Independientemente de lo anterior, la mayor parte de los productos clasificados bajo la rama 24 de la CIIU rev. 3 se corresponden con las ramas 351 y 352¹³ de la CIIU rev. 2, por lo que esta va a ser la información considerada a los efectos de analizar la evolución del sector sobre la base de esta fuente.

Estructura del sector

El Cuadro N° 13 y la Gráfica N° 12 que se incluyen a continuación permiten observar la estructura del sector considerado, en 1997 y en 2000, en lo que hace referencia al tipo de empresas presentes en dicho sector.

CUADRO N° 13
ENTIDADES JURÍDICAS POR TRAMO DE PERSONAL OCUPADO

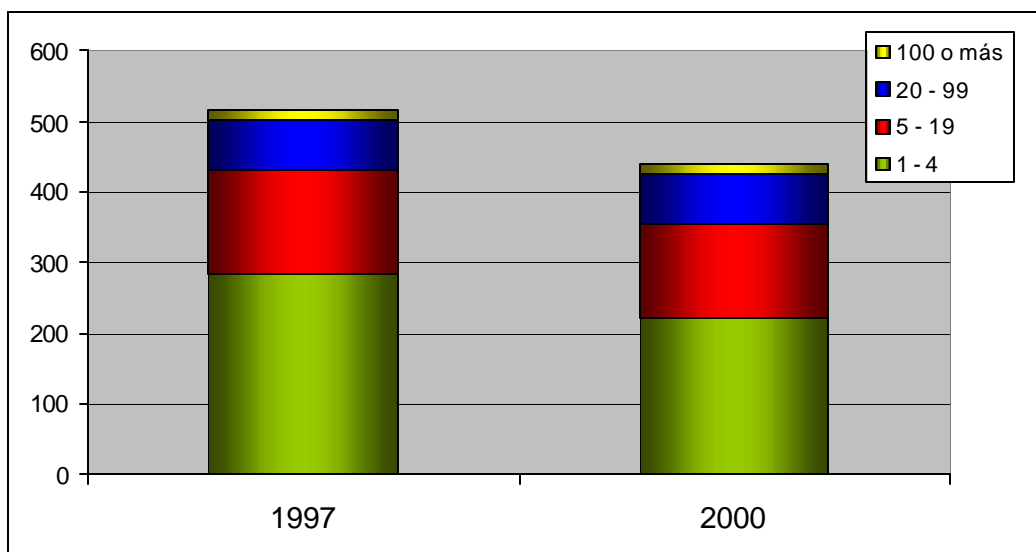
AÑO	Descripción	TOTAL	TRAMO DE PERSONAL OCUPADO			
			1 - 4	5 - 19	20 - 99	100 o más
1997	CIIU 2 - 351/352	516	284	145	72	15
2000	CIIU 3 - 24	440	221	134	70	15

Fuente: RPAE - INE

¹² Para el análisis de este sector se empleó la misma metodología del sector “Alimentos y Bebidas”. Las referencias y aclaraciones relativas a la información utilizada que se realizaron al analizar el sector mencionado son por lo tanto aplicables al análisis de este sector, salvo que se indique lo contrario.

¹³ Asimismo, prácticamente la totalidad de los productos clasificados bajo las ramas 351 y 352 de la CIIU rev. 2, bajo la CIIU rev. 3 se clasifican en la rama 24

GRAFICA N° 12



De acuerdo con lo que puede observarse a partir de la información que se incluyó anteriormente, la cantidad de empresas presentes en el sector considerado disminuyó un 15% entre los años 1997 y 2000, observándose la mayor parte de esta disminución en el sector de microempresas. En lo que hace relación con la estructura del sector considerado, en el año 2000 un 50% de las empresas se correspondían a microempresas, 30.5% eran empresas pequeñas, 16% empresas medianas y 3.5% empresas grandes.

De lo planteado pueden destacarse dos puntos. En primer lugar si se compara la información correspondiente a este sector con la presentada para el caso de los alimentos y bebidas, puede observarse que si bien la participación de las microempresas y las empresas de más de 100 empleados es similar, en este sector se observa una mayor participación de las empresas medianas con relación a las pequeñas que lo que se daba en el caso del sector de alimentos. En segundo lugar, puede observarse que aproximadamente un 96% de las empresas de este sector se encontraban alcanzadas por el presente proyecto.

Por su parte, en lo que hace referencia a la distribución de las empresas dentro del territorio nacional, se observa que la mayor parte de las mismas se ubican en Montevideo, donde se encuentran el 87% de las empresas del sector, si bien la participación de Montevideo es creciente con el tamaño de la industria. Si se consideran las microempresas, el interior representa un 37%, mientras que si en el otro extremo se consideran las empresas de más de 100 empleados, tan solo una empresa se ubica en el interior, lo cual representa menos de un 7% del total.

Evolución del sector

Si bien con una participación relativa muy inferior a la del sector de alimentos y bebidas, la elaboración de productos químicos constituye una importante industria para el país. Si se toma en consideración la información correspondiente al año 1997, que se

incluye en el Cuadro N° 14, se puede observar que en términos de VBP este sector representaba el 7% del sector manufacturero.

CUADRO N° 14
VBP y VAB DE LA RAMA CONSIDERADA EN 1997

	Millones de pesos corrientes		%	
CIIU 2	VBP	VAB	VAB/VBP	EMPLEO
Ind. Manufacturera	71.931	29.218	40,62%	101.206
Sust. Químicas Industriales	1.146	408	35,57%	918
Fab. de otros prod. químicos	4.005	1.878	46,88%	4.449
TOTAL	5.151	2.285	44,36%	5.367

FUENTE: EIA 1997 – INE

En lo que hace referencia a la contribución de este sector en términos de VAB, el porcentaje de VAB/VBP representa un 44,4% en este sector, lo cual indica una contribución superior a la media de la industria que es del orden del 40,6%.

De acuerdo con lo que fue planteado anteriormente, a los efectos de analizar la evolución de este sector a partir del año 1997 se analizaron una serie de indicadores que se detallan a continuación.

- VBP empresas forzosas

Se incluye a continuación un cuadro con información correspondiente al VBP y VAB de las “empresas forzosas” de la rama 24 CIIU rev. 3 para el período comprendido entre 1998 y 2001.

CUADRO N° 15
EVOLUCION DEL VBP y VAB PARA LAS EMPRESAS FORZOSAS.
RAMA 24 CIIU REV. 3

	Millones de \$ Corrientes				Millones de US\$	
AÑO	VBP	VAB	VAB/VBP	VAR VBP	VBP	VAR VBP
1998	6.106	2.398	39,3%		583	
1999	6.532	2.619	40,1%	7,0%	576	-1,2%
2000	6.038	2.251	37,3%	-7,6%	499	-13,4%
2001	6.346	2.412	38,0%	5,1%	476	-4,5%

FUENTE: INE

De acuerdo con lo que surge del cuadro anterior, se observa que el nivel del VBP en el período considerado es aproximadamente un 20% superior al valor correspondiente al año 1997. Asimismo, si bien el nivel del VBP en millones de pesos corrientes en el período analizado se ubica en un entorno de los US\$ 6.200, se observa un incremento en 1999 y 2001 y una caída en el 2000. Por su parte, si los valores se expresan en dólares, se observa una disminución constante durante todo el período analizado.

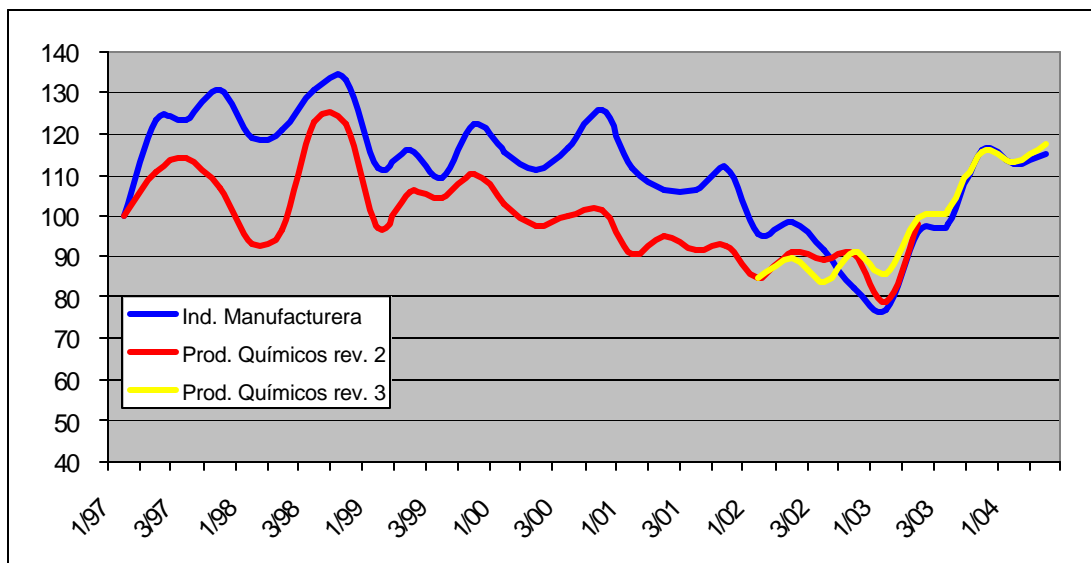
En lo que hace relación con el ratio VAB/VBP se advierte que los datos se asemejan a los que surgen del Cuadro N° 14 que representan el valor medio para la industria. Se puede concluir por lo tanto que se pierde la contribución superior en términos de VAB que se había identificado para este sector.

- Índice de Volumen Físico:

Al igual que lo realizado en el caso del sector de “Alimentos y Bebidas” se recurrió a información correspondiente a la CIIU rev.2 y rev. 3, debido a que no se cuenta con una única serie que abarque el período comprendido entre 1997 y 2004.

La Gráfica N° 13 que se incluye a continuación presenta la información correspondiente al IVF para el sector de “Productos Químicos” y para el total de la industria manufacturera en el período comprendido entre el primer trimestre de 1997 y el segundo trimestre de 2004.

GRAFICA N° 13
EVOLUCION DEL IVF



Fuente: EIT - INE

De acuerdo con lo que puede indicarse a partir de la gráfica anterior, hasta fines del 2002 se puede advertir una evolución muy similar de ambos índices, si bien los “Productos Químicos” se ubican por debajo de los valores de la industria. La diferencia que puede observarse en el 2003 es que si bien la evolución entre ambas series continúa siendo muy similar, los valores del promedio de la industria caen por debajo del IVF de los “Productos Químicos” en el primer trimestre y ambas series prácticamente se superponen en el segundo. Por último, en lo que hace referencia a la información correspondiente al período posterior a junio de 2003, puede observarse tanto una tendencia creciente del IVF de los “Productos Químicos” como prácticamente una superposición del mismo con el IVF promedio de la industria.

- Comercio Exterior

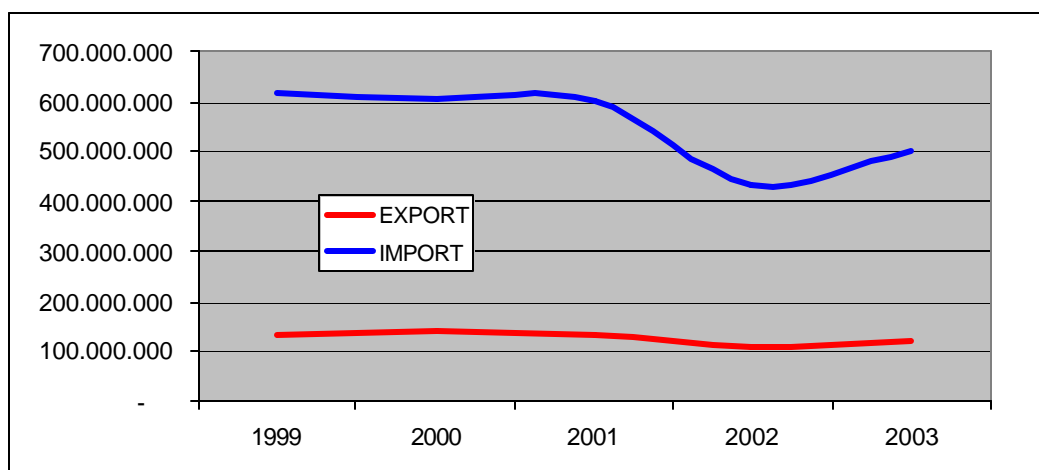
En este punto se procedió a analizar el volumen de las importaciones y exportaciones asociadas con el sector considerado, en el período comprendido entre 1999 y 2003.

**CUADRO N° 16
COMERCIO EXTERIOR**

	MILES DE US\$	
AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1999	131.814	617.449
2000	140.745	608.249
2001	130.720	604.365
2002	107.194	433.004
2003	120.903	500.526

FUENTE: BCU

GRAFICA N° 14



A diferencia de lo observado en el sector de “Alimentos y Bebidas”, en este sector las importaciones superan ampliamente a las exportaciones. En lo que hace referencia a la evolución de las exportaciones, las mismas muestran una tendencia decreciente entre el 2000 y el 2002, presentando una disminución entre puntas del orden del 24%. El valor del 2003 por otra parte quiebra esta tendencia descendente, produciéndose un incremento del 13% con respecto al valor del 2002. Las importaciones, por otra parte, si bien muestran una tendencia decreciente hasta el 2002, muestran un valor razonablemente estable hasta el 2001 inclusive, registrándose en el 2002 una caída del orden del 28%. En el 2003 se quiebra la tendencia decreciente con una variación entre ambos años de 16% que permite un incremento de las importaciones, si bien alcanzando niveles muy inferiores a los observados en el 2001.

A los efectos de disponer de una aproximación sobre la relevancia de los valores considerados en términos de la producción nacional, se tomó como indicador de este último los datos que surgen del Cuadro N° 15 expresados en dólares.

CUADRO Nº 17
ESTIMACIÓN DEL CONSUMO APARENTE

	MILES DE US\$					
	VBP	EXPORT	IMPORT	C. APARENTE	% IMP/CA	% EXP / VBP
1999	576.068	131.814	617.449	1.061.703	58,2%	22,9%
2000	498.986	140.745	608.249	966.490	62,9%	28,2%
2001	476.477	130.720	604.365	950.123	63,6%	27,4%

El consumo aparente en el sector considerado era aproximadamente 950 millones de dólares en el 2001, y mostraba una tendencia decreciente desde 1999. En lo que tiene relación con la participación de la industria nacional y de las importaciones en el mismos, puede observarse que la mayor parte lo representan las importaciones, siendo la participación de las mismas creciente en el período considerado, alcanzando un 64% en el 2001. Por último, en lo que hace referencia a la relevancia de las exportaciones dentro de producción nacional, la participación de las mismas varía entre un 23 y un 27% en el período considerado, correspondiéndose la menor participación al 2001.

Conclusiones

En el período analizado la economía se vio enfrentada a una serie de factores, dentro de los que se destacan: disminución de la demanda interna, restricciones de acceso al crédito, dificultades de acceso en el mercado regional y mejora en los precios relativos.

El sector considerado abarca una serie de rubros como ser: productos farmacéuticos y medicamentos, artículos de limpieza y tocador, pinturas y abonos, observándose en la mayor parte de ellos una alta participación de importaciones dentro del consumo aparente. El efecto directo de los precios relativos fue encarecer las importaciones, que disminuyeron sustancialmente en el período considerado, y por lo tanto permitir un mayor acceso a la industria nacional, debe tenerse presente sin embargo, que el efecto de los precios encareció los insumos de la industria, importados en muchos casos, por lo que aumentaron sus costos relativos.

El mercado interno es el principal destino dentro del sector analizado, y en consecuencia la reducción del consumo interno tuvo un efecto negativo sobre este sector. No obstante, la crisis restó valor a las marcas en el mercado, posibilitando una mayor participación de productos nacionales, debido a que tenían menor posicionamiento por marca que las importaciones.

En conclusión, este sector siguió de cerca la evolución del promedio de la industria con excepción del fin del período donde se observa una recuperación por encima del promedio. La importante disminución de las importaciones como consecuencia de la crisis, que representan la mayor parte del mercado en este sector, tuvo un efecto sobre la competencia que resultó positivo para la industria nacional, contribuyendo a la recuperación.

2.3- Fabricación de productos textiles¹⁴

Este sector, si se toma en consideración la clasificación CIIU rev.3, abarca los siguientes rubros:

- 171 Hilandería, tejeduría, acabado de productos textiles, lavaderos y fabricación de tops.
- 172 Fabricación de otros productos textiles con tejidos no producidos en la misma unidad.
- 173 Fabricación de tejidos de punto como buzos, chalecos, camisetas, medias y similares. Se incluyen prendas de vestir cuando los tejidos se producen en la misma unidad.

En lo que hace referencia a la relación entre la CIIU rev. 2 y la CIIU rev. 3, la rama que mejor representa al sector considerado bajo la primera clasificación es la 321, siendo esta la que va a ser analizada. Debe tenerse presente no obstante, que si bien prácticamente la totalidad de los productos que ahora se clasifican bajo la rama 17 antes eran clasificados bajo la rama 321, los productos de esta última rama integran actualmente un número variado de sectores, a pesar de ser el 17 el principal.

Estructura del sector

El Cuadro N° 18 y la Gráfica N° 15 que se incluyen a continuación permiten observar la estructura del sector considerado, en 1997 y en 2000, en lo que hace referencia al tipo de empresas presentes en dicho sector.

CUADRO N° 18
ENTIDADES JURÍDICAS POR TRAMO DE PERSONAL OCUPADO

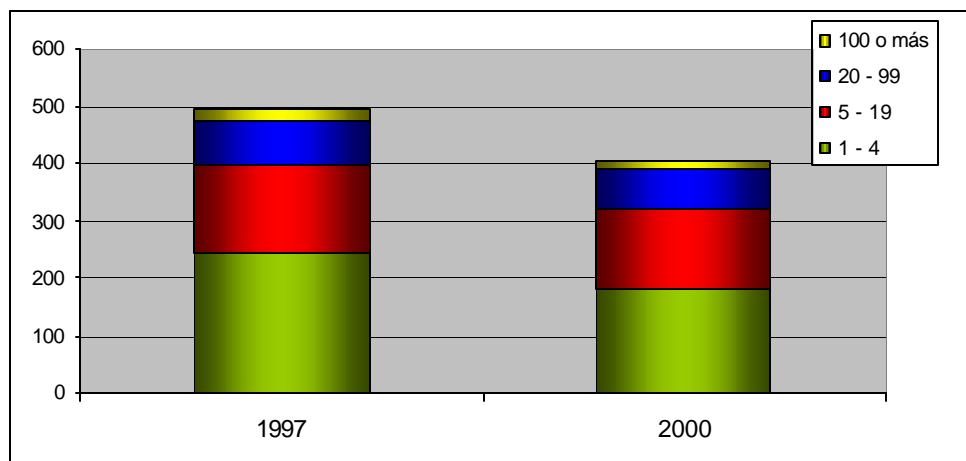
AÑO	Descripción	TOTAL	TRAMO DE PERSONAL OCUPADO			
			1 - 4	5 - 19	20 - 99	100 o más
1997	CIIU 2 - 321	495	242	154	77	22
2000	CIIU 3 - 17	404	181	137	71	15

Fuente: RPAE - INE

¹⁴

Para el análisis de este sector se empleó la misma metodología del sector “Alimentos y Bebidas”. Las referencias y aclaraciones relativas a la información utilizada que se realizaron al analizar el sector mencionado son por lo tanto aplicables al análisis de este sector, salvo que se indique lo contrario.

GRAFICA N° 15



Al igual que en los anteriores sectores analizados, se observa una disminución en el número de empresas presentes en este sector entre los años 1997 y 2000, específicamente, se observa una disminución de 18% entre ambos años. En lo que hace referencia a la estructura del sector considerado, se advierte que en el año 2000, un 44.8% de las empresas se corresponden a microempresas, 33.9% a empresas pequeñas, 17.6% a empresas medianas y 3.7% a empresas de más de 100 empleados. De acuerdo con lo que puede observarse, si bien se advierte una estructura similar a la observada en casos anteriores, la importancia de las microempresas es menos importante que en los restantes casos, y la importancia de las empresas medianas es sustancial. Independientemente de lo anterior, se continúa observando que las empresas contempladas por este proyecto representan más de un 96% del total.

En lo que hace relación a la distribución de las empresas dentro del territorio nacional, la mayor parte se encuentran ubicadas dentro de Montevideo, representando el interior menos de un 25%, si bien al igual que en los restantes casos analizados, la participación del interior es mayor en el caso de las micro y pequeñas empresas.

Evolución del sector

Al igual que en el anterior caso considerado, la presente constituye una de las principales industrias del país, si bien abarca una participación muy inferior a la correspondiente a alimentos y bebidas. Si se toma en consideración la información correspondiente al año 1997, que se incluye en el Cuadro N° 14 se puede observar que en términos de VBP este sector representaba el 7% del sector manufacturero.

CUADRON N° 19
VBP y VAB DE LA RAMA CONSIDERADA EN 1997

	Millones de pesos corrientes		%	
CIU 2	VBP	VAB	VAB/VBP	EMPLEO
Ind. Manufacturera	71.931	29.218	40,62%	101.206
Fab. Textiles	4.992	1.952	39,10%	8.736
TOTAL	4.992	1.952	39,10%	8.736

FUENTE: EIA 1997 – INE

En lo que hace referencia a la contribución de este sector en términos de VAB puede observarse que el ratio VAB/VBP del mismo es muy similar al del promedio de la industria: aproximadamente un 40%. Por otra parte, vale la pena destacar que si bien el porcentaje no es muy significativo, a diferencia de los otros dos sectores analizados, la participación de este sector en términos de empleo es superior a la observada en términos de VBP.

- VBP empresas forzosas

Se incluye a continuación un cuadro con información correspondiente al VBP y VAB de las “empresas forzosas” de la rama 17 CIIU rev. 3 para el período comprendido entre 1998 y 2001.

CUADRO Nº 20
EVOLUCION DEL VBP y VAB PARA LAS EMPRESAS FORZOSAS.
RAMA 17 CIIU REV. 3

	Millones de \$ Corrientes				Millones de US\$	
AÑO	VBP	VAB	VAB/VBP	VAR VBP	VBP	VAR VBP
1998	4.351	1.296	29,8%		415	
1999	3.309	1.031	31,2%	-24,0%	292	-29,8%
2000	3.412	1.058	31,0%	3,1%	282	-3,4%
2001	3.485	1.087	31,2%	2,2%	262	-7,2%

FUENTE: INE

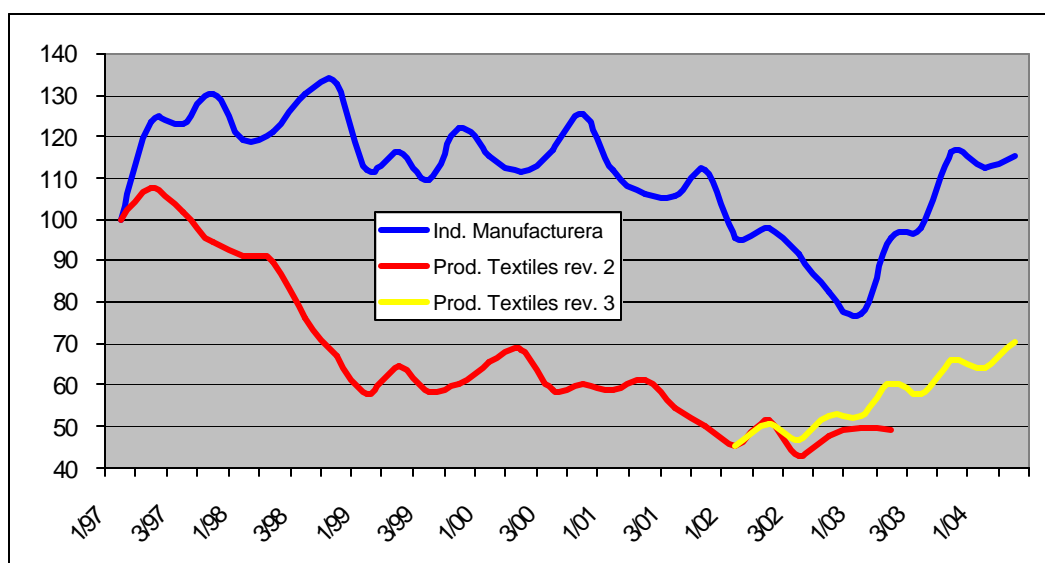
De acuerdo con lo que puede observarse analizando los Cuadros Nº 19 y Nº 20 puede concluirse que se experimenta una disminución importante en el valor del VBP en pesos corrientes a partir del año 1999, constatándose una disminución del 24% respecto al año 1998. Como consecuencia de lo anterior, y en función de la evolución del tipo de cambio, la disminución experimentada por el VBP expresado en dólares es aún más pronunciada en el período.

Por otra parte, debe destacarse que al igual que en los restantes casos analizados hasta el momento, se observa una reducción en el ratio VAB/VBP si se toma en consideración el valor del año 1997. Dicha disminución, no obstante es de mucho mayor magnitud que la observada en los restantes casos, existiendo en este caso una diferencia de hasta diez puntos porcentuales, dependiendo del año analizado.

- Índice de Volumen Físico:

La Gráfica Nº 16 que se incluye a continuación presenta la información correspondiente al IVF para el sector de “Productos Textiles” y para el total de la industria manufacturera en el período comprendido entre el primer trimestre de 1997 y el segundo trimestre de 2004.

GRAFICA N° 16
EVOLUCION DEL IVF



Fuente: EIT - INE

Lo primero que puede resaltarse de la gráfica anterior es que el valor del índice en el sector textil es muy inferior al del promedio de la industria. Por otra parte, de acuerdo con lo que surge de la gráfica anterior, no existe una correspondencia demasiado clara entre los datos correspondientes al sector considerado y los de la industria en su conjunto. Hasta principios de 1999, los textiles muestran una tendencia decreciente muy pronunciada que no se observa a nivel de la industria. Entre principios de 1999 y el segundo trimestre de 2002, se observa una similitud entre las tendencias de la industria y el sector, si bien los signos de las variaciones en cada uno de los trimestres son en la mayor parte de los casos opuestos. A partir de la fecha indicada el sector de los textiles comienza un proceso de crecimiento que no se empieza a observar en la industria como un todo sino hasta mediados del 2003.

- Comercio Exterior

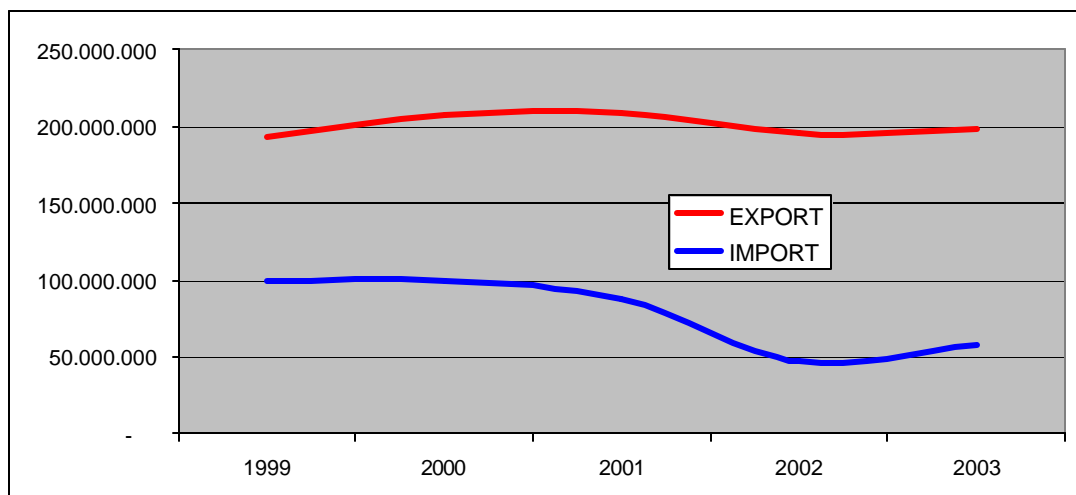
En este punto se procedió a analizar el volumen de las importaciones y exportaciones asociadas con el sector considerado, en el período comprendido entre 1999 y 2003.

CUADRO N° 21
COMERCIO EXTERIOR

AÑO	MILES DE US\$	
	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1999	193.401	99.543
2000	206.885	99.727
2001	207.802	87.530
2002	195.233	46.569
2003	197.703	57.597

FUENTE: BCU

GRAFICA N° 17



Se observa que en el sector analizado las exportaciones superan ampliamente a las importaciones, con niveles de exportaciones que por lo menos duplican a las importaciones registradas cada año. En lo que hace referencia a la evolución de las exportaciones, las mismas se mantienen relativamente estables en el período, rondando los 200 millones de dólares, si bien presentan el máximo valor en el año 2001. La reducción de un 6% experimentada entre el 2002 y el 2001 se revierte parcialmente en el 2003, donde se presenta un incremento respecto a la cifra del año anterior. Las importaciones, por otra parte, si mantienen constantes en 1999 y 2000, presentando posteriormente dos disminuciones sucesivas, la primera del 12% y la segunda del 47%. En el 2003 se quiebra la tendencia decreciente con una variación con respecto al año anterior de un 24% que permite un incremento de las importaciones, si bien alcanzando niveles muy inferiores a los observados en el 2001.

A los efectos de disponer de una aproximación sobre la relevancia de los valores considerados en términos de la producción nacional, se tomó como indicador de este último los datos que surgen del Cuadro N° 20 expresados en dólares.

CUADRO N° 22
ESTIMACIÓN DEL CONSUMO APARENTE

	MILES DE US\$				% IMP/CA	% EXP / VBP
	VBP	EXPORT	IMPORT	C. APARENTE		
1999	291.800	193.401	99.543	197.941	50,3%	66,3%
2000	281.967	206.885	99.727	174.809	57,0%	73,4%
2001	261.684	207.802	87.529	141.411	61,9%	79,4%

El consumo aparente en el sector considerado era aproximadamente 141 millones de dólares en el 2001, y mostraba una tendencia decreciente desde 1999. En lo que tiene relación con la participación de la industria nacional y de las importaciones en el mismo, puede observarse que la mayor parte lo representan las importaciones, siendo la participación de las mismas creciente en el período considerado, alcanzando un 62% en el 2001. Por último, en lo que hace referencia a la relevancia de las exportaciones dentro de producción nacional, puede observarse la alta proporción que representan las

mismas, con valores que oscilan entre un 66% y un 80% en el período considerado, correspondiéndose la menor participación al 2001.

Conclusiones

En el período analizado la economía se vio enfrentada a una serie de factores, dentro de los que se destacan: disminución de la demanda interna, restricciones de acceso al crédito, dificultades de acceso en el mercado regional y mejora en los precios relativos.

El principal rubro dentro del sector considerado es el de “lavadero y fabricación de tops”, siendo este un sector netamente exportador, con una alta concentración de las exportaciones en unos pocos destinos, todos de fuera de la región. Lo anterior amortiguó el efecto de la crisis en varios sentidos: no sufrió tanto con la caída de la demanda interna, se benefició de una mejora en los precios relativos, y se encontró menos expuesto a los efectos de la región. La disminución en el stock ovino, la sustitución de la lana por otras fibras en el mercado internacional, la caída en el precio internacional del producto, y efectos adversos ocurridos en los principales mercados de destino, como la presencia del SARS en Asia en el 2003, jugaron por otra parte como efectos adversos para esta industria.

La segunda industria en importancia dentro del sector es “hilandería y tejeduría” la cual, a pesar de contar con una alta participación de exportaciones, y beneficiarse por lo tanto de una mejora en los precios relativos estuvo afectada en mayor medida por los factores enumerados. En particular este sector contaba con una alta dependencia de la región en materia de exportaciones, y si bien acuerdos comerciales con otros destinos, específicamente con México han permitido compensar parte del mercado perdido, el efecto adverso de la región ha sido importante, afectando el volumen de exportaciones hasta el 2002. Lo anterior sumado a una caída en el mercado interno, llevó al cierre de varias empresas afectando negativamente el desempeño del sector.

Por último, el tercer sector en importancia, “producción de tejidos de punto”, dependiente del mercado interno y regional, sufrió un efecto similar al de los hilados y tejidos, viéndose también afectado negativamente por la crisis como consecuencia de la caída en el consumo y la fuerte caída en la región, fundamentalmente del mercado brasileiro.

Como contrapartida a lo planteado, en las últimas dos industrias consideradas, en las cuales el peso de las importaciones en el consumo aparente es sustancial, se observa una importante caída en el nivel de importaciones como consecuencia de la crisis, lo cual significó una baja importante en el nivel de competencia interno.

Como conclusión, los efectos adversos sufridos por este sector, fundamentalmente la crisis en el mercado regional y la caída en el precio de los commodities, mostraron una fuerte caída del mismo hasta mediados del 2002, evidenciando un desempeño muy inferior al de la industria en su conjunto. A partir de la fecha indicada, y prácticamente en simultaneo con la caída en los precios relativos, el sector comienza a mostrar una tendencia ascendente en su volumen de producción.

2.4- Fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo¹⁵

Este sector, si se toma en consideración la clasificación CIIU rev.3, abarca los siguientes rubros:

- 281 Fabricación de productos metálicos, excepto maquinarias y equipo.
- 289 Fabricación de otros productos de metal.

Este sector supone una clasificación bastante distinta a la que surge de la CIIU rev. 2, con lo cual, a diferencia de lo que sucedía en casos anteriores, se hace muy difícil realizar un estudio sobre la base de ambas clasificaciones. No obstante lo anterior, y únicamente a los efectos de contar con una aproximación a la evolución del mismo, se analizó la rama que más semejanza¹⁶ tiene con el sector considerado, que es la 381 de la CIIU rev. 2.

Estructura del sector

El Cuadro N° 23 y la Gráfica N° 18 que se incluyen a continuación permiten observar la estructura del sector considerado, en 1997 y en 2000, en lo que hace referencia al tipo de empresas presentes en dicho sector.

CUADRO N° 23
ENTIDADES JURÍDICAS POR TRAMO DE PERSONAL OCUPADO

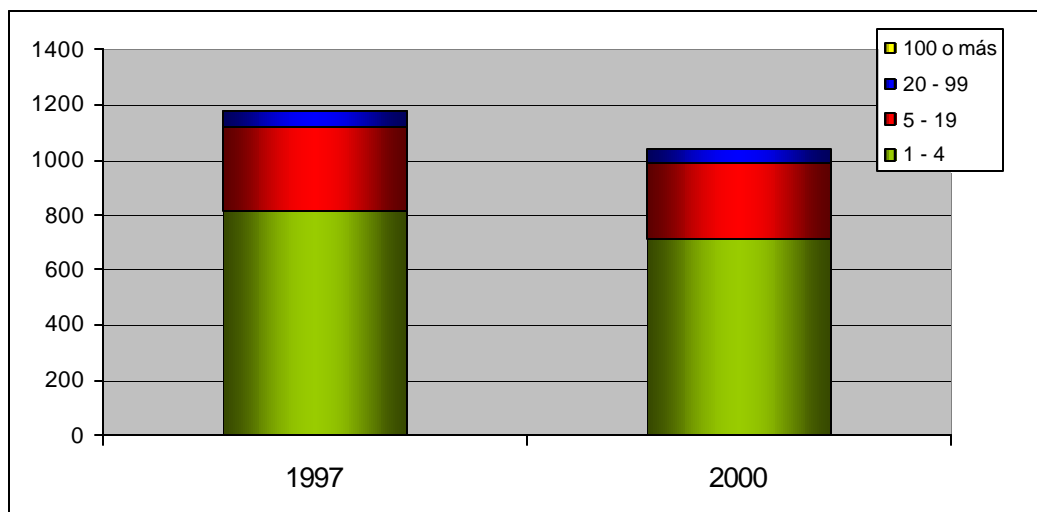
AÑO	Descripción	TOTAL	TRAMO DE PERSONAL OCUPADO			
			1 - 4	5 - 19	20 - 99	100 o más
1997	CIIU 2 - 381(salvo muebles)	1.183	810	309	57	7
2000	CIIU 3 - 28	1.038	707	285	44	2

Fuente: RPAE - INE

¹⁵ Para el análisis de este sector se empleó la misma metodología del sector “Alimentos y Bebidas”. Las referencias y aclaraciones relativas a la información utilizada que se realizaron al analizar el sector mencionado son por lo tanto aplicables al análisis de este sector, salvo que se indique lo contrario.

¹⁶ Aproximadamente la mitad de las ramas de la 28 se corresponden a productos anteriormente clasificados bajo la posición 381, si bien debe tenerse presente que aproximadamente solo un tercio de esta posición se clasifican en la rama 28.

GRAFICA N° 18



Existe un alto número de empresas en el sector considerado, si bien al igual que en los restantes casos se observa una caída en el número de empresas entre el 2000 y 1997, siendo la misma del 12%. En lo que hace referencia a la estructura del mismo, en el 2000, un 68% de las empresas se correspondían a microempresas, un 27.5% a empresas pequeñas, un 4.2% a empresas medianas y un 0.3% a empresas grandes. De acuerdo con lo que puede observarse este sector se concentra fundamentalmente en micro y pequeñas empresas, las cuales representan más de un 95% del total.

Por su parte, en lo que hace referencia a la distribución de las empresas dentro del territorio nacional, un 65% de las mismas se encuentran localizadas en Montevideo, siendo la participación creciente en el tamaño de las empresas. Así, mientras un 59% de las microempresas se encuentran ubicadas en Montevideo, en el caso de las empresas medianas este porcentaje sube a 93%.

Evolución del sector

Si se toma en consideración la información correspondiente al año 1997, que se incluye en el Cuadro N° 24 se puede observar que en términos de VBP este sector representaba el 2.5% del sector manufacturero. Puede observarse por lo tanto que la importancia relativa de este sector es muy inferior a la de los restantes considerados hasta el momento.

CUADRO N° 24
VBP y VAB DE LA RAMA CONSIDERADA EN 1997

CIU 2	Millones de pesos corrientes		%	EMPLEO
	VBP	VAB	VAB/VBP	
Ind. Manufacturera	71.931	29.217	40,62%	101.206
Fabricación de Productos Metálicos	1.757	774	44,03%	5.048
TOTAL	1.757	774	44,03%	5.048

FUENTE: EIA 1997 – INE

Si bien de acuerdo con lo que había sido indicado este sector no es de los más importantes a nivel de la industria manufacturera nacional, su relevancia es mayor si se lo considera desde el punto de vista de su contribución al VAB o en términos de empleo. En lo que hace referencia al ratio VAB/VBP, el mismo es del 44% en la industria considerada, con lo cual se supera el promedio de la industria que es del orden del 40%. En relación al empleo, por otra parte, esta industria representa el 5% del total, con lo cual se observa que duplica su participación en relación con lo observado en términos de VBP.

- VBP empresas forzosas

Se incluye a continuación un cuadro con información correspondiente al VBP y VAB de las “empresas forzosas” de la rama 28 CIIU rev. 3 para el período comprendido entre 1998 y 2001.

CUADRO Nº 25
EVOLUCION DEL VBP y VAB PARA LAS EMPRESAS FORZOSAS.
RAMA 28 CIIU REV. 3

AÑO	Millones de \$ Corrientes				Millones de US\$	
	VBP	VAB	VAB/VBP	VAR VBP	VBP	VAR VBP
1998	999	370	37,1%		95	
1999	876	296	33,7%	-12,3%	77	-19,0%
2000	808	275	34,1%	-7,7%	67	-13,5%
2001	1.185	380	32,0%	46,7%	89	33,3%

FUENTE: INE

De acuerdo con lo que ya había sido planteado, la rama 381 de la CIIU rev. 2 constituía solo una aproximación a la evolución de la rama 28 de la CIIU rev.3, debiendo esto ser tomado en cuenta al comparar los resultados de los Cuadros Nº 24 y Nº 25.

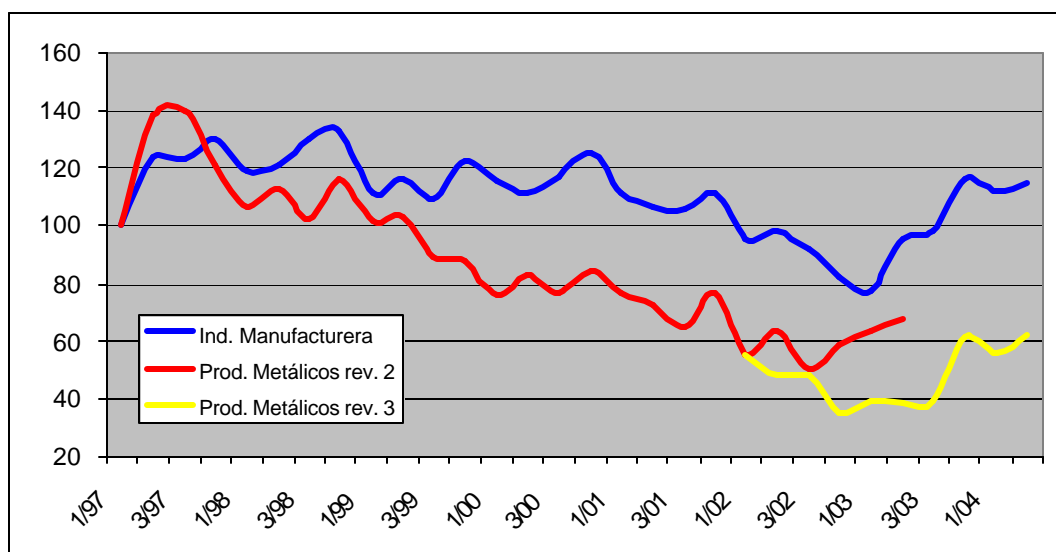
Si bien en función de sus valores de producción este sector es de escasa relevancia para la economía, con una participación que no supera el 1.5% de la industria manufacturera, debe destacarse la fuerte recuperación del sector en el 2001, donde se observa un incremento no solo en pesos corrientes, sino también en dólares, a diferencia de los restantes sectores analizados. El ratio VAB/VBP por el contrario es decreciente en el período, y muy inferior al que le correspondía a la rama 381 de la CIIU rev. 2, que superaba al de la industria.

Por último, en lo que respecta al nivel de empleo de esta industria, que se había destacado como alto en relación a su tamaño cuando se analizó la rama 381, debe destacarse que proporcionalmente continúa mantenido esta característica. La rama 28 representó en términos de empleo un 2.9% de la industria manufacturera en el año 2001, duplicando su participación en términos de VBP, tal como se observaba en el caso de la rama 381.

- Índice de Volumen Físico:

La Gráfica N° 19 que se incluye a continuación presenta la información correspondiente al IVF para el sector de “Productos Metálicos” y para el total de la industria manufacturera en el período comprendido entre el primer trimestre de 1997 y el segundo trimestre de 2003.

GRAFICA N° 19
EVOLUCION DEL IVF



Fuente: EIT – INE

A partir del año 1998 el valor del IVF del sector “Productos Metálicos” se encuentra sustancialmente por debajo del valor correspondiente a la industria manufacturera. En lo que hace referencia a la relación de las variaciones del mismo respecto a los movimientos de la industria, puede observarse que hasta principios de 2001 no es posible observar una relación clara entre ambos índices. Entre el primer trimestre del 2001 y el segundo del 2002, a pesar de que los valores del sector considerado son muy inferiores a los de la industria, puede observarse que el comportamiento de ambos sectores es muy similar.

Las diferencias en la clasificación a las que se había hecho referencia, quedan en evidencia al analizar la evolución del IVF sobre la base de la CIIU rev. 3 y de la CIIU rev. 2, en el período en que ambas series coinciden. En el período comprendido entre mediados del 2002 y del 2003, existe una diferencia importante de acuerdo con cual de las dos clasificaciones se considere. Los últimos datos disponibles para la clasificación CIIU rev. 2, muestran un crecimiento del sector durante el último año considerado, comportamiento que no se observa a nivel de la industria. La información correspondiente a la CIIU rev. 3, por otra parte, muestra un comportamiento para el sector muy similar al de la industria, mostrando una tendencia decreciente en el período.

- Comercio Exterior

En este punto se procedió a analizar el volumen de las importaciones y exportaciones asociadas con la rama 381, en el período comprendido entre 1999 y 2003. Debe tenerse

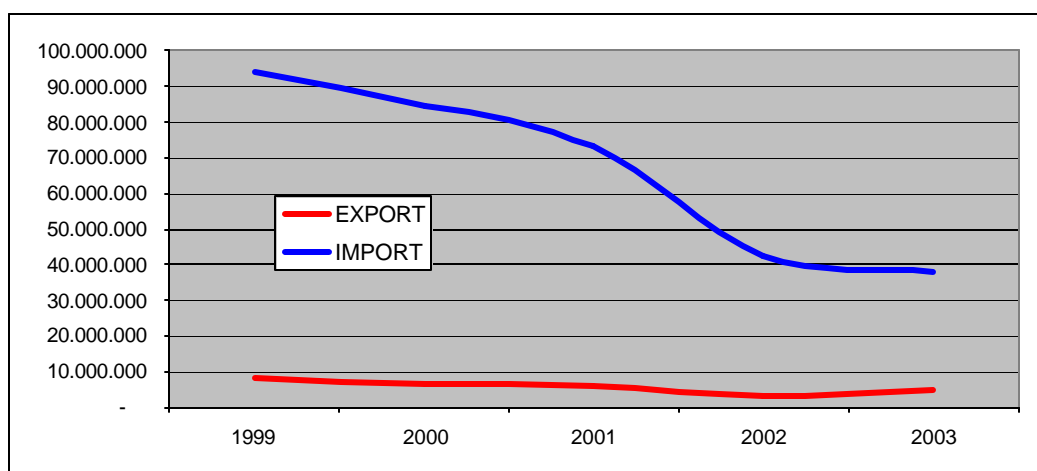
presente lo planteado anteriormente de que este valor es tan solo una aproximación a los valores correspondientes a la rama 28.

**CUADRO N° 26
COMERCIO EXTERIOR**

	MILES DE US\$	
AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1999	8.240	94.178
2000	6.347	84.563
2001	5.892	73.260
2002	3.039	42.455.
2003	4.950	37.727

FUENTE: BCU

GRAFICA N° 20



En este sector las importaciones superan ampliamente a las exportaciones, siendo la relación entre ambas de aproximadamente diez a uno. En lo que hace referencia a la evolución de las exportaciones, las mismas muestran una clara tendencia decreciente hasta el 2002 inclusive, observándose una disminución entre puntas del 63%. Esta tendencia creciente se revierte en el 2003, año en el cual se produce un incremento del 63% respecto al año anterior, si bien independientemente de este importante incremento no se llega a alcanzar ni siquiera los valores del 2001. Las importaciones, por otra parte, presentan una tendencia decreciente durante todo el período considerado. La disminución anual observada es del orden del 10% en cada uno de los períodos, salvo entre los años 2002 y 2001 que la misma es del orden del 42%. La disminución entre puntas es de 60%.

A los efectos de disponer de una aproximación sobre la relevancia de los valores considerados en términos de la producción nacional, se tomó como indicador de este último los datos que surgen del Cuadro N° 25 expresados en dólares.

CUADRO Nº 27
ESTIMACIÓN DEL CONSUMO APARENTE

	MILES DE US\$					
	VBP	EXPORT	IMPORT	C. APARENTE	% IMP/CA	% EXP / VBP
1999	77.239	8.240	94.178	163.177	57,7%	10,7%
2000	66.786	6.347	84.563	145.002	58,3%	9,5%
2001	89.001	5.892	73.260	156.369	46,9%	6,6%

El consumo aparente en el sector considerado era aproximadamente 156 millones de dólares en el 2001, habiendo mostrado el mínimo en el 2000 con 145 millones. En lo que tiene relación con la participación de la industria nacional y de las importaciones en el mismo, puede observarse que el mercado se encuentra dividido aproximadamente en dos, siendo la participación de las mismas decreciente en el período considerado, alcanzando un 47% en el 2001. Por último, en lo que hace referencia a la relevancia de las exportaciones dentro de producción nacional, puede observarse la baja proporción que representan las mismas, con valores que oscilan entre un 7% y un 11% en el período considerado, correspondiéndose la menor participación al 2001.

Conclusiones

En el período analizado la economía se vio enfrentada a una serie de factores, dentro de los que se destacan: disminución de la demanda interna, restricciones de acceso al crédito, dificultades de acceso en el mercado regional y mejora en los precios relativos.

En el sector considerado se observa una alta participación de importaciones dentro del consumo aparente. El efecto directo de los precios relativos fue encarecer las importaciones, que disminuyeron sustancialmente en el período considerado, permitiendo por lo tanto una mayor participación de la industria nacional, debe tenerse presente sin embargo, que el efecto de los precios encareció los insumos de la industria, importados en muchos casos, por lo que aumentaron sus costos relativos.

El mercado interno es el principal destino dentro del sector analizado, y en consecuencia la reducción del consumo interno tuvo un efecto negativo sobre este sector, lo cual puede constatar al analizar el índice de volumen físico.

En conclusión, si bien este sector presenta variaciones muy similares a los del promedio de la industria, la disminución en el índice de volumen físico es muy superior al de la industria manufacturera. La alta dependencia del mercado interno del sector considerado, que representa más de un 90% de su producción explica en parte la evolución del sector.

2.5- Construcción

Este sector, si se toma en consideración la clasificación CIIU rev.3, abarca los siguientes rubros:

- 451 Preparación del terreno. Demolición.
- 452 Construcción de edificios; obras de ingeniería civil.

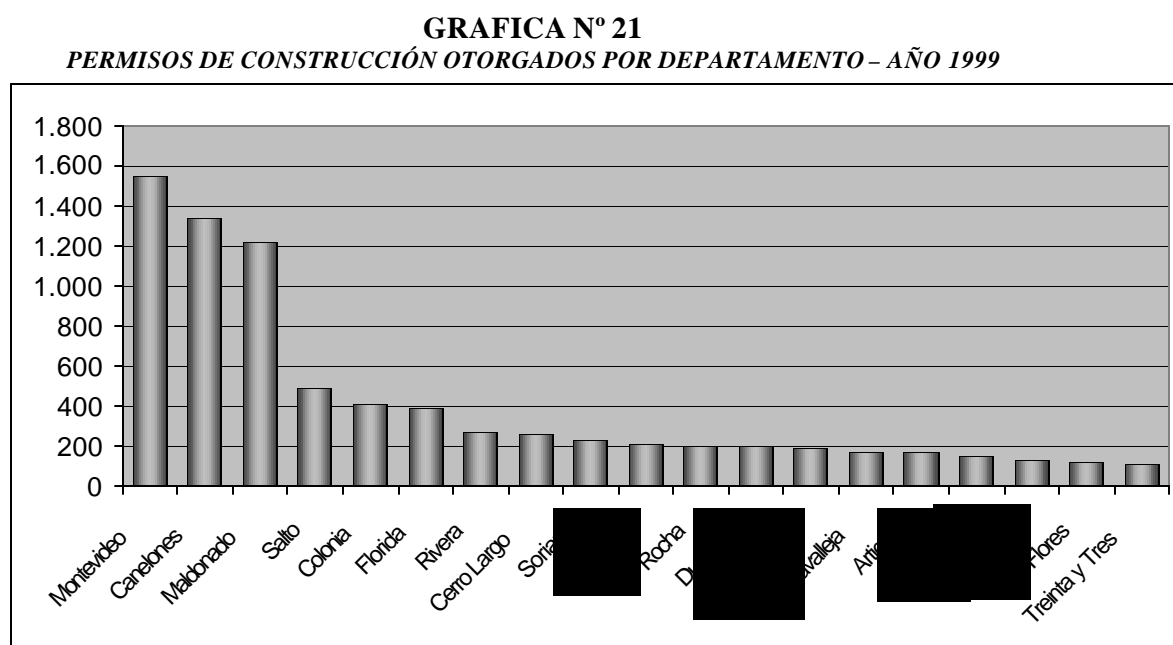
- 453 Acondicionamiento de edificios.
- 454 Terminación de edificios. Terminación de frentes, colocación de andamios, pintura, impermeabilización de azoteas, colocación de pisos en general, etc.
- 455 Alquiler de equipo de construcción y demolición dotado de operarios.

La información disponible para esta rama en particular es diferente a la que se dispone para las restantes, por no pertenecer al sector manufacturero. En consecuencia, el análisis de la misma va a diferir en su estructura del realizado para los restantes sectores.

Estructura del sector

No se encuentra disponible información relativa a la estructura de la industria, ni sobre la base de la CIIU rev. 2 ni rev. 3, por lo que no se cuenta con información relativa al peso de las PYMES en el sector considerado. No obstante, lo anterior, si se dispone de información relativa a la importancia relativa de este sector dentro del territorio nacional.

La Gráfica N° 21 que se incluye a continuación, presenta los permisos de obra para construcción concedidos en cada departamento para el último año del cual se dispone de información completa: 1999¹⁷.



FUENTE: INE

De acuerdo con lo que puede observarse, si bien Montevideo constituye el principal mercado en materia de construcción, la relevancia del interior es muy grande, y muy superior a la identificada en los restantes sectores. Específicamente, de los permisos para construcción otorgados, menos de un 20% se corresponden a la capital del país.

¹⁷ Si bien en términos generales se dispone de información hasta el 2003 inclusive, con posterioridad a 1999 no se dispone de datos para los dos principales departamentos del interior en materia de construcción: Maldonado y Canelones.

Dentro del interior, y consistentemente con lo que es dado esperar, los dos principales mercados en materia de construcción son Canelones y Maldonado.

En lo que hace referencia al litoral, que es la otra zona donde se emplazó el presente proyecto, la cantidad de permisos de construcción no es muy elevada, con excepción de Salto, que es el cuarto departamento de importancia en esta materia. Paysandú en particular, que es donde se encuentra la segunda sede de este proyecto, es uno de los departamentos con menos permisos de construcción otorgados en 1999.

Evolución del sector

Este sector en particular sufrió fuertes efectos adversos como consecuencia de la crisis experimentada por el país en los últimos años. A los efectos de comprobar lo planteado se incluyen a continuación una serie de cuadros y gráficas donde es posible observar la evolución del mismo.

Se incluye a continuación un cuadro donde se presenta el VBP del sector considerado dentro del departamento de Montevideo, por ser el único del cual se dispone de información.

CUADRO Nº 28
VBP DE LA CONSTRUCCIÓN EN MONTEVIDEO

	V.B.P \$ corrientes	SUPERFICIE CONSTRUIDA M2 FICTOS	PRECIO M2 \$
Primer Semestre 1999	880.156.400	138.678	6.347
Segundo Semestre 1999	762.428.969	122.682	6.215
Primer Semestre 2000	675.609.433	104.996	6.435
Segundo Semestre 2000	603.602.369	89.061	6.777
Primer Semestre 2001	570.934.263	81.219	7.030
Segundo Semestre 2001	562.171.189	74.594	7.536
Primer Semestre 2002	355.215.199	48.255	7.361
Segundo Semestre 2002	296.220.952	31.384	9.439
Primer Semestre 2003	312.112.637	33.452	9.330
Segundo Semestre 2003	282.911.064	28.250	10.014
Primer Semestre 2004	370.604.764	32.602	11.368

FUENTE: INE

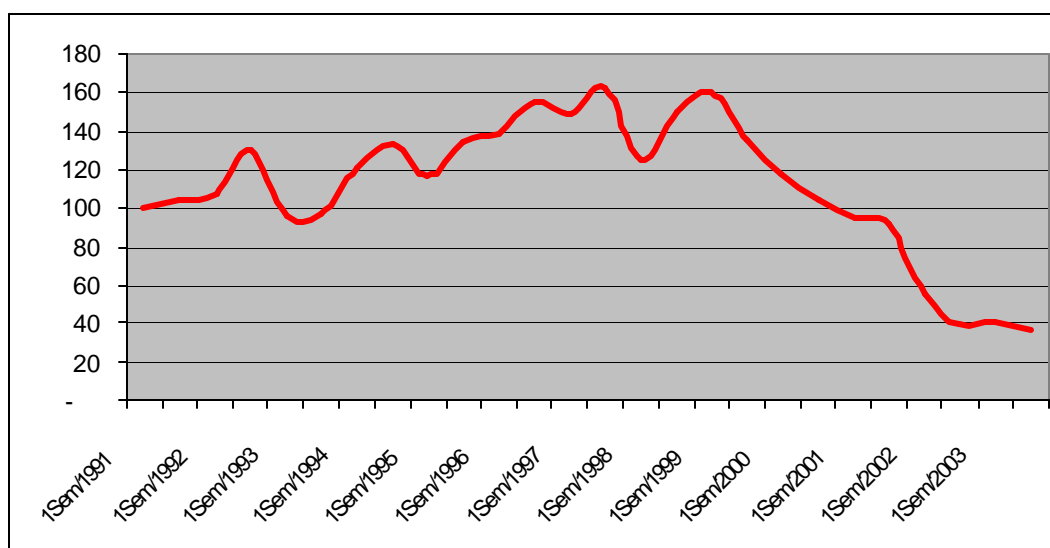
El VBP de la construcción en Montevideo representó aproximadamente un 1.5% del VBP de la industria manufacturera si se toma como base el período 1999-2001, con lo cual si se tiene en cuenta la relevancia del interior del país en este sector en particular, lo cual no está reflejado en el Cuadro Nº 28, se observa la importancia relativa de este sector para la economía.

En lo que tiene relación con la evolución del VBP se puede observar claramente a partir del cuadro anterior una disminución persistente en los valores durante todo el período considerado, salvo en el primer semestre de 2004 donde se quiebra esta tendencia al producirse un incremento del 19% respecto a igual período del año anterior.

Con relación a los metros cuadrados de construcción, por otra parte, se observa asimismo una disminución durante todo el período si se analiza en términos anuales, no existiendo en este caso una recuperación de los valores en el primer semestre de 2004.

Se incluye a continuación la Gráfica N° 22 donde se observa la evolución del IVF de este sector en Montevideo desde 1991 hasta el 2003, para la construcción de viviendas nuevas. Se confirma a partir del mismo la fuerte caída que ha presentado este sector desde el año 1997. Si se comparan los valores correspondientes al segundo semestre de 1997 y el segundo de 2003, se observa una disminución del orden del 78% en el índice considerado.

GRAFICA N° 22
EVOLUCION DEL IVF BASE 1S/91=100



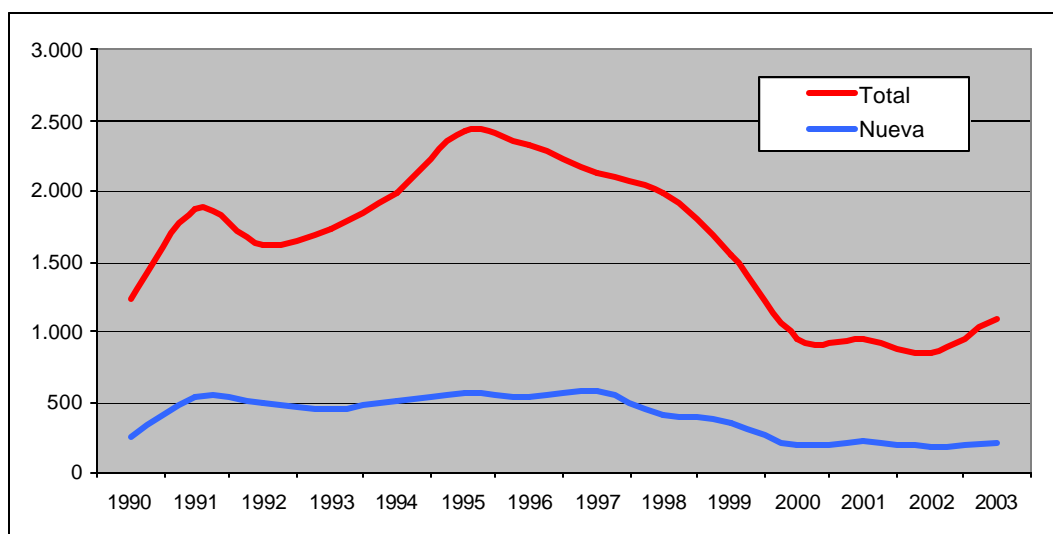
Como indicador adicional de la evolución de la construcción se incluye a continuación un cuadro con la cantidad de permisos de construcción otorgados por la Intendencia Municipal de Montevideo, por tipo de obra, desde el año 1990. Se consideró información correspondiente únicamente a Montevideo, a pesar de contar con información agregada para el interior del país debido a lo planteado anteriormente de que los datos correspondientes al interior del país no son completos, y en función de que en los últimos años la información faltante se corresponde a los principales departamentos.

CUADRO Nº 29
CANTIDAD DE PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN OTORGADOS POR LA INTENDENCIA
MUNICIPAL DE MONTEVIDEO

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
TOTAL	1.229	1.871	1.617	1.727	1.981	2.432	2.323	2.114	1.988	1.553	950	953	857	1.088
Nueva	258	540	493	459	509	566	534	572	411	341	181	228	169	208
Ampliación	126	170	131	139	164	189	202	244	156	109	103	90	15	8
Modificación en obra.	47	105	64	66	76	120	104	82	71	70	39	46	9	8
Reforma	69	128	55	67	127	144	116	108	194	89	47	43	40	44
Regularización	257	331	297	539	713	861	730	578	546	370	208	192	169	217
Incorp. a Prop. Horizontal	20	7	11	3	4	10	17	17	17	14	6	15	2	2
Demolición	60	61	52	2	3	7	3	3	1					-
Reciclaje	11	35	20	11	12	9	24	12	12	9	5	2	1	
Otros y varios simultáneos	381	494	494	441	373	526	593	498	580	551	361	337	194	250
Sin dato de tipo de obra													258	351

FUENTE: INE

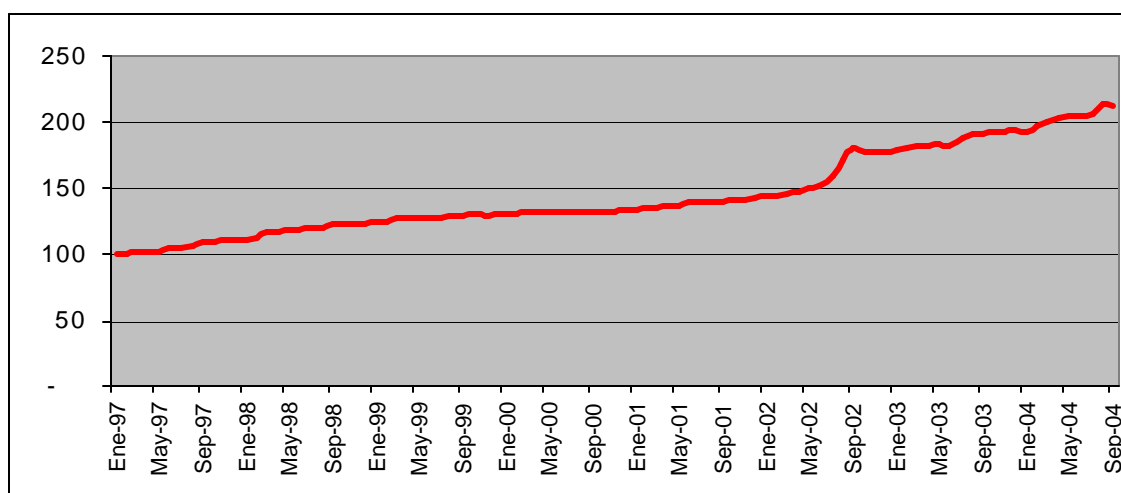
GRAFICA Nº 23
CANTIDAD DE PERMISOS OTORGADOS POR LA IMM



De acuerdo con lo que puede observarse, el número de permisos otorgados por la IMM alcanzan un máximo en el año 1995 para mostrar luego una tendencia decreciente hasta el 2002. El número de permisos disminuyó un 65% entre el 2002 y 1995. Finalmente, debe destacarse que si bien el número de permisos se incrementó en el 2003 respecto al año anterior, los metros cuadrados disminuyeron, con lo cual tampoco en este año se produjo un incremento en el volumen de construcción.

Finalmente se incluye información correspondiente al Índice del Costo de la Construcción, el cual muestra una tendencia creciente desde enero de 1997 hasta setiembre de 2004.

GRAFICA N° 24
EVOLUCION DEL IVF BASE ENE 97=100



Conclusiones

En el período analizado la economía se vio enfrentada a una serie de factores, dentro de los que se destacan: disminución de la demanda interna, restricciones de acceso al crédito, dificultades de acceso en el mercado regional y mejora en los precios relativos.

La caída en la demanda interna y las dificultades de acceso al crédito tuvieron un efecto muy importante sobre este sector en particular que constituye un bien no transable. La variación en los precios relativos por otra parte lo afectó desfavorablemente al aumentar el precio de las importaciones de maquinaria y materiales y por lo tanto encareciendo los costos del mismo.

Este sector en particular fue uno de los más afectados por la crisis atravesada por el país, lo cual puede observarse a través de una disminución continua en el volumen de producción del mismo, habiéndose resentido tanto la obra privada como pública. Adicionalmente a lo anterior también constituye uno de los sectores a los que más le ha costado superar la etapa atravesada, dado que si bien se encuentra en proceso de recuperación, la misma es mucho mas lenta a la observada en los restantes sectores de la economía.

2.6- Fabricación de productos de caucho y plástico¹⁸

Este sector, si se toma en consideración la clasificación CIIU rev.3, abarca los siguientes rubros:

- 251 Fabricación de productos de caucho.
- 252 Fabricación de productos de plástico.

¹⁸

Para el análisis de este sector se empleó la misma metodología del sector “Alimentos y Bebidas”. Las referencias y aclaraciones relativas a la información utilizada que se realizaron al analizar el sector mencionado son por lo tanto aplicables al análisis de este sector, salvo que se indique lo contrario.

En el caso de este sector, si bien las clasificaciones de acuerdo con la CIIU rev. 2 y rev. 3 poseen diferencias, puede realizarse una asociación de esta rama con las ramas 355 y 356 de la CIIU rev. 2, siendo estas las que se analizan. En lo que hace referencia a la CIIU rev. 3, no todos los productos de caucho y plástico se ubican en la rama 25, sino que dependiendo de su uso, existen varios que se encuentran clasificados en otras ramas, si bien los principales continúan dentro de la rama 25.

Estructura del sector

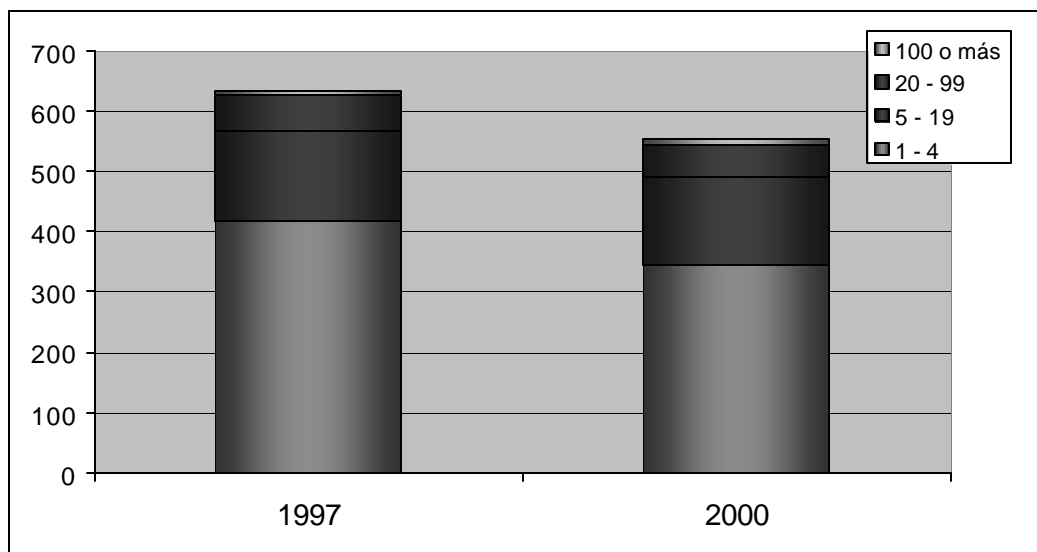
El Cuadro N° 30 y la Gráfica N° 25 que se incluyen a continuación permiten observar la estructura del sector considerado, en 1997 y en 2000, en lo que hace referencia al tipo de empresas presentes en dicho sector.

CUADRO N° 30
ENTIDADES JURÍDICAS POR TRAMO DE PERSONAL OCUPADO

AÑO	Descripción	TOTAL	TRAMO DE PERSONAL OCUPADO			
			1 - 4	5 - 19	20 - 99	100 o más
1997	CIIU 2 - 355/356	634	416	150	59	9
2000	CIIU 3 - 25	552	345	145	55	7

Fuente: RPAE - INE

GRAFICA N° 25



En el caso del sector de productos de caucho y plástico, se puede observar una disminución en el número de empresas presentes en el sector de 13% entre 2000 y 1997. Por su parte, en lo que hace relación con la estructura del sector, se observa que un 63% de las empresas se corresponden a microempresas, 26% a empresas pequeñas, 10% a empresas medianas y tan solo un 1% a empresas de más de 100 empleados. Si bien en menor grado que en el caso de la fabricación de productos metálicos, se puede observar una alta preponderancia de las microempresas y las empresas pequeñas en el sector considerado, siendo el público objetivo del presente proyecto un 99% de las empresas del sector.

Al igual que en los restantes casos analizados, la mayor parte de las empresas se ubican en Montevideo, localidad que abarca un 69% de las empresas del sector, siendo asimismo la participación creciente en el tamaño de la empresa. Mientras que un 56% de las microempresas se ubican en la capital, el 100% de las empresas de más de 100 empleados se encuentran ubicadas en Montevideo.

Evolución del sector

En términos de participación este sector es similar al de productos metálicos, y por lo tanto no se encuentra dentro de las principales industrias del país, si bien la participación en este caso es algo superior. Si se toma en consideración la información correspondiente al año 1997, que se incluye en el Cuadro N° 31 se puede observar que en términos de VBP este sector representaba tan solo el 3.5% del sector manufacturero.

CUADRO N° 31
VBP y VAB DE LA RAMA CONSIDERADA EN 1997

	Millones de pesos corrientes		%	
CIIU 2	VBP	VAB	VAB/VBP	EMPLEO
Ind. Manufacturera	71.931	29.218	40,62%	101.206
Prod. de Caucho	555	250	44,95%	1.533
Prod. de Plástico	1.984	809	40,80%	3.417
TOTAL	2.539	1.059	41,71%	4.950

FUENTE: EIA 1997 – INE

De acuerdo con lo que puede observarse, tanto en términos de su contribución al VAB como en términos de empleo este sector es más importante de lo que indica su participación en el VBP. No obstante la diferencia aportada por ambas variables no es tan significativa como en el caso de los productos metálicos. La diferencia en el ratio VAB/VBP es de tan solo un punto porcentual al comparar este sector con relación a la industria, mientras que en términos de empleo la participación es de 5% en lugar del 3.5% que surge a partir del VBP.

- VBP empresas forzosas

Se incluye a continuación un cuadro con información correspondiente al VBP y VAB de las “empresas forzosas” de la rama 25 CIIU rev. 3 para el período comprendido entre 1998 y 2001.

CUADRO N° 32
EVOLUCION DEL VBP y VAB PARA LAS EMPRESAS FORZOSAS.
RAMA 25 CIIU REV. 3

	Millones de \$ Corrientes				Millones de US\$	
AÑO	VBP	VAB	VAB/VBP	VAR VBP	VBP	VAR VBP
1998	1.723	602	34,9%		164	
1999	1.623	538	33,1%	-5,8%	143	-13,0%
2000	1.810	569	31,4%	11,5%	150	4,5%
2001	2.097	605	28,8%	15,9%	157	5,3%

FUENTE: INE

Si bien se observa una disminución importante entre los valores de los años 1997 y 1998 que surgen de los Cuadros N° 31 y N° 32, debe tenerse presente lo planteado anteriormente de que varios productos que antes se clasificaban en las ramas 355 y 356 no se clasifican en la rama 25, a pesar de ser productos elaborados a partir de caucho ó plástico.

La evolución experimentada por esta rama entre el año 1999 y 2001, que no solo muestra un crecimiento en pesos corrientes sino también en dólares, adquiere mayor relevancia si se toma en cuenta la fuerte disminución experimentada en el período por la principal industria de caucho en el país: la de neumáticos.

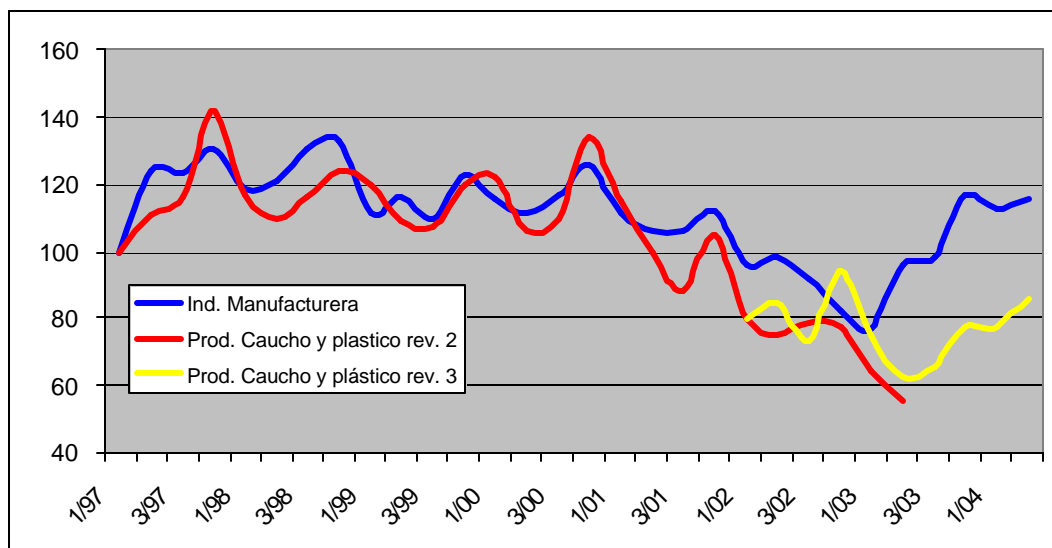
Se observa asimismo una disminución en el ratio VAB/VBP el cual se sitúa más de diez puntos porcentuales por debajo del promedio de la industria en el año 2001, a diferencia de lo observado con las ramas 355 y 356, donde se alcanzaban valores parejos con la misma. La mala performance del sector de neumáticos es uno de los responsables de este resultado, debido a que esta era la industria que más contribuía en términos de VAB.

Finalmente, la relación entre VBP y empleo que se observaba a nivel de las ramas 355 y 356, mantiene su proporción para la rama 25. Mientras que el nivel de participación en términos de VBP es de 2.7% en el 2001 – año en el cual se alcanza la mayor participación – la participación en términos de empleo es de 4%.

- Índice de Volumen Físico:

La Gráfica N° 26 que se incluye a continuación presenta la información correspondiente al IVF para el sector de “Productos de Caucho y Plástico” y para el total de la industria manufacturera en el período comprendido entre el primer trimestre de 1997 y el segundo trimestre de 2003.

GRAFICA N° 26
EVOLUCION DEL IVF



Fuente: EIT - INE

De acuerdo con lo que puede observarse, hasta principios de 2002 ambas series evolucionan de forma similar, si bien no idéntica. Asimismo, hasta mediados del 2001 ambas series presentan valores similares en el índice. La situación atravesada por el sector neumáticos afectó sensiblemente este índice desde mediados del 2001.

La serie correspondiente a la CIIU rev. 2 incluía el comportamiento del sector neumáticos, con una fuerte disminución en el período analizado. La práctica desaparición de este sector, lleva a que en lo que hace referencia a productos de caucho, la serie de la CIIU rev. 3 se corresponda con otros productos distintos a los neumáticos. El resultado es las diferencias observadas entre ambas series.

Si no se considera al sector neumáticos, los restantes productos que integran esta rama muestran un nivel de crecimiento muy similar al observado para el promedio de la industria hasta septiembre de 2002. Entre octubre de dicho año y febrero de 2003 el valor observado para el sector considerado supera al de la industria, alcanzando un máximo en diciembre de 2002. Con posterioridad a marzo de 2003 los valores observados para el sector de “Productos de Caucho y Plástico” es inferior al del promedio de la industria, si bien las evoluciones de ambas series son similares, con alguna excepción.

- Comercio Exterior

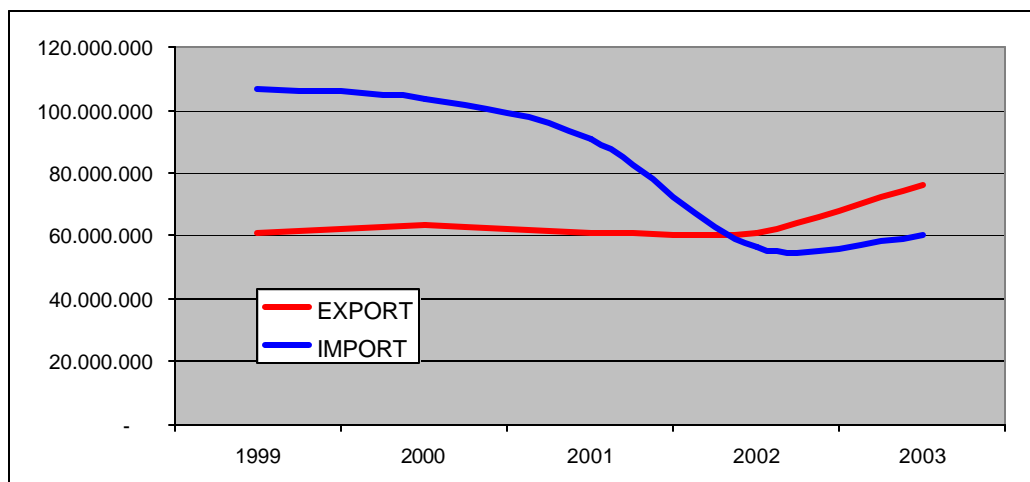
En este punto se procedió a analizar el volumen de las importaciones y exportaciones asociadas con el sector considerado, en el período comprendido entre 1999 y 2003. Si bien la clasificación se realizó sobre la base de las ramas 355 y 356, las posiciones correspondientes a calzado no fueron consideradas debido a que las mismas bajo la CIIU rev. 3 se ubican dentro de la rama 19.

CUADRO Nº 33
COMERCIO EXTERIOR

	MILES DE US\$	
AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1999	61.075	106.834
2000	63.076	103.564
2001	61.099	90.782
2002	61.085	56.344
2003	76.404	59.925

FUENTE: BCU

GRAFICA N° 27



A diferencia de los observados hasta el momento la relación entre exportaciones e importaciones no es estable en este sector, donde se pasa de un claro predominio de importaciones a una participación mayoritaria de las exportaciones. En lo que hace referencia a la evolución de las exportaciones, las mismas se mantienen constantes hasta el 2002 inclusive, en un entorno de los 61 millones de dólares. En el 2003, por otra parte, se observa un incremento respecto al año anterior de 25%. Las importaciones, por otra parte, presentan una tendencia decreciente hasta el 2002, siendo la disminución entre puntas del 47%. En el año 2003 se observa un leve incremento de las importaciones, del orden del 6%, si bien el nivel de las mismas fue muy inferior al del año 2001.

A los efectos de disponer de una aproximación sobre la relevancia de los valores considerados en términos de la producción nacional, se tomó como indicador de este último los datos que surgen del Cuadro N° 32 expresados en dólares.

CUADRO N° 34
ESTIMACIÓN DEL CONSUMO APARENTE

	MILES DE US\$					
	VBP	EXPORT	IMPORT	C. APARENTE	% IMP/CA	% EXP / VBP
1999	143.139	61.075	106.834	188.898	56,6%	42,7%
2000	149.581	63.076	103.564	190.070	54,5%	42,2%
2001	157.470	61.099	90.782	187.152	48,5%	38,8%

El consumo aparente en el sector considerado era aproximadamente 187 millones de dólares en el 2001. En lo que tiene relación con la participación de la industria nacional y de las importaciones en el mismo, puede observarse que ambas se reparten el mercado prácticamente a la mitad, siendo la participación de las importaciones decreciente en el período considerado, alcanzando un 48.5% en el 2001. Por último, en lo que hace referencia a la relevancia de las exportaciones dentro de producción nacional, puede observarse que las mismas cuentan con una alta participación, con valores que oscilan entre un 39% y un 43% en el período considerado, correspondiéndose la menor participación al 2001.

Conclusiones

En el período analizado la economía se vio enfrentada a una serie de factores, dentro de los que se destacan: disminución de la demanda interna, restricciones de acceso al crédito, dificultades de acceso en el mercado regional y mejora en los precios relativos.

En el sector considerado se observa una alta participación de importaciones dentro del consumo aparente. El efecto directo de los precios relativos fue encarecer las importaciones, que disminuyeron sustancialmente en el período considerado, permitiendo por lo tanto una mayor participación de la industria nacional. Debe tenerse presente sin embargo, que el efecto de los precios relativos encareció los insumos de la industria, que son importados, y que se observó un fuerte aumento en los precios del petróleo en el período analizado, por lo que aumentaron los costos relativos del sector.

El mercado interno representaba aproximadamente un 60% de la producción nacional en el 2001, ante lo cual la caída en el consumo interno tuvo un efecto importante sobre este sector. Las exportaciones por otra parte si bien no son mayoritarias, representa un porcentaje importante de las ventas del mismo, mostrando un incremento importante en el 2003, al punto de pasar a ser superavitario.

En conclusión de acuerdo con lo que podía observarse, si bien las variaciones en los últimos años acompañan el movimiento de la industria, y por lo tanto se encuentra actualmente en un período de crecimiento, el desempeño de este sector se encuentra por debajo del promedio. El cierre de una de las mayores empresas del sector, y la mayor representante del principal sector dentro del rubro caucho evidentemente contribuyó al comportamiento negativo del sector. El alto precio del petróleo observado en el período, por otra parte, contribuyó negativamente en el sector de plásticos, sumándose a lo resaltado anteriormente para el sector de caucho.

2.7- Fabricación de maquinaria y aparatos electrónicos NCP¹⁹

Este sector, si se toma en consideración la clasificación CIIU rev.3, abarca los siguientes rubros:

- 310 Fabricación de motores, generadores, transformadores eléctricos, cargadores de baterías, aparatos de distribución y control de energía eléctrica; hilos y cables aislados; acumuladores y pilas; cargadores de baterías, lámparas eléctricas de todo tipo, equipos de iluminación incluso no eléctrico y otros tipos de equipos eléctricos como piezas aislantes de vidrio, productos de grafito, aparatos para galvanoplastia, electrólisis y electroforesis, etc.. Incluye la fabricación de equipo de iluminación para motocicletas, bicicletas y vehículos automotores. Fabricación de limpiaparabrisas, aparatos de señalización visual y control de tráfico.

En lo que hace referencia a la correspondencia entre la CIIU rev. 2 y rev. 3, este sector es muy similar al caso de “Productos Metálicos”. Se observa nuevamente una clasificación bastante distinta a la que surge de la CIIU rev. 2, con lo cual, se hace muy difícil realizar un estudio sobre la base de ambas clasificaciones. No obstante lo

¹⁹

Para el análisis de este sector se empleó la misma metodología del sector “Alimentos y Bebidas”. Las referencias y aclaraciones relativas a la información utilizada que se realizaron al analizar el sector mencionado son por lo tanto aplicables al análisis de este sector, salvo que se indique lo contrario.

anterior, y únicamente a los efectos de contar con una aproximación a la evolución del sector, se analizó la rama que más semejanza²⁰ tiene con el sector considerado, que es la 383 de la CIIU rev. 2.

Estructura del sector

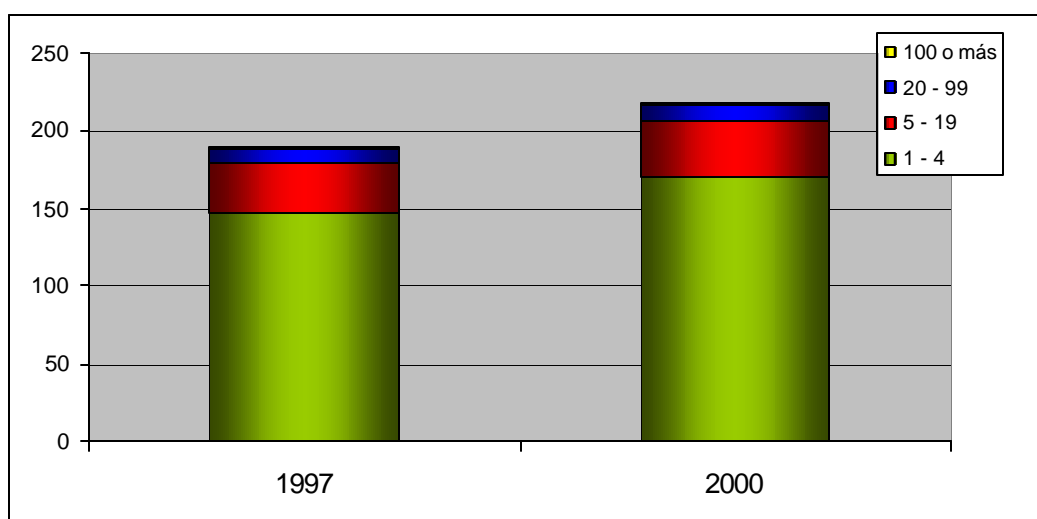
El Cuadro N° 35 y la Gráfica N° 28 que se incluyen a continuación permiten observar la estructura del sector considerado, en 1997 y en 2000, en lo que hace referencia al tipo de empresas presentes en dicho sector.

CUADRO N° 35
ENTIDADES JURÍDICAS POR TRAMO DE PERSONAL OCUPADO

AÑO	Descripción	TOTAL	TRAMO DE PERSONAL OCUPADO			
			1 - 4	5 - 19	20 - 99	100 o más
1997	CIIU 2 - 383	190	147	33	9	1
2000	CIIU 3 - 31	219	170	36	11	2

Fuente: RPAE - INE

GRAFICA N° 28



Si bien ya fue indicado anteriormente, lo primero que se desea destacar es que la rama 383 es tan solo una aproximación a la rama 31, y como tal el aumento observado en el número total de empresas, el aumento en el número total de empresas dentro de la rama probablemente se deba a esta reclasificación.

En lo que hace referencia a la estructura del sector considerado, se debe resaltar que la participación de cada tipo de empresa bajo las dos clasificaciones utilizadas es prácticamente idéntica. Si se toma como referencia el año 2000, las microempresas

²⁰

Aproximadamente la mitad de las ramas de la 31 se corresponden a productos anteriormente clasificados bajo la posición 383, si bien debe tenerse presente que aproximadamente un poco menos de la mitad de esta posición se clasifican en la rama 31.

representan el 77.6% del total, las empresas pequeñas el 16.4%, las empresas medianas el 5% y las empresas de más de 100 empleados el 1% ²¹.

En lo que hace referencia a la localización de las empresas en el sector considerado, un 74% de las mismas se encuentran emplazadas en Montevideo, si bien esta participación es creciente en el tamaño de la empresa. En relación con lo anterior, un 72.4% de las microempresas y un 75% de las empresas pequeñas se encuentran ubicadas en Montevideo, mientras que en lo que tiene relación con las empresas medianas y grandes, un 100% se ubican en la capital.

Evolución del sector

El sector considerado se encontraba ubicado en 1997 como uno de baja importancia en términos de su participación en el VBP. Si se toma en consideración la información correspondiente al año 1997, que se incluye en el Cuadro N° 28 se puede observar que en términos de VBP este sector representaba aproximadamente el 1.1% del sector manufacturero.

CUADRO N° 36
VBP y VAB DE LA RAMA CONSIDERADA EN 1997

	Millones de pesos corrientes		%	
CIU 2	VBP	VAB	VAB/VBP	EMPLEO
Ind. Manufacturera	71.931	29.218	40,62%	101.206
Maq., aparatos y suministros eléctricos	821	340	41,41%	1.799

FUENTE: EIA 1997 – INE

De acuerdo con lo que puede observarse, la contribución de esta industria al VAB es algo superior al promedio, constatándose un ratio de 41.4% en el sector. En lo que hace referencia al empleo, por su parte, la participación de esta industria es de 1.7%, resultando por tanto en un valor muy similar al alcanzado en términos de VBP.

- VBP empresas forzosas

Se incluye a continuación un cuadro con información correspondiente al VBP y VAB de las “empresas forzosas” de la rama 31 CIU rev. 3 para el período comprendido entre 1998 y 2001.

²¹ Si se considerasen los datos correspondientes a 1997, las microempresas representan el 77.4% del total, las empresas pequeñas el 17.4%, las empresas medianas el 4.7% y las empresas de más de 100 empleados el 0.5%

CUADRO N° 37
EVOLUCION DEL VBP y VAB PARA LAS EMPRESAS FORZOSAS.
RAMA 31 CIU REV. 3

AÑO	Millones de \$ Corrientes				Millones de US\$	
	VBP	VAB	VAB/VBP	VAR VBP	VBP	VAR VBP
1998	672	279	41,5%		64	
1999	573	252	44,0%	-14,8%	51	-21,3%
2000	501	218	43,6%	-12,5%	41	-18,0%
2001	752	281	37,4%	50,0%	56	36,3%

FUENTE: INE

Lo primero que desea destacarse es que si bien como se podía observar a través del Cuadro N° 36, la rama 383 contaba con un menor número de empresas que la rama 31, en términos de VBP esta última rama alcanza un menor valor en pesos corrientes que lo que obtenía la rama 383. Esta reducción también se ve reflejada en la participación relativa de la industria, que se si consideran los Cuadros N° 36 y N° 37, en ningún caso supera el 1% de la industria manufacturera.

En relación con la evolución del VBP, se observa en pesos corrientes una disminución hasta el 2000, cayendo entre puntas un 25%, mostrando por otra parte un incremento en el 2001 respecto al año anterior del 50%, alcanzando el valor más alto de todo el período. La evolución en dólares del producto es consistente con lo anterior, observándose disminuciones en los años 1999 y 2000 y una importante recuperación en 2003, si bien de menor magnitud que en pesos corrientes, no logrando superar el valor de 1998.

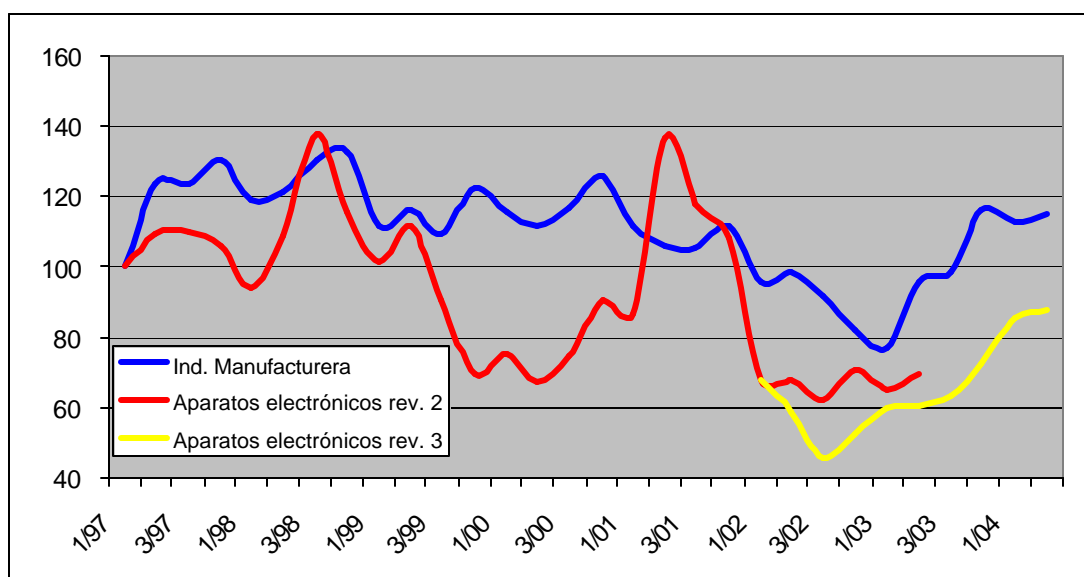
En términos de contribución de la industria al VAB, a diferencia de la mayor parte de los sectores analizados, se continúa observando un ratio superior al del promedio de la industria, que se observaba en el Cuadro N° 9, siendo esta diferencia como mínimo de dos puntos porcentuales y alcanzando el valor máximo en el 2000 con una diferencia respecto al promedio de ocho puntos porcentuales.

Por último, en términos de empleo la participación de esta industria es de 1.7% en todo el período, con lo cual se mantiene el valor observado a partir del Cuadro N° 36.

- Índice de Volumen Físico:

La Gráfica N° 29 que se incluye a continuación presenta la información correspondiente al IVF para el sector de “Aparatos Electrónicos” y para el total de la industria manufacturera en el período comprendido entre el primer trimestre de 1997 y el segundo trimestre de 2003.

GRAFICA N° 29
EVOLUCION DEL IVF



FUENTE: INE

De acuerdo con lo que puede observarse, la evolución del sector considerado es mucho más errática que en el caso del promedio de la industria, si bien los signos de las variaciones en la mayor parte de los casos acompañan a los de la industria. En lo que hace referencia al nivel del índice, salvo excepciones, los valores observados para los “Aparatos Electrónicos” son inferiores a los que se observan para la industria como un todo. La tendencia del sector considerado durante el último año del cual se dispone de información es muy similar al promedio de la industria, mostrando un claro crecimiento del mismo.

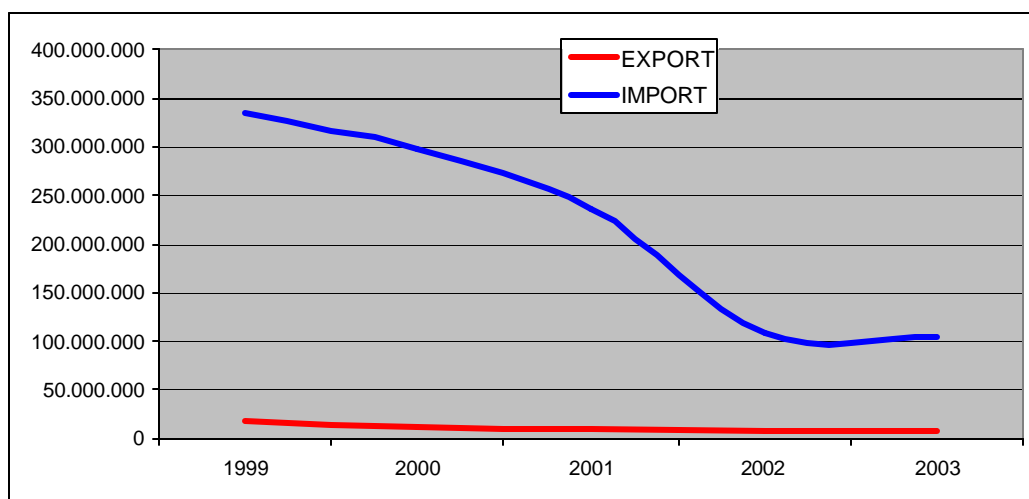
- Comercio Exterior

En este punto se procedió a analizar el volumen de las importaciones y exportaciones asociadas con la rama 383, en el período comprendido entre 1999 y 2003. Debe tenerse presente lo planteado anteriormente de que este valor es tan solo una aproximación a los valores correspondientes a la rama 31.

CUADRO N° 38
COMERCIO EXTERIOR

AÑO	MILES DE US\$	
	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1999	16.824	335.540
2000	10.661	298.540
2001	8.761	237.192
2002	7.863	107.071
2003	8.154	103.937

FUENTE: BCU



La predominancia de las importaciones en este sector es sustancial, con exportaciones que representan menos del 10% de las importaciones. En lo que hace referencia a la evolución de las exportaciones, las mismas presentan una tendencia decreciente hasta el año 2002, mostrando una disminución entre puntas del orden del 53%. Esta tendencia se revierte en el año 2003, donde se observa un incremento de 4% respecto al año anterior, resultando en un valor inferior al del 2001. Las importaciones, por otra parte, muestran una tendencia decreciente en todo el período, presentando una disminución entre puntas del 69%, si bien la disminución más importante se produce entre los años 2002 y 2001, donde la caída es del orden del 55%. Debe destacarse que si bien en el 2003 también se presentó una disminución en el volumen de importaciones, el porcentaje de reducción fue de solamente 2%, con lo cual la tasa de variación se redujo sustancialmente.

A los efectos de disponer de una aproximación sobre la relevancia de los valores considerados en términos de la producción nacional, se tomó como indicador de este último los datos que surgen del Cuadro N° 37 expresados en dólares.

CUADRO N° 39
ESTIMACIÓN DEL CONSUMO APARENTE

	MILES DE US\$					
	VBP	EXPORT	IMPORT	C. APARENTE	% IMP/CA	% EXP / VBP
1999	50.507	16.824	335.540	369.224	90,9%	33,3%
2000	41.413	10.661	298.540	329.292	90,7%	25,7%
2001	56.443	8.761	237.192	284.874	83,3%	15,5%

El consumo aparente en el sector considerado era aproximadamente 285 millones de dólares en el 2001, y mostraba una tendencia decreciente desde 1999. En lo que tiene relación con la participación de la industria nacional y de las importaciones en el mismo, puede observarse que prácticamente la totalidad del mercado es provisto por las importaciones, si bien la participación de las mismas es decreciente en el período alcanzando un 83% en el 2001. Por último, en lo que hace referencia a la relevancia de las exportaciones dentro de producción nacional, puede observarse que las mismas muestran una reducción importante en el período considerado, pasando de un valor de 33% en 1999 a 15% en 2001.

Conclusiones

En el período analizado la economía se vio enfrentada a una serie de factores, dentro de los que se destacan: disminución de la demanda interna, restricciones de acceso al crédito, dificultades de acceso en el mercado regional y mejora en los precios relativos.

En el sector considerado se observa una muy alta participación de importaciones dentro del consumo aparente, con porcentajes que alcanzan el 91%. El efecto directo de los precios relativos fue encarecer las importaciones, que disminuyeron sustancialmente en el período considerado, permitiendo por lo tanto una mayor participación de la industria nacional, debe tenerse presente sin embargo, que el efecto de los precios encareció los insumos de la industria, importados en muchos casos, por lo que aumentaron sus costos relativos.

El mercado interno es el principal destino dentro del sector analizado, y en consecuencia la reducción del consumo interno tuvo un efecto negativo sobre este sector, lo cual puede constatar al analizar el índice de volumen físico.

2.9 – Curtiembres y talleres de acabado, fabricación de productos de cuero²²

Este sector, si se toma en consideración la clasificación CIIU rev.3, abarca los siguientes rubros:

- 191 Curtiembres y talleres de acabado; fabricación de artículos de cuero excepto prendas de vestir y calzado.
- 192 Fabricación de calzado de cualquier material y para todo uso.

En lo que respecta a esta posición las ramas de la CIIU rev. 3 que mejor la representan son la 323 y 324, siendo estas las que van a ser analizadas. Deben realizarse no obstante algunas precisiones. En primer lugar, la mayor parte, y fundamentalmente las principales posiciones anteriormente clasificadas dentro de la 323 y 324 son clasificadas actualmente dentro de la posición 19. En segundo lugar, en lo que hace referencia a productos clasificados previamente en posiciones distintas a las dos indicadas, el único caso relevante es el del calzado de plástico y caucho, que antes se clasificaba en las ramas 355 y 356, no existiendo no obstante forma de desagregarlo a los efectos de incluirlo, salvo en lo que tiene relación con el comercio exterior.

Estructura del sector

El Cuadro N° 40 y la Gráfica N° 30 que se incluyen a continuación permiten observar la estructura del sector considerado, en 1997 y en 2000, en lo que hace referencia al tipo de empresas presentes en dicho sector.

²²

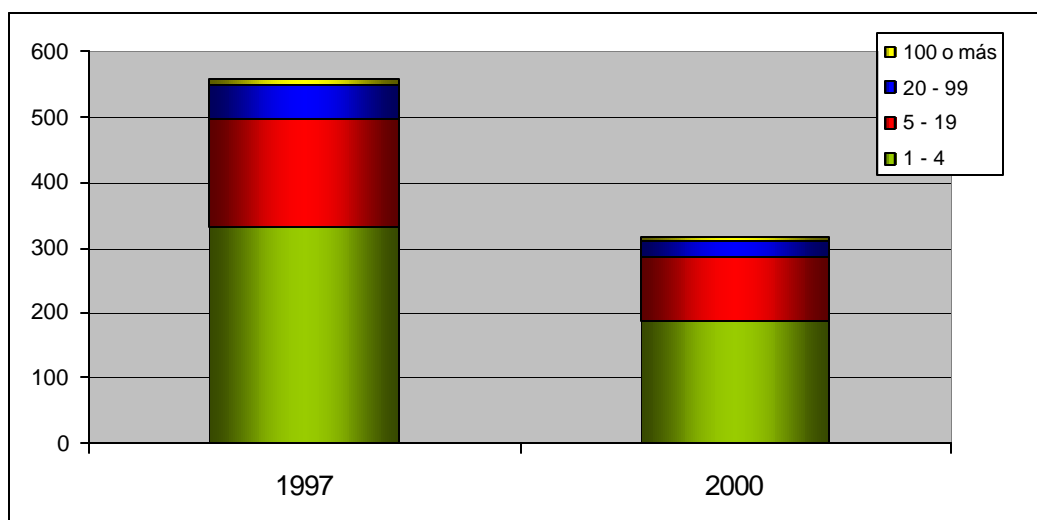
Para el análisis de este sector se empleó la misma metodología del sector “Alimentos y Bebidas”. Las referencias y aclaraciones relativas a la información utilizada que se realizaron al analizar el sector mencionado son por lo tanto aplicables al análisis de este sector, salvo que se indique lo contrario.

CUADRO N° 40
ENTIDADES JURÍDICAS POR TRAMO DE PERSONAL OCUPADO

AÑO	Descripción	TOTAL	TRAMO DE PERSONAL OCUPADO			
			1 - 4	5 - 19	20 - 99	100 o más
1997	CIIU 2 - 323/324	560	334	163	51	12
2000	CIIU 3 - 19	315	188	95	27	5

Fuente: RPAE - INE

GRAFICA N° 30



De acuerdo con lo que puede observarse, la disminución experimentada en este sector en la cantidad de empresas entre los años 1997 y 2000 es muy superior a la que puede observarse en los restantes casos considerados. Específicamente, en este caso se puede observar que la disminución es del orden del 44%. Por su parte, en lo que hace referencia a la estructura del sector analizado, las microempresas representan el 60% del total, las empresas pequeñas el 30%, las empresas medianas el 9% y las empresas de más de 100 empleados el 2%.

En lo que tiene relación con la localización de las empresas en el sector considerado, un 76% de las mismas se encuentran emplazadas en Montevideo, si bien esta participación es variable en el tamaño de la empresa. En este sector en particular, la participación más alta de Montevideo se da en el caso de las empresas pequeñas, en las cuales un 92% se encuentran en la capital, siendo esta participación decreciente en el caso de las empresas medianas y grandes.

Evolución del sector

El sector considerado se encontraba ubicado en 1997 como uno de mediana importancia en términos de su participación en el VBP. Si se toma en consideración la información correspondiente al año 1997, que se incluye en el Cuadro N° 41 se puede observar que en términos de VBP este sector representaba casi el 5% del sector manufacturero.

CUADRO N° 41
VBP y VAB DE LA RAMA CONSIDERADA EN 1997

	Millones de pesos corrientes			%	
CIU 2	VBP	VAB	VAB/VBP		EMPLEO
Ind. Manufacturera	71.931	29.218	40,62%		101.206
Fab. de productos de cuero	2.956	700	23,68%		1.755
Fab. de calzado	328	100	30,41%		1.234
TOTAL	3.284	800	24,35%		2.989

FUENTE: EIA 1997 – INE

A diferencia de lo observado en la mayor parte de los sectores considerados, la contribución en términos de VAB del sector considerado es muy inferior al del promedio de la industria, observándose que el ratio VAB/VBP es de 24% contra un 40% en el promedio de la industria. En lo que hace referencia al empleo, por su parte, la participación de esta industria es de tan solo un 3%, resultando por tanto en un valor inferior al alcanzado en términos de VBP.

- VBP empresas forzosas

Se incluye a continuación un cuadro con información correspondiente al VBP y VAB de las “empresas forzosas” de la rama 19 CIU rev. 3 para el período comprendido entre 1998 y 2001.

CUADRO N° 42
EVOLUCION DEL VBP y VAB PARA LAS EMPRESAS FORZOSAS.
RAMA 19 CIU REV. 3

	Millones de \$ Corrientes				Millones de US\$	
AÑO	VBP	VAB	VAB/VBP	VAR VBP	VBP	VAR VBP
1998	2.737	692	25,3%		261	
1999	2.917	658	22,6%	6,5%	257	-1,6%
2000	3.552	725	20,4%	21,8%	294	14,1%
2001	3.848	688	17,9%	8,3%	289	-1,6%

FUENTE: INE

De acuerdo con lo que puede observarse a partir del cuadro anterior, se observa una tendencia creciente en pesos corrientes del VBP del sector considerado, manteniendo su importancia relativa dentro del sector manufacturero. En lo que hace referencia a los valores en dólares, se observa un incremento del orden del 15% entre los años 2000 y 1999, mientras que en los restantes períodos el signo de la variación es negativo, si bien de poca significación.

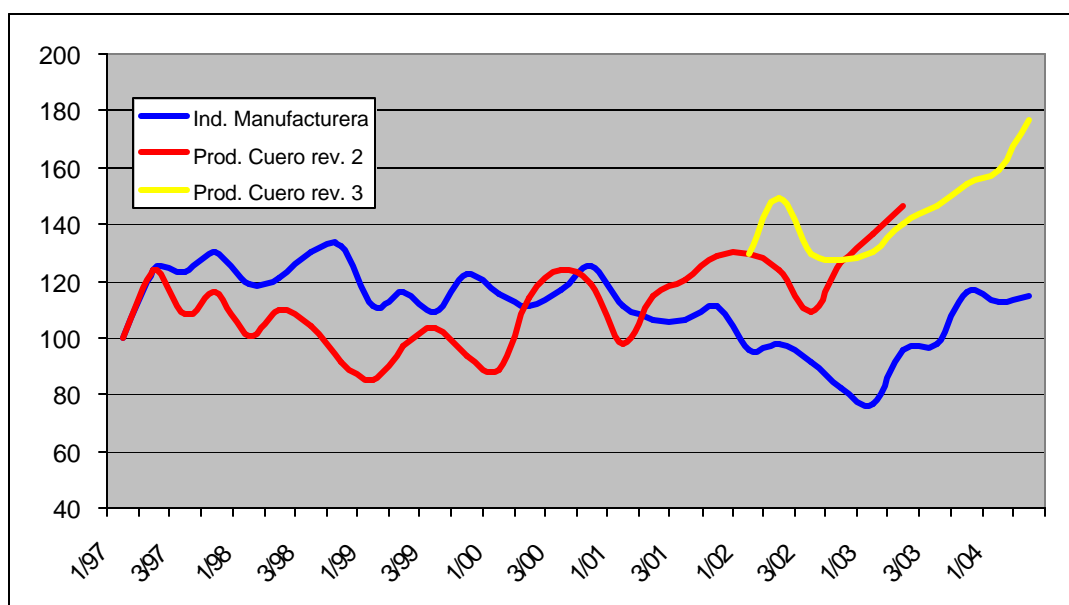
En términos de contribución al VAB, se observa lo mismo que ya había sido destacado previamente para las ramas 323 y 324, un nivel muy inferior al del promedio de la industria, existiendo el agravante en este caso que dicho nivel es claramente decreciente en el período.

Por último, respecto al nivel de empleo, se continúa observando que la participación de la industria considerada disminuye sustancialmente si se la considera sobre la base de este indicador.

- Índice de Volumen Físico:

La Gráfica N° 31 que se incluye a continuación presenta la información correspondiente al IVF para el sector de “Curtiembres y Productos de cuero” y para el total de la industria manufacturera en el período comprendido entre el primer trimestre de 1997 y el segundo trimestre de 2003.

GRAFICA N° 31
EVOLUCION DEL IVF



Fuente: EIT - INE

Al comparar ambas series puede observarse que no existe una correspondencia clara entre las variaciones experimentadas por las dos series consideradas. La serie de “Productos de Cuero” muestra una tendencia creciente aproximadamente desde el tercer trimestre del 1999, mientras que el promedio de la industria no muestra una tendencia similar sino hasta el 2003. Por su parte, en lo que tiene relación con los valores de las series, se destaca que hasta mediados del 2000 el sector considerado se encontraba por debajo de los valores del promedio de la industria, mientras que a partir de mediados de 2001, se observa claramente que los valores del crecimiento de este sector son superiores a los de la industria.

- Comercio Exterior

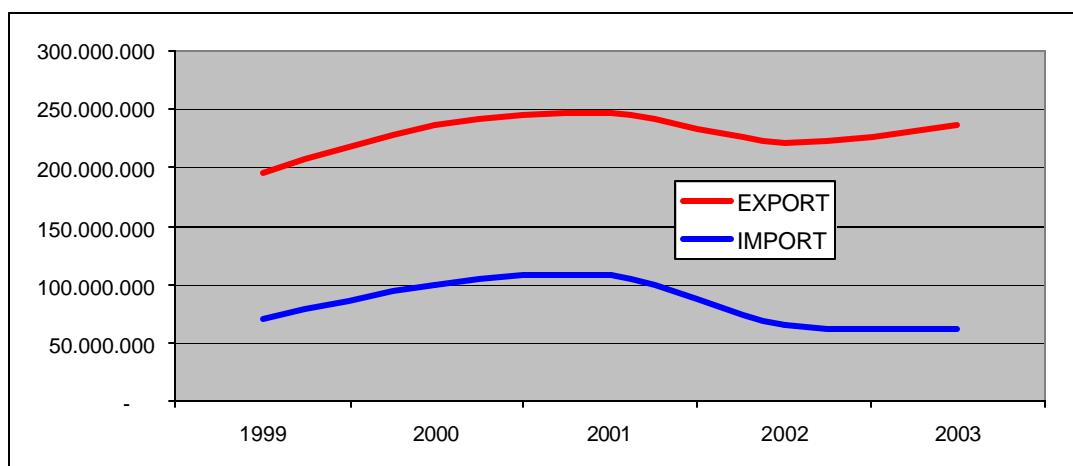
En este punto se procedió a analizar el volumen de las importaciones y exportaciones asociadas con el sector considerado, en el período comprendido entre 1999 y 2003. Si bien el comercio exterior se calculó sobre la base de las posiciones 323 y 324, se consideró asimismo el comercio correspondiente a calzado de caucho y plástico.

CUADRO N° 43
COMERCIO EXTERIOR

AÑO	MILES DE US\$	
	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1999	196.018	71.734
2000	237.638	99.156
2001	247.212	108.199
2002	222.163	66.481
2003	237.340	63.003

FUENTE: BCU

GRAFICA N° 32



Existe una participación preponderante de las exportaciones en este sector, siendo la balanza comercial claramente superavitaria y creciente durante todo el período, pasando de 124 millones de dólares en 1999 a 174 millones en 2003. En lo que hace referencia a la evolución de las exportaciones, las mismas muestran una tendencia creciente hasta el 2001, para caer un 10% en el 2002 y recuperarse nuevamente en el 2003 con un incremento del 7%, que no es suficiente para alcanzar los valores del 2001. Las importaciones, por otra parte, las mismas muestran una tendencia creciente hasta el 2001, presentando un incremento entre puntas del orden del 51%, y luego presentan una disminución hasta el 2003 inclusive, siendo la misma de 42% entre puntas. El valor del 2003 es el más bajo de todo el período.

A los efectos de disponer de una aproximación sobre la relevancia de los valores considerados en términos de la producción nacional, se tomó como indicador de este último los datos que surgen del Cuadro N° 42 expresados en dólares.

CUADRO N° 44
ESTIMACIÓN DEL CONSUMO APARENTE

	MILES DE US\$				% IMP/CA	% EXP / VBP
	VBP	EXPORT	IMPORT	C. APARENTE		
1999	257.210	196.018	71.734	132.926	54,0%	76,2%
2000	293.574	237.638	99.156	155.092	63,9%	80,9%
2001	288.873	247.212	108.199	149.859	72,2%	85,6%

El consumo aparente en el sector considerado era aproximadamente 150 millones de dólares en el 2001, y mostraba una tendencia creciente desde 1999. En lo que tiene relación con la participación de la industria nacional y de las importaciones en el mismo, puede observarse que la mayor parte lo representan las importaciones, siendo la participación de las mismas creciente en el período considerado, alcanzando un 72% en el 2001. Por último, en lo que hace referencia a la relevancia de las exportaciones dentro de producción nacional, puede observarse la alta proporción que representan las mismas, con valores que oscilan entre un 76% y un 86% en el período considerado, correspondiéndose la mayor participación al 2001.

Conclusiones

En el período analizado la economía se vio enfrentada a una serie de factores, dentro de los que se destacan: disminución de la demanda interna, restricciones de acceso al crédito, dificultades de acceso en el mercado regional y mejora en los precios relativos.

En lo que tiene relación con la participación de la producción nacional y las importaciones dentro del consumo aparente, se observa una participación mayoritaria de las importaciones, que alcanzan un porcentaje de 72% en 2001. El efecto de los precios relativos fue encarecer las importaciones, que disminuyeron sustancialmente en el 2002, y por lo tanto permitir un mayor acceso a la industria nacional. Por otra parte, si bien la materia prima es en este caso fundamentalmente de origen nacional, los precios de la misma se encuentran fijados en dólares aún para el mercado interno, por lo que la devaluación tuvo un efecto negativo sobre el costo de los insumos.

Independientemente de lo planteado anteriormente, debe tenerse presente que este sector en particular posee una alta vocación exportadora, lo cual amortiguó el efecto de la crisis en dos sentidos: no sufrieron tanto con la caída de la demanda interna y se beneficiaron de una mejora en los precios relativos. Debe tenerse presente que lo planteado se aplica fundamentalmente al sector de “Curtiembres y fabricación de artículos de cuero”, que representa aproximadamente el 90% del VBP del sector considerado. El sector “calzados” es mucho más dependiente de la demanda interna, y en consecuencia se vio más afectado por la caída en el consumo experimentado por el país.

En conclusión el presente es un sector netamente exportador, al cual la crisis ha afectado relativamente poco en términos de sus volúmenes de comercialización con el exterior. Lo anterior sumado a una fuerte contracción de las importaciones, ha dado como resultado una tendencia creciente del superávit de la balanza comercial durante todo el período considerado. La consecuencia es que este sector ha presentado, si bien acompañando los movimientos de la industria como un todo, un crecimiento superior al promedio.

2.9- Síntesis del comportamiento de los sectores analizados

A manera de resumen se incluye el Cuadro N° 45 en el cual pueden observarse las principales características de los sectores considerados, y los efectos sufridos por los mismos como consecuencia de la crisis. Respecto a esto último debe aclararse que

debido a que varios de los sectores considerados abarcan más de una industria, con características distintas, se indicaron los efectos principales sufridos por el sector.

CUADRO Nº 45
SINTESIS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE LOS SECTORES ANALIZADOS

Sector	Número de PYMES		VAB/VBP		VBP/VBP INDUSTRIA		IVF ²³	IMP / C.A.	EXP / VBP	Efectos de la crisis			
	1997	2000	1997	2001	1997	2001	2002/1997	2001	2001	Rest. al crédito ²⁴	Caída dda interna ²⁵	Precios relat. ²⁶	Dda de la región ²⁷
Alimentos y Bebidas	3.851	3.393	30,9%	28,0%	42,5%	39,6%	-18%	15,5%	34,3%	NEG		POS	NEG
Productos Químicos	501	425	44,4%	38,0%	7,2%	8,2%	-21%	63,6%	27,4%	NEG	NEG		
Textiles	473	389	39,1%	31,2%	6,9%	4,5%	-51%	61,9%	79,4%	NEG		POS	NEG
Productos Metálicos	1.176	1.036	44,0%	32,0%	2,4%	1,5%	-37%	46,9%	6,6%	NEG	NEG		
Construcción							-73%			NEG	NEG	NEG	
Prod. de caucho y plástico	625	545	41,7%	28,8%	3,5%	2,7%	-36%	48,5%	38,8%	NEG	NEG		
Aparatos Electrónicos	189	217	41,4%	37,4%	1,1%	1,0%	-35%	83,3%	15,5%	NEG	NEG		
Productos de cuero	548	310	24,3%	17,9%	4,6%	5,0%	37%	72,2%	85,6%	NEG		POS	

Del cuadro anterior pueden extraerse una serie de conclusiones. En primer lugar, se observa que, en términos de cantidad de empresas, participación en el VBP manufacturero, contribución al VAB y evolución del IVF, los sectores considerados muestran un deterioro si se comparan los años 2000 y 1997. En lo que tiene relación con la cantidad de empresas, salvo para los aparatos electrónicos, en todos los sectores considerados disminuye el número de PYMES si se comparan los años 2000 y 1997. La relación VAB/VBP, por su parte muestra una reducción sustancial en todos los sectores considerados en el período 1997-2000, siendo la misma muy importante en algunos sectores, como los productos de caucho ó los productos metálicos donde se observa una caída de doce puntos porcentuales. En lo que tiene relación con la participación de los sectores considerados en el VBP, con excepción de los productos químicos y los productos químicos, se produce una disminución en porcentaje de participación en todos los restantes sectores. Por último, la evolución experimentada por los sectores considerados en términos de IVF entre el primer trimestre de 2003 y el primer trimestre de 1997 es claramente negativa, con excepción de los productos de cuero que es el único sector donde este índice experimenta un crecimiento entre puntas. En conclusión, si bien los criterios de clasificación difieren, introduciendo distorsiones en la

²³ Se presenta la variación del IVF entre el primer trimestre de 2003 y el primer trimestre de 1997. En el caso de la construcción la variación se presenta para igual período pero por semestres.

²⁴ En esta columna se indicó si la restricción al crédito había tenido un efecto negativo sobre el sector (NEG), lo cual ocurrió en todos los casos.

²⁵ En esta columna se indicaron los sectores que por tener una participación relevante de sus ventas orientadas al mercado interno se vieron afectadas negativamente por la caída en la demanda interna (NEG). En los sectores que no se indicó nada se encuentran industrias concretas que si fueron afectadas por la caída en la demanda interna, pero no constituyen los sectores mayoritarios.

²⁶ En esta columna se indicó si los precios relativos tuvieron un efecto claramente positivo (POS) o negativo (NEG). En los sectores que no se indicó nada la situación fue ambigua debido a que por un lado se favorecieron de una caída en el volumen de importaciones, y por lo tanto una disminución de la competencia, pero por otro lado aumentó el costo de sus materias primas, básicamente importadas.

²⁷ En esta columna se indicaron los sectores que se vieron afectados directamente por la situación regional (NEG), debido a la concentración de las exportaciones hacia estos países.

comparación realizada, lo anterior muestra claramente el deterioro evidenciado por los sectores considerados.

En segundo lugar, en lo que tiene relación con la participación de la industria nacional dentro del consumo aparente, se observa que con excepción del sector alimentos y bebidas, se trata de sectores muy expuestos a la competencia de importaciones, las cuales en la mayor parte de los casos representan más del 60% del mercado nacional. La relevancia de las exportaciones, por otra parte, es variable en los sectores considerados, con porcentajes de exportación sobre VBP que van desde 6.6% en el caso de los productos metálicos, hasta 85.6% en el caso de los productos del cuero.

En tercer lugar, en lo que hace referencia a los efectos de la crisis, todos los sectores se vieron enfrentados a dificultades como consecuencia de las restricciones en el crédito. Por otra parte, la caída en la demanda interna fue perjudicial para la mayor parte de los sectores, siendo los más afectados los que vuelcan una proporción mayor de sus ventas al mercado interno. Asimismo, los sectores netamente exportadores se vieron beneficiados por la mejora en los precios relativos, mientras que los sectores sustitutivos de importaciones tuvieron un efecto ambiguo: el encarecimiento de las importaciones les favoreció desde el punto de vista de la competencia, pero la alta dependencia de materia prima importada en los sectores considerados, llevó a un incremento en los costos relativos. Por último, en relación con la demanda de la región, evidentemente los sectores más afectados fueron aquellos con una alta proporción de sus ventas orientadas hacia estos mercados, destacándose algunos sectores productivos dentro de los textiles y de los alimentos y bebidas.

Cómo influyó la crisis económica en su decisión de contratar la consultoría									
Es el primer programa de este tipo en el que participa?									
Si no, en cuál ha participado									
Consultorías después de la subsidiada por el CDE									
Cuántas consultorías									
Por qué monto aproximado?									
Con el mismo consultor?									
Contrataría nuevas consultorías?									
En las mismas áreas									
En otras áreas									
Contrataría nuevas consultorías si no existiera el subsidio?									
Hasta que precio estaría dispuesto a pagar									
Qué aspectos mejoraría del proyecto?									
Qué proyectos tiene la empresa de futuro?									
Aumentar las ventas en Uruguay									
Vender en el exterior									
Desarrollar nuevos productos									
Mejorar la gestión administrativa									
Desarrollar nuevas estrategias									
Otros									
Cuál es la principal dificultad hoy de la empresa?									
Finanzas									
Producción									
Ventas									
Costos									
Distribución									
Otros									
Que servicios debería ofrecer el CDE en el futuro?									
Cuál debería ser el papel del CDE en el futuro (asigne un orden de prioridad)									
Aportar metodología de calidad a los consultores									
Generar servicios específicos por sectores									
Asegurar servicios con una "marca" de calidad									
Subsidiar la contratación de los consultores									
Otros									

PROGRAMA DE FORMACION DE UN CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
RECURSOS FOMIN - Presupuesto detallado (miles de US\$)

	2000		2001		2002		2003		2004		TOTAL		
	Presup	Comp	Presup	Comp	Presup	Comp	Presup	Comp	Presup	Comp	Presup	Comp	Dif.
1. Asesoram. individual a pequeñas empresas (a)	85	86	170	171	181	212	54	102	0	60	489	630	141
Montevideo (250 asesoramientos)	85	86	119	128	102	109	25	64		38	331	425	94
Area metropolitana (120 asesoramientos)													0
Ventanilla norte (230 asesoramientos)			51	43	79	103	28	38		21	158	205	47
2. Programas de Cooperación Empresarial (b)	30	0	70	124	70	35	30	23	0	31	200	212	12
Programas de proveedores (3 programas)	15		28	30	21		9				73	30	-43
Programas sectoriales (3 programas)	15		28	40	21		9			9	73	49	-24
Programas de internacionalización (2 programas)			15	54	28	35	13	23		22	55	133	78
3. Unidad de Gestión	48	36	84	65	84	70	84	55	0	50	300	275	-25
Ventanilla norte	0	0	36	25	36	30	36	22		22	108	99	-9
Gerente (US\$3000, 36m.)			36	25	36	30	36	22		22	108	99	-9
Asistente (US\$1500, 36 m.)											0	0	0
Local (US\$1000, 36m.)											0	0	0
Comunicaciones (US\$1000, 36m.)											0	0	0
Equipamiento informático (US\$2000, 2 equipos)											0	0	0
Software (US\$3000, 2 equipos)											0	0	0
Muebles y útiles (US\$200, 36m.)											0	0	0
Coordinación	48	36	48	40	48	40	48	33		27	192	175	-17
Coordinador (US\$4000, 48m.)	48	36	48	40	48	40	48	33		27	192	175	-17
Asistente (US\$1500, 48 m.)											0	0	0
Local (US\$1000, 48m.)											0	0	0
Comunicaciones (US\$1000, 48m.)											0	0	0
Equipamiento informático (US\$2000, 2 equipos)											0	0	0
Software (US\$3000, 2 equipos)											0	0	0
Muebles y útiles (US\$200, 48m.)											0	0	0
4. Apoyo Técnico y Operativo	48	6	71	57	58	32	45	25	0	11	220	131	-89
Promotores (2 a US\$1000/mes, 48m.)											0	0	0
Gastos de promoción y ventas (c)	6		9		9		6				30	0	-30
Gastos de marketing (d)	9		9		6		6				30	0	-30
Capacitación de la Unidad de Gestión											0	0	0
Capacitación de Consultores	3	0	3	4	3	3	3			1	10	9	-1
Consultores internacionales (15 meses/cons. a US\$10000)(e)	30		50	44	40	17	30	10			150	71	-79
Supervisión, aspectos legales y svcs. gcales. (US\$2000, 48m.)											0	0	0
Varios		5		8		12		15		10	0	51	51
											0	0	0
5. Auditoría, evaluación e imprevistos	0	0	0	0	25	10	25	0	7	8	57	18	-39
Auditoría (f)											0	0	0
Evaluación (2, a los 27 y 47 meses de programa)					25	10	25		7	8	57	18	-39
Imprevistos											0	0	0
Total	210	128	394	417	417	358	237	204	7	159	1,266	1,266	0
Participación													