

Montevideo, 26 de febrero de 2002

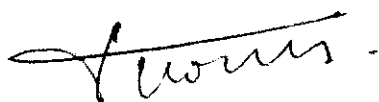
Ec. Alfredo Echegaray
Banco Interamericano de Desarrollo
Presente
Ref.: Proyecto ATN/ME - 6604 - UR

Estimado Ec. Echegaray:

Hacemos llegar a Ud. por medio de la presente, la siguiente documentación:

- Informe de Evaluación Intermedia del Programa
- Carta de justificación de cambio de estrategia en la Zona Norte

Sin otro particular, saluda atentamente.



Thierry Thomas
Coordinador
Centro de Desarrollo Empresarial

2 FEB 27 11:41

B.I.D. Uruguay



**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
REPRESENTACION EN URUGUAY**

Andes 1365 Piso 13, CP 11.100
Teléfonos: 902.04.44 al 50
Fax: 901.65.83 y 902.15.56
Montevideo, URUGUAY
cof/cur@iadb.org

Clasificación de Archivo: ATN/ME-6604-UR

CUR-CRE-115/02

Montevideo, 21 de enero de 2002

Señor
Thierry Thomas
Coordinador
Centro de Desarrollo Empresarial
Cámara de Industrias del Uruguay
Presente

Ref.: Convenio ATN/ME-6604-UR. Programa para la Formación de un Centro de Desarrollo Empresarial. Informe de Evaluación Intermedia.

De nuestra mayor consideración:

Tenemos el agrado de dirigirnos a usted con relación a su carta del 15 de enero de 2002, mediante la cual se presentó el Informe de Evaluación Intermedia del Programa elaborado por el consultor internacional, Sr. Emiliano Alonso.

Analizado dicho informe, consideramos que el mismo debe ser ampliado y corregido con elementos de juicio adicionales y ajustados a los parámetros reales de avance de ejecución del Programa, como los que se mencionan en Anexo. Una vez completado el informe con los mismos, apreciaremos que se remitan al Banco dos ejemplares con la versión final que fuera aprobada por la coordinación del Programa.

Hacemos propicia la ocasión para saludarle muy atentamente,




Alfredo Echegaray
Especialista Sectorial

AE/cc

COPIA OFICIAL DE ARCHIVO

ANEXO

**ELEMENTOS DE JUICIO ADICIONALES AL BORRADOR DE
INFORME DE EVALUACIÓN INTERMEDIA**

1. Criterios de selección de las empresas integrantes de la muestra de referencia para la evaluación del Programa y su integración, señalando a qué segmentos/componentes del Programa pertenecen.
 2. Fundamentar las razones que justificarían las dos propuestas de ajustes al Programa (mencionadas en (c) 6 y página 9)
 3. Explicitación mediante un cuadro, de cuántas empresas participan en el Programa por componentes, señalando las ramas industriales a las que pertenecen y las áreas temáticas de asesoramiento/asistencia técnica recibidas.
 4. Análisis financiero de ejecución del presupuesto del Programa.
 5. Ampliación del análisis de resultados alcanzados hasta el presente en el componente de programas de cooperación empresarial ((c) 3 y 4) y ajuste de sus parámetros al avance real de ejecución.
- 

COPIA OFICIAL DE ARCHIVO



Centro de Desarrollo Empresarial
Calle 12 de Octubre 1200 Montevideo - Uruguay



CAMARA DE INDUSTRIAS
DEL URUGUAY



BANCO INTERAMERICANO
DE DESARROLLO

Montevideo, 15 de Enero de 2002.-

Ec. Alfredo Echegaray

Banco Interamericano de Desarrollo

Presente

Ref.: Informe Final Proyecto ATN/ME - 6604 - UR

Estimado Ec. Echegaray:

Hacemos llegar a Ud. por medio de la presente, la siguiente documentación:

- Informe Anual 2001
- Anexos del Informe Anual 2001
- Evaluación Intermedia del Programa, realizada por el Sr. Emiliano Alonso
- Impacto de las Consultorías y Evaluación de los Consultores.

Sin otro particular, saluda atentamente.

Thierry Thomas

Coordinador

Centro de Desarrollo Empresarial

15 ENE 2002



EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROGRAMA PARA LA FORMACIÓN DE UN CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Programa ATN/ME-6604-UR

Emiliano Alonso Pelegrín

2 FEB 27 11 :41

Febrero 2002

B.I.D. Uruguay

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO: PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A) ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA

B) PERTINENCIA

C) RACIONALIDAD

D) EFICACIA

D.1. Ejecución del programa hasta el momento

D.1.1. Componente I (asesoramientos individuales)

D.1.1.1. Progreso de los indicadores

D.1.1.1.a. Evaluaciones empresariales

D.1.1.1.b. Asesoramientos en la Zona de Montevideo

D.1.1.1.c. Apertura en la Zona Norte y asesoramientos realizados

D.1.1.1.d. Asesoramientos en la Zona Sur

D.1.1.1.e. Campaña de promoción del Programa

D.1.1.2. Evaluaciones realizadas en relación a la componente I

D.1.1.2.a. Evaluaciones de los asesoramientos en Montevideo y Zona Sur

D.1.1.2.b. Evaluación de los asesoramientos en la Zona Norte

D.1.1.2.c. Campaña de promoción del Programa

D.1.1.3. Supuesto de la componente I (asesoramientos individuales)

D.1.1.3.a. Mantener dinamismo de las Pymes

D.1.1.3.b. Conscientización de las Pymes en cuanto a que la asistencia técnica es inversión.

D.1.2. Componente II (acciones cooperativas de PE)

D.1.2.1. Progreso de los indicadores

D.1.2.1.a. Programa de Internacionalización II

D.1.2.1.b. Programa Sectorial I

D.1.2.1.c. Programa de Fortalecimiento de Proveedores II

D.1.2.2. Actividades realizadas en relación a la Componente II

D.1.2.2.a. Programa de Internacionalización II

D.1.2.2.b. Programa Sectorial I

D.1.2.2.c. Programa de Fortalecimiento de Proveedores

D.1.2.2.e. Programa de Internacionalización I

D.1.2.3. Supuesto de la Componente II

D.1.3. Componente III (fortalecimiento de la oferta de consultoría)

D.1.3.1. Progreso de los indicadores

D.1.3.2. Actividades de capacitación realizadas en relación a la Componente III

D.1.3.3. Supuesto de la Componente III

D.2. Satisfacción de las pequeñas empresas uruguayas

E) EFICIENCIA

E.1. Promoción

E.2. Staff y locales

E.3. Aspectos financieros y contables

ANEXOS:

1. Lista de personas entrevistadas durante la misión en Uruguay (apartado A del informe).
2. Cuestionarios-tipo utilizados (apartado A del informe).
3. Tabla-síntesis de avance de ejecución del Programa en relación con el marco lógico (apartado D.1. del informe).
4. Gráficos de satisfacción empresarial (apartado D.2. del informe).
5. Empresas participantes por rama industrial y tema de asesoramiento recibido (apartado D.1.1. del informe).
6. Estado de ejecución del presupuesto del programa (apartado E.3. del informe).
7. *Servicio de promoción y apoyo a la constitución de Consorcios de exportación: elementos básicos para su constitución y funcionamiento.*
8. Planificación del programa (Marco Lógico).
9. Nota de coyuntura económica en Uruguay *¿Qué se puede esperar del desempeño económico futuro?* (Fuente: CIU)

RESUMEN EJECUTIVO: PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Metodología

1. La evaluación objeto del presente informe se efectuó durante 17 días, de acuerdo con los Términos de Referencia (TdR) y el contrato de arrendamiento de servicios que firmé con la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) el 27 de noviembre de 2001. Comprendió una misión al Uruguay realizada entre el 27 de noviembre de 2001 y el 7 de diciembre de 2001. Básicamente, la metodología que he aplicado a mi evaluación ha consistido, por un lado, en una revisión exhaustiva y análisis de la documentación del CDE y, por otro, en entrevistas de trabajo con actores del Programa objeto de la evaluación. Durante todo el período de ejecución de la evaluación, he mantenido numerosos contactos con responsables del CDE.
2. En el transcurso de mi misión en Uruguay, he llevado a cabo en Montevideo y Paysandú 32 entrevistas individualizadas con una muestra representativa de diferentes actores del programa del CDE. Asimismo he mantenido una reunión de grupo con 10 consultores del CDE en Montevideo.

Pertinencia

1. Según mi opinión, el programa del CDE ha gozado, durante los años 2000 y 2001, con carácter general, de una excelente aceptación por parte de las empresas industriales uruguayas, beneficiarias últimas de los servicios del CDE.
2. En este sentido, resulta importante señalar el alto nivel de aceptación por parte de las empresas. De entre las 17 empresas seleccionadas para la muestra de mi encuesta, catorce realizaron su "primera consultoría" gracias al CDE y declaran que, "con certeza", volverán a recurrir a ella en el futuro.
3. El 100% de los consultores entrevistados respondieron que participar les aporta "un claro valor añadido", no sólo como simple fuente adicional de actividad sino por las "sinergias asociativas" que se están generando entre ellos y el "efecto sano de emulación" que les supone integrar la nómina de consultores de la CIU a través de un procedimiento operativo de selección y evaluación "transparente y respetuoso de la calidad" de la oferta que proponen a las empresas.
4. Confirma la pertinencia del Programa en las coordenadas actuales, el respaldo institucional de la CIU y su virtualidad para propiciar sinergias asociativas en las propias empresas participantes del Proyecto (las empresas así lo declaran), hecho éste resaltado también por el resto de los entrevistados (staff del CDE y consultores).
5. En este sentido, entiendo que la legitimidad y credibilidad de que goza la CIU en el territorio uruguayo, constituye una oportunidad para animar y encauzar -con los medios adecuados- iniciativas como la creación de un nuevo *Servicio de promoción y apoyo a la constitución de consorcios de exportación*, cuyos objetivos, ventajas, funcionamiento y otros aspectos se analizan en el anexo 7 al presente informe.

6. La concepción y puesta en marcha, en el seno de la CIU, de dicho nuevo *Servicio de promoción y apoyo a la constitución de consorcios de exportación* con el apoyo de socios europeos y financiación oficial (Unión Europea, BID) constituiría una iniciativa adecuada para ir creando en el seno de la Cámara un incipiente foro del pequeño exportador uruguayo aprovechando las sinergias del CDE.

Racionalidad

1. Según mi opinión, las hipótesis de trabajo y actuaciones que conforman el marco lógico del programa, siguen siendo, con carácter general, válidas.
2. La aportación del BID¹, una metodología de trabajo con enfoque muy individualizado por parte del staff del CDE y siempre en *actitud sherpa*² en busca de cada empresario, la calidad en la selección de los consultores, el esfuerzo sostenido en la promoción del programa difundiendo *success stories* y el establecimiento de indicadores permanentes de resultados (cuantitativos, cualitativos, satisfacción de las empresas...), deberían constituir, según mi criterio, la columna vertebral de todo el sistema en los próximos años.
3. Sin embargo, formularé dos recomendaciones a este respecto que aparecen justificadas en el apartado **C (Racionalidad)** del informe:
 - a. Modificar la degresividad de la aportación financiera del BID prevista para los años 2002 y 2003 con objeto de evitar discriminaciones de empresas que entran en los años III y IV frente a las que han participado en los años I y II.
 - b. Extender la tipología de empresas elegibles hacia los servicios conexos a la industria y a servicios ubicados en áreas de desarrollo estratégico del país (turismo, formación empresarial y empresas de servicios de limpieza a industrias, por ejemplo).

Eficacia

1. Tras el análisis y contraste posterior del avance en la ejecución del programa hasta diciembre de 2001 con arreglo al marco lógico del proyecto, puedo afirmar, sin perjuicio de los numerosos matices incluidos en mi informe, que se han logrado razonablemente los objetivos previstos. Además, el grado de satisfacción de las empresas uruguayas participantes, objeto de mi encuesta, es alto.
2. En efecto, al final de 2001 (año II del Programa) se cumplieron los objetivos globales en la componente I de asesoramientos individuales. En el Sur, se lograron firmar contratos con cincuenta empresas en el año 2000 (objetivo: 50) y con 75 empresas en

¹ El 100% de las empresas no duda en declarar que "sí, es decisiva" o "sí, además de otras razones" al preguntarles por el peso que tiene la subvención del BID a la hora de decidirse a firmar el contrato de consultoría con el CDE.

² Actitud o predisposición de una organización para trabajar con un alto grado de motivación, con enfoque *pro-active*, con tenacidad y con perseverancia para lograr los objetivos programados dentro del plazo previsto. Esta actitud implica que cada miembro del equipo posea, simultáneamente, un conocimiento preciso de las acciones que debe realizar, objetivos, plazos, etc y, además, el convencimiento de que su trabajo es imprescindible para el éxito de su compañero y del proyecto, en suma. La imagen de los *sherpas* que acompañan a los alpinistas en las expediciones de montaña se ajusta bien a este modelo.

el 2001 (objetivo: 70). En la ventanilla Norte, se firmaron en 2001 contratos con 25 empresas (objetivo: 30). El cumplimiento de la zona Sur al 107% permitió compensar el déficit de cinco empresas en la zona Norte (Ventanilla de Paysandú), área ésta que podría experimentar algunas dificultades para el logro de sus objetivos *parciales* en los años III y IV del programa y que, por lo tanto, debería seguir siendo objeto de una atención especial, a la hora de intentar lograr los objetivos marcados.

3. Aunque no se cumplieron en el año 2001 los objetivos de formación de 3 Grupos (sólo 2), se puede considerar razonablemente satisfactoria la eficacia de la componente grupal (II) del Programa considerando el alto nivel de satisfacción manifestado por las empresas entrevistadas y el pleno cumplimiento de los objetivos durante el año 2000 (2 grupos operativos en funcionamiento).
4. Sin embargo, se precisará un esfuerzo particular durante los primeros meses de 2002 para lograr obtener, cuanto antes, la formación del grupo pendiente o bien, proceder a un cuestionamiento sobre su pertinencia que aboque, en último término, a replanteamientos y ajustes presupuestarios.
5. Es preciso destacar que, gracias a la labor de promoción sostenida del CDE -de la que dejan clara constancia las empresas- al final de 2001 (año II del Programa), 1.649 empresas, el 12% de las empresas industriales uruguayas conocían ya la existencia del CDE y de los servicios que ofrece.
6. Este hecho, más allá del dato modesto reflejado por el número de 165 empresas que han firmado un contrato con el CDE -sólo un 1,4% del total de empresas uruguayas- pone en evidencia el potencial multiplicador que podría tener el programa durante los años 2002 y 2003 e, incluso más allá de dicha fecha, gracias a la labor de promoción realizada por el CDE hasta la fecha.
7. No obstante, considerando la situación económica actual que podría agravarse como consecuencia de la crisis argentina, se precisará de un esfuerzo adicional sostenido para el logro de los objetivos.
8. Con la excepción de una empresa que manifestó su insatisfacción por los servicios del consultor y otra que me señaló el perjuicio ocasionado por un cambio de consultor (debido a imponderables acaecidos en plena ejecución de la consultoría contratada así como "desajustes en el trasvase de información entre el primer consultor y su sustituto"), las 15 empresas restantes de la muestra encuestada por mí manifestaron una alta valoración del trabajo de los consultores cuya aportación ha colmado sus expectativas.

Eficiencia

1. Deberían disponerse de los medios para potenciar la vía del telemarketing como medio de promoción del programa durante los años 2002 y 2003 para garantizar una masa crítica de captación de potenciales empresas interesadas en participar en aras, a la postre, del logro de los objetivos asignados. En cuanto a otras herramientas de difusión disponibles (presentaciones, publicaciones tipo *newsletter* por ejemplo), considero que debería hacerse un esfuerzo especial a la hora de diseñar, con criterios racionales

(medios disponibles) y eficaces (afinar el público-objetivo), materiales de información y difusión que pongan especialmente el acento en alguna experiencia empresarial exitosa que pudiese haberse consolidado en el curso del programa.

2. Entiendo que la afectación al staff de una secretaria *full time* (actualmente a tiempo parcial), representaría el mínimo de recursos disponibles de nueva incorporación al CDE para poder abordar con garantías completas de éxito la, ya de por sí, creciente carga de trabajo para los próximos dos años del programa.
3. En efecto, el incremento progresivo de los objetivos cuantitativos a lo largo de los cuatro años, acarreará un aumento correlativo de la carga de trabajo en los próximos años, estimado en un 30%.
4. La idoneidad de los perfiles profesionales, a la luz de los cv que he podido examinar, parece la adecuada para el logro de los objetivos del programa.
5. Sin embargo debo manifestar, a la luz de mis entrevistas, alguna duda sobre la existencia de una verdadera actitud *sherpa* en algunas personas vinculadas al CDE, actitud que -según mi experiencia- resulta imprescindible en un proyecto de esta índole (no *demand driven* es decir, no demandado por sus beneficiarios, las empresas), al exigir del staff gran implicación y entusiasmo para mantener un esfuerzo sostenido y tenaz en todo momento. Esta actitud resultará particularmente necesaria en la fase de captación, persuasión y convencimiento de nuevas empresas para poderlas incluir en el programa y cumplir así con los objetivos de los años 2002 y 2003 en un contexto económico que se anuncia especialmente arduo.
6. La existencia de numerosas partidas excedentarias en la ejecución del presupuesto al final del año II del Programa exigirá reajustar el presupuesto para garantizar el desembolso integral del mismo de acuerdo con los objetivos generales del programa. Recomendando asimismo al BID estudiar con atención un posible aumento de su contribución financiera para permitir compensar una aconsejable disminución la carga actual para la CIU afectada por la crisis actual (reducción de cuotas y retirada de socios, disminución de ingresos por servicios prestados).

	Conclusiones	Recomendaciones
Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> v Sí. 14 de las 17 empresas entrevistadas disfrutaron de su primera consultoría gracias al CDE. v Sinergias del lado de la demanda (consultoría grupal de empresas) y de la oferta (consultores CDE). v Legitimidad social y reconocimiento de la CIU en Uruguay. v Hay un coste de no-CDE. v La crisis argentina actual y sus consecuencias en Uruguay acentúa más, si cabe, la pertinencia del CDE. 	<ul style="list-style-type: none"> v Búsqueda de complementariedad con otros programas del BID y de la CIU. v El CDE no es un producto <i>demand driven</i>. Su diseño, objetivos y medios, deben seguir siendo los de un instrumento de sensibilización activa que propicie un cambio de cultura en las PE uruguayas a través de los servicios de consultoría. v Crear en la CIU un <i>Servicio de Promoción y Apoyo a la constitución de Consorcios de Exportación</i>³.
Racionalidad	<ul style="list-style-type: none"> v El marco lógico sigue siendo válido en general. v Las PE beneficiarias destacan unánimemente el enfoque individualizado (<i>tailor made</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> v Rectificar la degresividad financiera de la subvención del BID en los años 2002 y 2003. v Incluir otro tipo de empresas como, por ejemplo, las del sector turístico que podrían sufrir las consecuencias de la difícil situación económica en los próximos meses⁴.
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> v Resultados componente de asesoramientos individuales: 100%. v Resultados componentes de asesoramiento grupal: 2 grupos (falta 1). v 12% de las empresas industriales uruguayas "han oído hablar del CDE". v Potencial multiplicador (número de PE participantes) en los años 2002 y 2003. v Alta satisfacción de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> v Intensificar esfuerzos para conseguir el grupo que falta (componente grupal).
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> v Tareas de promoción: intensificar el telemarketing (buen ratio: 20 empresas contactadas/1 diagnóstico/0,9 contratos). v Staff y locales: mínimo indispensable. Archivos adecuados. v Contabilidad: suficiente pero mejorable. 	<ul style="list-style-type: none"> v 1 secretaria <i>full time</i> (periodo 2002-03). v Difundir <i>success stories</i> para animar a la participación de nuevas empresas. v Actitud <i>sherpa</i> para afrontar un aumento previsible del 30% de la carga de trabajo hasta 2003. v Contabilidad separada y más racional, futura reafectación de partidas presupuestarias, monitoring de gastos, ajuste a criterios del BID.

³ Ver anexo 7.

⁴ Según un Informe de Deloitte & Touche (agosto 2001), el escenario de la ruptura de la convertibilidad entre el dólar y el peso en Argentina finalmente adoptado por el gobierno argentino en enero de 2002 tendría como consecuencia que la industria uruguaya entrase en una "pronunciada recesión y aunque la devaluación previsible permitiría un fuerte aumento de la competitividad en los mercados extrarregionales, en cambio, las exportaciones a la región (incluido el turismo) caerían de manera muy significativa y duradera".

A) ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA

1. La evaluación objeto del presente informe se efectuó durante 17 días, de acuerdo con los Términos de Referencia (TdR) y el contrato de arrendamiento de servicios que firmé con la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) el 27 de noviembre de 2001. Comprendió una misión al Uruguay realizada entre el 27 de noviembre y el 7 de diciembre de 2001. El resto de días de consultoría fueron consagrados a revisar la documentación del programa, a analizar la información disponible y, finalmente, a la redacción del presente informe de evaluación.
2. La evaluación ha sido realizada de modo independiente y se ha cumplido plenamente el cronograma de actividades previsto para la misión realizada en el Uruguay con objeto de cubrir todas las actuaciones encomendadas en el apartado *Alcance de la evaluación* establecido en los TdR.
3. Quiero hacer una mención especial al apoyo recibido en todo momento por parte del personal del CDE en Montevideo, lo que ha contribuido de manera decisiva al cumplimiento de mis objetivos.
4. En cumplimiento de los TdR, la metodología que he aplicado a mi evaluación y cuyo resultado se plasma en el presente informe, ha consistido en dos bloques de tareas básicas:

4.1.- Revisión de la documentación del CDE y

4.2.- Entrevistas de trabajo.

4.1.- Revisión de la documentación del CDE.- He procedido a un análisis exhaustivo de la documentación escrita puesta a mi disposición por parte del CDE con el objeto de identificar –basándome en mi experiencia en otros programas de esta naturaleza- el grado de adecuación del programa a los criterios de excelencia (eficacia y eficiencia en particular) que deben presidir su funcionamiento.

En particular, he analizado la siguiente documentación⁵:

- Convenio de cooperación entre el BID y la CIU: la adecuación del marco contractual BID-CIU con vistas al logro del cumplimiento del marco lógico del proyecto me parece correcta y perfectamente detallada.
- Marco lógico del proyecto: los indicadores, medios de verificación relativos al fin, al propósito y a las actividades programadas me parecen correctos. Sin embargo, la descripción de los supuestos encierra una cierta ambigüedad intrínseca al tratarse de objetivos con una fuerte carga cualitativa cuya valoración exige, además, esperar un tiempo prudencial

⁵ Sin perjuicio de la evaluación y recomendaciones propiamente dichos, contenidos en las páginas siguientes de mi informe, he considerado oportuno realizar en este apartado, a continuación de cada elemento del descriptivo, una somera valoración de las propias herramientas documentales que he utilizado y que me han servido de base para esta evaluación intermedia.

para poder emitir un juicio adecuado (por ejemplo, *consolidación del proceso de integración regional, que exista demanda de servicios, se mantenga dinamismo de PE o interés de los consultores de participar en el programa*). No debe olvidarse que se trata de un programa llamado a generar importantes efectos cualitativos (no sólo cuantitativos) en la oferta y demanda de los servicios profesionales no financieros en Uruguay. Por esta razón, se necesita de mayor perspectiva temporal para verificar su cumplimiento.

- Informes de progreso correspondientes al primer año de ejecución (2000) y al segundo (2001): ambos informes contienen información exhaustiva y detallada sobre el progreso de los indicadores en los años 2000 y 2001, sobre las actividades realizadas y sobre los elementos susceptibles de corrección. La inclusión de cuadros me ha ayudado considerablemente en mi análisis, en particular, para la redacción del punto **D** de mi informe (**Eficacia**), apartado que contiene una síntesis de ambos informes acompañados de mis valoraciones personales. Sin perjuicio de mis propios elementos de crítica y recomendaciones, debo valorar positivamente el esfuerzo crítico, huyendo de la autosatisfacción y de una visión meramente descriptiva, que se aprecia por parte del CDE a la hora de plasmar los aspectos susceptibles de corrección y mejora.
- Herramientas de promoción e información sobre el programa (anuncios medios de comunicación, cartas membretadas, web, notas de prensa, etc): se trata de elementos convencionales pero adecuados. La eficacia de estas herramientas de promoción resulta, sin embargo, limitada en este tipo de programas que se dirigen a PE poco habituadas e, incluso, desconfiadas ante un tipo de servicios que, en general, no arrojan resultados a corto plazo.
- Procedimientos operativos del programa en sus diferentes bloques: P1 (promoción), P2 (banco de datos consultores), P3 (selección de empresas), P4 (selección consultorías), P5 (evaluación de consultores) y P6 (medición de impactos): resultan adecuados.
- Instalaciones y archivo ubicados en la sede del CDE dentro de la CIU en Montevideo: las instalaciones en la CIU representan el mínimo indispensable para realizar el trabajo adecuadamente. Los archivos están ordenados y contienen información funcional y útil.
- Presupuesto cuatrienal (2000-04) y del estado de desembolsos financieros del programa: la información disponible ha sido apta para realizar el análisis financiero de ejecución del presupuesto del programa.
- Selección de algunos documentos correspondientes a las diferentes componentes del programa:
 - Componente I (asesoramientos individuales): Cuestionarios cumplimentados por el CDE como resultado de los diagnósticos

previos efectuados en empresas potencialmente participantes en el programa: los cuestionarios son adecuados y permiten disponer de una información de base imprescindible para identificar los problemas susceptibles de ser enfrentados con la consultoría posterior.

- Curricula vitae de varios miembros del staff del CDE y de consultores participantes en el programa: sobre el papel, resultan adecuados para el cumplimiento de las funciones requeridas.
- Informe titulado "CIU Feasibility Study - Uruguayan manufacturers exporting to North American market" (noviembre 2001): se trata de un excelente estudio que las propias empresas han valorado positivamente en el curso de mis entrevistas.
- Plan de trabajo general de consultoría en apoyo a la comercialización y exportación para las Pymes uruguayas, elaborado por la CIU: parece bien diseñado pero lo importante, en materia de exportación, resulta ser, por mi experiencia en la materia, el grado de implicación real de las empresas en la tarea exportadora, la disponibilidad de herramientas prácticas⁶ y la calidad profesional del consultor que interviene.
- Documentación del curso "¿Cómo aumentar la competitividad de las Pymes en un entorno globalizado?", organizado por la CIU (incluyendo los resultados de la evaluación emitida por los 35 participantes): el programa y ponente del curso me parecen excelentes aunque la percepción de las PE no siempre refleje una opinión unánime. Debe promoverse este tipo de seminarios y cursos en el futuro.

4.2.- Entrevistas de trabajo.- En el transcurso de mi misión en Uruguay, he llevado a cabo en Montevideo y Paysandú 32 entrevistas individualizadas con una muestra representativa de diferentes actores del programa del CDE. Asimismo he mantenido una reunión de grupo con 10 consultores del CDE en Montevideo.

Cada interlocutor recibió un formulario o cuestionario ad-hoc elaborado por mí con objeto de conducir el debate durante las reuniones así como permitir a cada uno de ellos llevar a cabo un análisis más detenido tras la entrevista, cumplimentar las diferentes preguntas y remitírmelo a continuación⁷:

- 32 entrevistas individualizadas con:
 - 8 responsables del CDE y de la CIU (Montevideo y Paysandú),
 - 5 consultores del CDE,
 - 17 empresas participantes en el programa,

⁶ Ver anexo nº 7 (Servicio de promoción y apoyo a la constitución de consorcios de exportación).

⁷ Ver Anexos nº 1 y nº 2 (Lista de personas entrevistadas y Cuestionarios-tipo).

- 2 responsables del BID.

➤ Reunión de grupo (*brain storming*) con 10 consultores del CDE (Montevideo).

Los principales criterios de selección de las empresas de la muestra de referencia para la evaluación del Programa han sido:

- Incluir sólo empresas participantes en el Programa, es decir, con contrato firmado con el CDE;
- Excluir, por tanto, de la muestra a aquellas empresas evaluadas que no hubiesen decidido participar con posterioridad en la componente de asesoramiento individual (Componente I) así como aquéllas con las que el CDE haya entablado contactos exploratorios que no hubiesen permitido su participación ulterior en alguna de las componentes de asesoramiento grupal o colectivo (Componente II);
- Cubrir todas las componentes del programa, varias ramas industriales y el grueso del espectro geográfico de actuación (Montevideo y Paysandú);
- Combinar diferentes tamaños de empresa en la muestra elegida (cifra de negocio, número de trabajadores);
- Combinar casos de empresas que se encontrasen recibiendo asistencia técnica en el momento de la celebración de la entrevista personal, con otros supuestos en los que la empresa ya la hubiese recibido. De este modo, he podido integrar en mi análisis dos momentos de percepción diferentes en la mente del empresario.

EMPRESAS INTEGRANTES DE LA MUESTRA (17)

EMPRESA	COMPONENTE	ZONA	SECTOR/RAMA
Lemu	Internacionalización II	Montevideo	Cableado
Salfed	Internacionalización II	Montevideo	Perfumeria
Raúl Madeira	Internacionalización I	Montevideo	Moldes industriales
Darcy	Internacionalización I	Montevideo	Textil
Astilán	Sectorial	Montevideo	Textil
Sarco	Sectorial	Montevideo	Textil
Robert Candia	Asesoramiento individual	Paysandú	Madera
Tío Lucas	Asesoramiento individual	Paysandú	Alimentos
Prolimak	Asesoramiento individual	Paysandú	Químico
Fanisol	Asesoramiento individual	Montevideo	Papel
Werba	Asesoramiento individual	Montevideo	Metal
Athena	Asesoramiento individual	Montevideo	Farmacéutico
Gómez Haedo	Asesoramiento individual	Montevideo	Equipo industrial
Borspel	Asesoramiento individual	Montevideo	Piel
Inca	Proveedores	Montevideo	Pintura
Química Oriental	Proveedores	Montevideo	Química
Ing. Tangari	Asesoramiento individual	Montevideo	Servicios

B) PERTINENCIA

1. Según mi opinión, el programa del CDE ha gozado, durante los años 2000 y 2001, con carácter general, de una excelente aceptación por parte de las empresas industriales uruguayas, beneficiarias últimas de los servicios del CDE. El criterio de la satisfacción empresarial tiene una importancia capital para valorar la pertinencia de un programa como el que es objeto de la presente evaluación.
2. Esta impresión se refleja en la opinión manifestada, en particular, por parte de las empresas y consultores del CDE, entrevistados en el curso de mi misión a Uruguay.
3. Catorce de las diecisiete empresas entrevistadas declararon que el programa "responde a sus prioridades". Dos empresas manifestaron respectivamente "cierto escepticismo" o que "no entendían lo que se les ofrecía" al iniciar su participación. Sin embargo, ambas empresas declaran, a continuación, su alto nivel de satisfacción por los resultados obtenidos al final del servicio profesional recibido en el marco del programa. Sólo 1 empresa declaró que se sentía insatisfecha y decepcionada por el servicio recibido a pesar de que, en un principio, no había dudado de la pertinencia de la herramienta que le ofrecía el CDE para resolver sus problemas.
4. La pertinencia del programa del CDE resulta particularmente avalada por la difícil coyuntura económica actual de Uruguay. Las "fuertes caídas de la cifra de negocio", "la necesidad de buscar nuevos mercados", o de dar un "giro de modernidad a la estructura familiar de la empresa" son los comentarios más habituales en boca de los empresarios entrevistados.
5. Solamente 2 empresas, sobre un total de 17 entrevistadas, afirmaron que su participación en el programa no se vio influenciada por la coyuntura económica del país ya que respondía a una necesidad de resolver problemas que "formaban parte de la agenda de la empresa" (p.e. gestión de stocks, logística de proveedores). Sin embargo, ambas empresas reconocen que la situación económica del Uruguay propició una aceleración en su decisión de participar en el programa. Las 15 empresas restantes me indicaron que su entrada en el programa sí se vio influenciada, de un modo u otro, por la incierta coyuntura actual en el Uruguay a modo de acicate para acometer actuaciones y no adoptando, por el contrario, actitudes pasivas.
6. En este sentido, resulta extremadamente oportuno mencionar la actual crisis que vive Argentina y las consecuencias que la ruptura de la convertibilidad dólar-peso decidida en enero de 2002 va a acarrear, con toda certeza, en la economía uruguaya. La pertinencia de programas de apoyo a las empresas como el del CDE adquiere aún, si cabe, mayor relevancia frente a un futuro repleto de dificultades⁸.
7. En opinión de los consultores entrevistados, la falta de una cultura de consultoría en la pequeña empresa uruguaya e incluso, en algunos casos, la desconfianza por parte de

⁸ La consultora Deloitte & Touche indicaba en un informe de agosto de 2001, al mencionar esta hipótesis finalmente hecha realidad en Argentina hace escasos días de fin de la convertibilidad peso-dólar, que "en este escenario, la actividad económica uruguaya sufriría una fuerte caída. En forma indicativa" -señalaban en esa fecha Deloitte & Touche- "estimamos una contracción del PBI cercana a 10% al cabo de dos años".

éstas hacia las ventajas que les pueden procurar estos servicios, la necesidad de “no canalizar todos los esfuerzos de comercialización en Mercosur” (crisis argentina, devaluación del real brasileño...) o de no limitarse simplemente a “quejarse del Gobierno” al abordar los problemas, ratifican la pertinencia de un programa como el CDE.

8. En este sentido, resulta importante señalar el alto nivel de aceptación por parte de las empresas. De entre las 17, catorce realizaron su “primera consultoría” gracias al CDE y declaran que, “con certeza”, volverán a recurrir a ella en el futuro.
9. Asimismo, y aun admitiendo lógicamente el limitado impacto territorial del programa en el país hasta la fecha debido al igualmente limitado (todavía) número de empresas participantes, debo destacar el incipiente papel del CDE como elemento dinamizador en el fortalecimiento de la oferta de consultoría en Uruguay.
10. El 100% de los consultores entrevistados por mí me indicaron que participar les aporta “un claro valor añadido”, no sólo como simple fuente adicional de actividad sino por las “sinergias asociativas” que se están generando entre ellos y el “efecto sano de emulación” que les supone integrar la nómina de consultores de la CIU a través de un procedimiento operativo de selección y evaluación “transparente y respetuoso de la calidad” de la oferta que proponen a las empresas.
11. Por último, confirma la pertinencia del Programa en las coordenadas actuales, el respaldo institucional de la CIU y su virtualidad para propiciar sinergias asociativas en las propias empresas participantes del Proyecto (las empresas así lo declaran), hecho éste resaltado también por el resto de los entrevistados (staff del CDE y consultores).
12. En este sentido, entiendo que la legitimidad y credibilidad de que goza la CIU en el territorio uruguayo, constituye una oportunidad para animar y encauzar -con los medios adecuados- iniciativas como la creación de un nuevo *Servicio de promoción y apoyo a la constitución de consorcios de exportación*⁹ mediante las sinergias adecuadas con otras iniciativas y servicios en curso de la CIU.
13. La búsqueda de complementariedad con otros Programas en curso del BID en Uruguay, contribuiría además, sin duda, a potenciar una pertinencia que resulta, desde mi punto de vista, inequívocamente justificada tras mi evaluación.
14. El 100% de las empresas entrevistadas reconocen, pues, un “valor añadido al CDE” y creen que habría “un coste de no-CDE”. Así, argumentos esgrimidos por las PE uruguayas como “poder disponer de una herramienta útil y barata”, “trabajar en grupo” (asesoría grupal) o “contar con un experto que nos descubra nuevos problemas o que nos dé la dimensión exacta de un problema que creíamos poco importante o insignificante”, son, algunas de las respuestas a la pregunta que les formulé: *¿dónde reside según Vd. el valor añadido del CDE?*
15. Tan sólo algunos comentarios aislados sobre el “desinterés de trabajar en grupo o dificultades de agenda para acudir a reuniones” deberán ser objeto de reflexión en el

⁹ Ver anexo 7.

futuro para afinar la actual metodología de trabajo rescatando el valor añadido que bastantes empresas atribuyen en mi encuesta al hecho de "encontrarse con otros empresarios con parecidos problemas y expectativas".

16. Resulta especialmente interesante indicar que 13 de las 17 empresas de mi muestra afirman que de no ser por el CDE "no hubieran acudido espontáneamente" al mercado de consultoría en Uruguay para abordar sus problemas.
17. Este hecho, que resulta muy habitual en programas de esta naturaleza, confirma que los servicios del CDE, en línea con sus objetivos, no deberían buscar convertirse, en sí mismos, en un instrumento *demand driven* para la pequeña empresa (se ha demostrado en la práctica que esto es enormemente difícil en otras experiencias parecidas), sino por el contrario, su misión debe seguir siendo dinamizar la oferta-demanda de consultoría para la PE en el Uruguay más allá de los estrictos límites del programa en curso del CDE. En esta línea, se supone que tras la primera consultoría propiciada por el CDE, la pequeña empresa uruguaya habrá roto una barrera importante y se encaminará naturalmente a la búsqueda de servicios de consultoría en ocasiones posteriores cuando así lo precise.

C) RACIONALIDAD

1. Según mi opinión, las hipótesis de trabajo y actuaciones que conforman el marco lógico del programa, siguen siendo, con carácter general, válidas.
2. Además, como he indicado anteriormente, la actual difícil coyuntura de Uruguay, actúa como factor potenciador a la hora de que la pequeña empresa uruguaya acuda a la consultoría.
3. La aportación del BID¹⁰, una metodología de trabajo con enfoque muy individualizado por parte del staff del CDE y siempre en *actitud sherpa* en busca de cada empresario, la calidad en la selección de los consultores, el esfuerzo sostenido en la promoción del programa difundiendo *success stories* y el establecimiento de indicadores permanentes de resultados (cuantitativos, cualitativos, satisfacción de las empresas...), deberían constituir, según mi criterio, la columna vertebral de todo el sistema en los próximos años.
4. Tan sólo tres de los empresarios entrevistados declararon haber participado o estar participando en otras actividades de consultoría pero las califican de "diferentes" a la recibida del CDE. Estas tres empresas, junto con las 13 restantes (y a excepción de una, que está insatisfecha), me indicaron no conocer "un servicio parecido al del CDE, en particular por su enfoque de trato personalizado y hecho a la medida de sus necesidades" (*tailor made*).
5. Esta afirmación, que revela un alto grado de aceptación, por parte de las empresas, ante la actitud y el trabajo mostrados por los miembros del staff del CDE y por los consultores, es común a todos los empresarios entrevistados independientemente de la modalidad de su participación concreta en el programa (asistencia individual o grupal).
6. Sin embargo, además de las observaciones referidas tanto a la **Eficacia** (apartado D) como a la **Eficiencia** del programa (apartado E) que haré de modo extenso más adelante, creo necesario abordar dos propuestas de modificación que aportarían -según mi parecer- mayores dosis de racionalidad al programa. Ambas propuestas deberían ser concretadas cuanto antes para abordar con garantías de éxito el trabajo de los dos próximos años, a saber:
 - a. **Modificar la degresividad de la aportación financiera del BID prevista para los años 2002 y 2003 con objeto de evitar discriminaciones de empresas que entran en los años III y IV frente a las que han participado en los años I y II.**
 - b. **Posible extensión de la tipología de empresas elegibles hacia los servicios conexos a la industria y a servicios ubicados en áreas de desarrollo estratégico del país (turismo por ejemplo).**

¹⁰ El 100% de las empresas no duda en declarar que "sí, es decisiva" o "sí, además de otras razones" al preguntarles por el peso que tiene la subvención del BID a la hora de decidirse a firmar el contrato de consultoría con el CDE.

7. Justificación de ambas propuestas:

a. **Modificar la degresividad de la aportación financiera del BID prevista para los años III y IV del programa (2002 y 2003).**

Tras el logro aceptable de los objetivos del programa durante sus dos primeros años de funcionamiento (ver el apartado **Eficacia -D-** de mi informe), se prevé que en el año III (2002) las empresas beneficiarias del programa recibirán, por las zonas Norte, Sur y Montevideo un subsidio de un monto de US\$ 1.100 comparativamente a US\$ 1.700 en los años I y II, que son los que han sido objeto de mi evaluación.

El número previsto de empresas beneficiarias del asesoramiento del CDE para el año III (2002) asciende a 90 (Sur y Montevideo) y a 70 (Norte).

Considero que no se justifica esta degresividad y que puede quedar comprometido el logro de los objetivos marcados, en particular en la zona Norte. Ello por dos razones principalmente:

- 1) Dificultades en la zona Norte.- Tras las entrevistas con empresas en la zona Norte, en base a mi experiencia en programas de naturaleza parecida al CDE y después de llevar a cabo una reflexión detenida, tengo serias dudas de que la zona Norte logre el objetivo de que participen 70 empresas. A la peculiar estructura y mentalidad de las PE que he podido observar en la zona Norte de Uruguay se añade la existencia de dificultades económicas¹¹ dentro de una coyuntura general poco favorable por las crisis en la región (Argentina y Brasil en particular). Un aumento de la aportación financiera del BID contribuiría a solventar, en parte, el riesgo mencionado facilitando el acceso de las empresas a los instrumentos del CDE.
- 2) Evitar una discriminación injustificada.- No encuentro justificación alguna para que las PE de la zona Sur y Montevideo, que se hayan beneficiado en años anteriores (2000 y 2001) de un apoyo financiero -decisivo según su propia opinión- de US\$ 1.700¹², disfruten de un trato de favor respecto a las empresas del Norte que se hayan incorporado con posterioridad al programa. Aunque estoy a favor de mantener el criterio de la degresividad financiera cuando se trabaja en programas de apoyo a PE ya que éstas deben progresivamente compensar con su propio esfuerzo la degresividad de la aportación pública o institucional (del BID en nuestro caso) hasta llegar a la autofinanciación total, en este caso, no puede admitirse que sean otras empresas -que hayan tardado, por razones diversas, más tiempo en conocer de la existencia del CDE- las que sufran una discriminación negativa. Otra cosa sería en la hipótesis -no aplicable al caso- de segundos o terceros asesoramientos recibidos por la misma empresa.

¹¹ Anecdóticamente, durante mi estancia en Paysandú, una de las empresas entrevistadas sufrió un contratiempo financiero de gran envergadura debido a un incumplimiento contractual de unos de sus clientes.

¹² La práctica mayoría de las 17 empresas que entrevisté durante mi evaluación consideró decisiva la aportación del BID a la hora de participar.

En consecuencia, propongo aumentar el subsidio a las empresas de la zona Norte hasta 1.600 US\$ durante el año III y continuar en esta línea durante el año IV en función de los resultados obtenidos a lo largo de 2002.

Para ello, se precisaría un incremento de la partida de asesoramientos individuales (Componente I) de US\$ 35.000 ($1.600 - 1.100 * 70 = \text{US\$ } 35.000$) extrayendo los recursos de la partida apoyo técnico y operativo dentro del apartado consultores internacionales (en 2002 el CDE estima gastar menos de lo previsto en este rubro) y afectando el saldo a la partida de asesoramiento individual a PE.

b. Extensión del programa a empresas de sectores conexos a la industria

Por algunas de las razones apuntadas anteriormente, propongo que en la zona Norte la tipología de empresas potencialmente beneficiarias de los servicios del CDE se abra a las empresas del sector turístico (HORECA, por ejemplo), de la formación empresarial y a empresas de servicios de limpieza a la industria.

Según mi criterio, la noción de *sector conexo a la industria* recogida en el convenio CIU-BID habilitaría esta modificación sin excesivos problemas.

D) EFICACIA

La eficacia puede definirse como el grado real de consecución de los objetivos programados tomando como referencia una fecha concreta (en nuestro caso, el 31 de diciembre de 2001). En este sentido, la ejecución del programa hasta el momento con arreglo al marco lógico (apartado **D.1.**) y la satisfacción de las empresas uruguayas participantes (apartado **D.2.**) representan el doble baremo de evaluación de la eficacia del programa del CDE al que me referiré en el presente apartado.

En el anexo nº 3 aparece una tabla-síntesis con el avance de ejecución del programa en relación con la planificación descrita en el marco lógico.

D.1.- EJECUCIÓN DEL PROGRAMA HASTA EL MOMENTO

A continuación analizaré el estado de avance en la ejecución del Programa del CDE a fecha 31/12/2001 (años I y II) en relación a la planificación del Marco lógico¹³.

D.1.1. Componente I (Asesoramientos individuales)

Definición en el marco lógico: *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 PE en términos de productividad y competitividad.*

Indicadores finales del componente I:

- 500 evaluaciones empresariales realizadas.
- 500 asesoramientos realizados al final de los 4 años del proyecto.
- Campaña de promoción.

Indicadores del primer año (2000):

- 50 evaluaciones empresariales
- 50 asesoramientos en la zona de Montevideo
- apertura de la ventanilla Norte
- realizar una campaña de promoción

Indicadores del segundo año (2001):

- 70 evaluaciones empresariales zona Montevideo/Sur
- 50 asesoramientos en la zona de Montevideo
- 20 asesoramientos en la zona Sur
- 30 asesoramientos en la zona Norte
- Seguimiento de la campaña de promoción.

¹³ Este punto del informe está basado, en gran medida, en los contenidos de los dos informes de progreso redactados hasta la fecha por el propio CDE, correspondientes a los años 2000 y 2002, período que es objeto del presente informe intermedio de evaluación.

D.1.1.1. Progreso de los indicadores:

D.1.1.1.a. Evaluaciones empresariales

En el año 2000 este objetivo se cumplió en un 150% realizándose 75 evaluaciones empresariales. El objetivo se cumplió en un 106 % en el año 2001 realizándose 74 evaluaciones empresariales.

Debe resaltarse que en el año 2001, 13 empresas repitieron el asesoramiento sin haber sido reevaluadas. A efectos del cumplimiento cuantitativo de objetivos, puede considerarse que son 87 las empresas evaluadas.

D.1.1.1.b. Asesoramientos en la zona de Montevideo

Mientras que en el año 2000 de las 75 empresas diagnosticadas, 50 contrataron los servicios de un consultor, a lo largo del año 2001 este ratio fue de 87 empresas diagnosticadas/53 empresas contratantes. Debo confirmar el cumplimiento de los objetivos de ambos ejercicios.

D.1.1.1.c. Apertura de la zona Norte y asesoramientos realizados

La ventanilla Norte (Paysandú) inició su actividad en febrero de 2001 con un ligero retraso sobre el plan previsto.

La meta de 30 empresas para el año 2001 hubo de ser ajustada, debido a un retraso en el cronograma previsto para la apertura de la Ventanilla Norte, decidiéndose que el objetivo para el año 2001 sería de 25 empresas.

El objetivo anual (reajustado) de realizar 25 asesoramientos en la zona Norte, se cumplió en un 100 %.

D.1.1.1.d. Asesoramientos en la zona Sur

El objetivo anual para el ejercicio de 2001 de realizar 20 asesoramientos en la Zona Sur, se cumplió en un 110 %.

De las 87 empresas diagnosticadas, 22 de la Zona Sur han contratado los servicios de un consultor.

Se pueden considerar cumplidos los objetivos del segundo año de forma satisfactoria en la Zona Sur.

D.1.1.1.e. Campaña de promoción del programa

Durante el primer año (2000) se realizó una campaña de promoción sostenida utilizando varios medios de comunicación como: folletería, afiches, mailing, radio, prensa.

En ese ejercicio se imprimieron 2500 folletos, se distribuyeron 1500 en empresas, Cámaras e Instituciones de diversa índole. Se imprimieron 350 afiches, se distribuyeron 60 en diversas instituciones relacionadas con las Pymes. Se publicaron 2 artículos en la prensa, 8 anuncios publicitarios en diferentes semanarios, periódicos y revistas relativos al quehacer del CDE. Asimismo se divulgaron las ofertas del CDE en 4 radios a razón de 6 anuncios por día durante un periodo de 15 días.

A lo largo de 2001 la campaña de promoción se ha mantenido activa, utilizando los mismos medios (folletería, afiches, mailing, periódicos y presentaciones en centros industriales) para informar al mercado-objetivo o meta.

Según fuentes del CDE, el telemarketing sigue siendo la forma más utilizada y la más eficiente para informar sobre el programa. Una nueva forma de promoción del programa se esta perfilando, varios empresarios contactan directamente con el CDE a través de recomendaciones de colegas empresarios.

D.1.1.2. Evaluación de las actividades realizadas en relación al componente I

D.1.1.2.a. Evaluación de los asesoramientos en Montevideo y Zona Sur

1) Mejora del ratio diagnóstico / asesoramiento.

Tras constatar, por parte del CDE, que cuanto más tiempo existe entre el diagnóstico y la selección del consultor, más difícil es cerrar la consultoría (experiencia sacada del 1er año), a lo largo del 2001 fuentes del CDE aseguran haber mejorado el ratio evaluaciones empresariales sobre asesoramientos una vez articulados los mecanismos de mejora apropiados.

En el segundo año, de los 87 diagnósticos considerados, 75 se convirtieron en asesoramientos según las mencionadas fuentes, es decir que hoy el CDE necesita realizar uno punto dieciséis (1.16) evaluaciones empresariales por asesoramiento. Al inicio de las actividades del proyecto se precisaban dos (2) evaluaciones para cerrar un asesoramiento.

Según el CDE, hubo un incremento importante en eficacia para contratar los asesoramientos.

Puedo considerar que varios factores favorecen la disminución del ratio:

- Un trabajo más profundo y preciso para descubrir en el primer contacto telefónico el verdadero interés del empresario por el asesoramiento.

- Contactos de los empresarios al CDE a partir de las recomendaciones de colegas o de consultores.
- El cambio de estrategia para cerrar la consultoría: con buen criterio, el CDE ha venido fijando las entrevistas consultores/empresarios durante el 2001 al final del diagnóstico para no dejar “enfriar” el interés.

Otros indicadores de mejora de los servicios del programa que deben considerarse y que me han sido comunicados por las propias empresas objeto de la muestra de mi evaluación han sido, por ejemplo, las repeticiones de los asesoramientos en las empresas, la continuación de las consultorías fuera del marco CDE y las recomendaciones de terceros a las empresas.

2) Empresas por rama industrial

He de señalar que los principales sectores de la industria uruguaya están representados en el programa.

Las empresas de servicios conexos a la industria involucradas en el programa son pocas (3). Los sectores que resaltan son los tradicionales de la economía uruguaya: agro-alimenticio, textil, metalmecánica y plástico.

Como señala el CDE con buen criterio, tener una representación amplia del espectro sectorial facilita la colocación del servicio. En general el empresario quiere saber cuales son las empresas de su sector que han recibido asesoramiento, y si los consultores que le proponemos conocen su sector de actividad.

La ampliación de la tipología de empresas elegibles (por ejemplo, sector turístico) debe constituir, no obstante y según mi criterio, una de las reorientaciones posibles del Programa durante los próximos años.

En el cuadro que aparece a continuación, se desglosan por rama industrial, las empresas participantes en los asesoramientos individuales (componente I del Programa):

Empresas por rama industrial

Sector de Actividad	Número de empresas
Confitería/Rotisería/Panadería	9
Textil	6
Metalúrgica/Metalmecánica/Tornerías	6
Industria plástica	5
Construcción	5
Calzado	5
Bodegas	5
Industria Química	4
Marroquinería	3
Vidrierías	2
Muebles/Madera	2
Insumos Agropecuarios	2
Industria Farmacéutica/Laboratorios	2
Herrería de Obra	2
Fábricas de Pinturas	2
Envasado	2
Alimenticio	2
Imprenta	1
Otros (Producción de hielo, de huevos, de maletines de seguridad, etc)	7
Total de industrias	72
Servicios conexos	
Informática (programas de software para industrias)	1
Servicios de mantenimiento de maquinaria industrial (inspección y ensayo)	1
Servicio de almacenamiento frigorífico	1
Total servicios conexos	3

1) Empresas asesoradas por número de empleados

En los cuadros siguientes elaborados por el CDE y puestos a mi disposición para la presente evaluación, se perfila como tendencia, que son las pequeñas empresas las que mas consumen el servicio de asesoramiento individual. Específicamente son las empresas de menos de 20 empleados. Ellas representan el 52% en el año 2000 y el 53% en el año 2001.

La principal modificación se encuentra en la franja entre 21 - 30 empleados, que en el segundo año aumentó su participación. Este incremento se hace a costa de las franjas superiores entre 31 y 41 empleados, lo que puede ser interpretado como una concentración del servicio en las pequeñas empresas.

Empresas asesoradas por número de empleados. Año 2001

Rango	Número de empresas	Participación	Acumulado
1-10 empleados	18	0,24	0,24
11-20 empleados	22	0,29	0,53
21-30 empleados	16	0,21	0,74
31-40 empleados	5	0,07	0,81
41 - 50 empleados	14	0,19	1
Total	75	1	

Análisis comparativo del número de empleados para los dos años de proyecto

Número de empleados	Año 2000	Año 2001
Rango	Participación	Participación
1-10 empleados	0,24	0,24
11-20 empleados	0,28	0,29
21-30 empleados	0,14	0,21
31-40 empleados	0,12	0,07
41 - 50 empleados	0,22	0,19
Total	1	1

4) Empresas asesoradas por facturación

Según fuentes del CDE, el 65% de las empresas que se beneficiaron de los servicios del Programa facturan menos de US\$ 1.000.000. Esta concentración de las empresas es coherente con el número de empleados, respetando la importancia de la participación de las pequeñas empresas en el total de asesoramientos. Se destaca además, la escasa participación de microempresas, que representan el 5 % del total, tomando como criterio una facturación menor a US\$ 100.000.

Empresas asesoradas por facturación

Rango (expresado en US\$)	Número de empresas	Participación	Acumulado
Menos de 100.000	4	0,05	0,05
De 101.000 a 500.000	30	0,40	0,45
De 501.000 a 1.000.000	15	0,20	0,65
De 1.000.001 a 2.000.000	19	0,25	0,9
De 2.000.001 a 3.000.000	7	0,10	1
Total	75	1	

Tras un análisis comparativo de la facturación de las empresas en los dos años de Proyecto, sólo destacaría un incremento porcentual mínimo en la participación de las empresas de menor facturación. En efecto, probablemente debido al mayor grado de endeudamiento de las medianas empresas, son las pequeñas las que absorben un 65% de los servicios de asesoramiento individual.

Facturación comparativa	Año 2000	Año 2001
Rango (expresado en US\$)	Participación	Participación
Menos de 100.000	0,02	0,05
De 101.000 a 500.000	0,42	0,40
De 501.000 a 1.000.000	0,18	0,20
De 1.000.001 a 2.000.000	0,26	0,25
De 2.000.001 a 3.000.000	0,12	0,10
Total	1	1

5) Empresas asesoradas por temática de asesoramiento

A lo largo del 1er año (2000), de los 50 asesoramientos realizados, 38 se concentraron en 2 de las 10 temáticas ofrecidas. Se trata de marketing (23 asesoramientos) y calidad (15 asesoramientos).

Durante 2001, y según datos consultados, el marketing continuó siendo la temática de mayor importancia. Probablemente, el fenómeno de la globalización empuja a los empresarios a estar más alerta. Además, se explica por el hecho que las empresas uruguayas no han tomado en cuenta el cliente como centro del negocio, ni han tenido tampoco la necesidad de hacerlo, debido a que en el pasado era el cliente el que iba a las empresas.

Hoy, como deduce el CDE, las circunstancias han cambiado, el cliente es el centro del negocio, y los empresarios registran un déficit a este nivel.

Empresas por temática de Asesoramiento año 2001

Temáticas	Número de empresas	Participación
Marketing	38	0,51
Calidad	16	0,21
Finanzas	12	0,16
Producción	7	0,09
Recursos Humanos	2	0,03
Total	75	1

Análisis comparativo de las temáticas de Asesoramiento en los dos años del proyecto

Temática de Asesoramiento	Año 2000	Año 2001
Temáticas	Participación	Participación
Marketing	0,46	0,51
Calidad	0,38	0,21
Finanzas	0,08	0,16
Producción	0,06	0,09
Recursos Humanos	0,02	0,03
Total	1	1

En comparación con el año 2000, el marketing siguió siendo en 2001 la temática más necesitada en las empresas (51%). El tema calidad también mantuvo su demanda aunque en descenso. La temática que ha incrementado su demanda, en comparación con el año pasado fue el tema finanzas. Según fuentes del CDE este comportamiento se debe a la crisis que viven sobre todo las medianas empresas. Se verifica una falta de capital de trabajo en las empresas, generalmente inmovilizado en stocks (materia prima y productos terminados). La creencia que los stocks son un capital seguro está muy marcada en la cultura empresarial uruguaya.

5) Participación de las mujeres en las empresas

Empresas	Número	Participación
Con mujeres empresarias	23	0,31
Sin mujeres empresarias	52	0,69
Con mujeres en puestos de decisión	41	0,55
Sin mujeres en puestos de decisión	34	0,45

Se puede concluir, a partir de los datos del CDE reflejados en este cuadro, que se aprecia un posicionamiento marcado (55 %) de las mujeres en el nivel de decisión empresarial. Las mujeres juegan un rol importante en el ámbito de la pequeñas y medianas empresas en Uruguay.

Facturación en empresas que tienen mujeres empresarias

Rango (expresado en US\$)	Número de empresas	Participación
Menos de 100.000	1	0,04
De 101.000 a 500.000	14	0,61
De 501.000 a 1.000.000	3	0,13
De 1.000.001 a 2.000.000	3	0,13
De 2.000.001 a 3.000.000	2	0,09
Total	23	1,00

La concentración de las mujeres en las pequeñas empresas es netamente marcada (61%).

5) Empresas que recibieron segundo asesoramiento

Según el CDE, fueron 13 las empresas que recibieron un segundo asesoramiento (se respetó el criterio exigido al proyecto de que sólo un 25% de las empresas del año anterior pudiesen repetir el asesoramiento).

Las empresas que reciben un segundo asesoramiento tienen dos perfiles claramente diferenciados. O bien son exitosas y quieren progresar, o bien están en una situación difícil. El 50% de estas empresas facturan por debajo de US\$ 500.000 y el otro 50% factura por encima de US\$ 1.000.000. En cuanto a los temas repetidos de asesoramiento, éstos son dos: calidad (7 empresas) y marketing (6 empresas).

Empresas que recibieron un segundo asesoramiento

1	Alfinur S.A.
2	Bruzzone y Sciutto S.A.
3	Confitería Irisarri S.A.
4	Darcy S.A.
5	Denucio Ltda.
6	Fimur S.A.
7	Ingeniero Tangari S.A.
8	JB Equipamientos
9	Manuel Boullosa S.A.
10	Petrosul S.R.L.
11	Raúl Madeira S.A.
12	Sin Rival S.A.
13	Vidrios Artesanales del Uruguay Ltda.

D.1.1.2.b. Evaluación de los Asesoramientos en la Zona Norte

El objetivo se cumplió en un 100 %, con la realización de 35 evaluaciones empresariales. El ratio evaluaciones empresariales / asesoramientos es 1,40.

Este ratio puede mejorarse con la experiencia que va desarrollar la ventanilla.

Responsables del CDE señalan que a medida que se desarrolla el programa es mas fácil cerrar la consultoría.

La forma de abordar al empresario de la Zona Norte se realiza a través de contactos con Intendencias Municipales, Centros Comerciales e Industriales de cada capital, medios de prensa y directamente contactándolo telefónicamente.

Se han contactado 144 empresarios. De Paysandú 45, Salto 31, Mercedes 46 y Tacuarembó 22.

Se realizaron 42 entrevistas logrando la aprobación de 35 empresarios a hacer el diagnóstico.

Los motivos por los que 7 empresas no realizaran finalmente el diagnóstico fueron: 5 quedaron contactadas como posibles interesados para hacer el diagnóstico más adelante y 2 no reunían los requisitos de elegibilidad o, lisa y llanamente, no les interesó.

En esta zona Norte se requiere un importante esfuerzo en dedicación de tiempo, dada la distancia entre los distintos mercados potenciales .

Empresas por rama industrial

Sector de Actividad	Número de empresas
Metalúrgica/Metalmecánica/Tornerías	4
Alimenticio	3
Textil	2
Construcción	2
Marroquinería	1
Industria Química	1
Industria Farmacéutica/Laboratorios	1
Confitería/Rotisería/Panadería	1
Otros (Producción de Mosaicos, de Toldos, Molino Arrocero, etc)	7
Total de industrias	22
Servicios conexos	
Transporte	3
Total	25

Debe indicarse que el trabajo del CDE representa una metodología novedosa para los empresarios de la zona. El no contar con consultores calificados en las distintas ciudades de la zona cubierta por el proyecto, dificulta mucho la coordinación de las entrevistas entre empresarios y consultores. Además, el tamaño de las empresas, en general menor al de las empresas de Zona Sur, y el costo de la consultoría han

representado un obstáculo. Es necesario un mayor esfuerzo de concientización del "empresario" y más tiempo.

Ha operado a favor el hecho de ya contar con empresas que han hecho el asesoramiento porque averiguan cuales son los resultados de los ya realizados por otras empresas. La conformidad lograda ha sido fundamental para el logro de la meta y para encarar la promoción en los próximos años.

La búsqueda de consultores de la zona genera un esfuerzo permanente. Según señala el CDE en sus informes, se ha tomado contacto con muy buenos profesionales argentinos de ciudades limítrofes, con los cuales el trabajo se simplifica mucho en comparación con el hecho de tener que recurrir a profesionales de Montevideo, por las horas de traslado que implica tanto para el empresario como para el profesional.

D.1.1.2.c. Campaña de promoción del Programa

A lo largo del año I (2000) el CDE realizó una intensa actividad de promoción del Programa, elaborándose una hoja membreada para que el material emitido se identificara claramente con el CDE, anuncios en los diarios, un folleto explicativo, un formulario destinado a las empresas, afiches, un sitio web, un anuncio radial y una nota de prensa resumiendo el primer año de actividad.

Durante el año II (2001) la promoción del programa se ha mantenido. Hoy el CDE enfatiza sus estrategias de comunicación sobre los logros del programa: numero de consultorias realizadas, satisfacción de los empresarios e impactos obtenidos.

Un nuevo soporte (folletería) esta en elaboración para el año III. Se trata de un folleto institucional de la Cámara de Industrias del Uruguay en lo cual el CDE marca presencia con dos ejes: los clientes y los consultores.

Es de notar un cambio sustancial en el conocimiento/reconocimiento del programa. Este año varias empresas se contactaron directamente al CDE por recomendación de colegas empresarios. Es seguramente la promoción más efectiva que puede beneficiar el CDE.

En el año III, representantes del CDE me han indicado que se piensa incrementar la participación de los empresarios en la campaña de promoción, dándoles más visibilidad y participación.

En la Zona de Montevideo y Sur se publicaron algunos artículos en la prensa pero sin tener mucho impacto. La difusión de los artículos y/o publicidad no tiene un flujo continuo, por lo tanto no se logra –según los testimonios que he recabado– influir sobre la decisión de los empresarios, ni generar visibilidad del proyecto.

Se publicaron 6 artículos en la prensa: Crónicas (3), El país (1), el Observador (2) y 4 anuncios publicitarios en Crónicas.

Se realizaron 4 presentaciones del programa en ciudades de la Zona Sur: Pando, Colonia, Minas, Trinidad; y dos (2) en la ciudad de Montevideo.

Durante el año 2001 se distribuyó todo el material, más de 500 folletos a empresas.

Se realizaron 4 presentaciones del programa en ciudades de la zona Sur: Pando, Colonia, Minas y Trinidad.

La presentación en el interior se ha consagrado como la forma más eficiente y eficaz de conectar con los empresarios. Las presentaciones tienen la ventaja de ser interactivas, facilitan la participación de los empresarios, mejoran la comprensión del programa y dan seguridad a los servicios.

Las presentaciones van en la medida de lo posible incrementándose, es un herramienta de promoción enfocado al mediano plazo. Una vez hecho el primer contacto con las instituciones de promoción de la Zona Sur, resulta más sencillo programar una segunda visita. Además posibilita que un empresario que ha recibido asesoramiento en la zona pueda participar en las presentaciones y explicar con sus palabras en qué consiste el apoyo del CDE. Este método es mucho más persuasivo que la presentación realizada por un profesional.

Se realizaron dos presentaciones a los socios de las Cámaras Binacionales: Italiana, Portuguesa, Belga, Suiza, Israelita, Británica, Francesa, Alemana, Argentina y Brasileña.

Los resultados de estas presentaciones no han colmado las expectativas del CDE, por la baja participación de los socios de las cámaras binacionales así como por el poco interés de trabajar con el CDE. El CDE ha decidido no seguir con esta estrategia, valoración que comparto plenamente.

Se realizó en el primer semestre un evento de aniversario del primer año de funcionamiento del CDE.

Como señala el CDE, es importante crear ámbitos de distensión para generar el sentimiento de pertenencia al programa. Según sus responsables, existe una cierta vulnerabilidad de perder a los empresarios clientes puesto que la relación con ellos es de muy corto plazo. Por tanto se deberá encontrar otras formas de acercar a los empresarios al CDE y este tipo de actividad facilita el objetivo de que los empresarios fidelicen su comportamiento en línea con los servicios del programa.

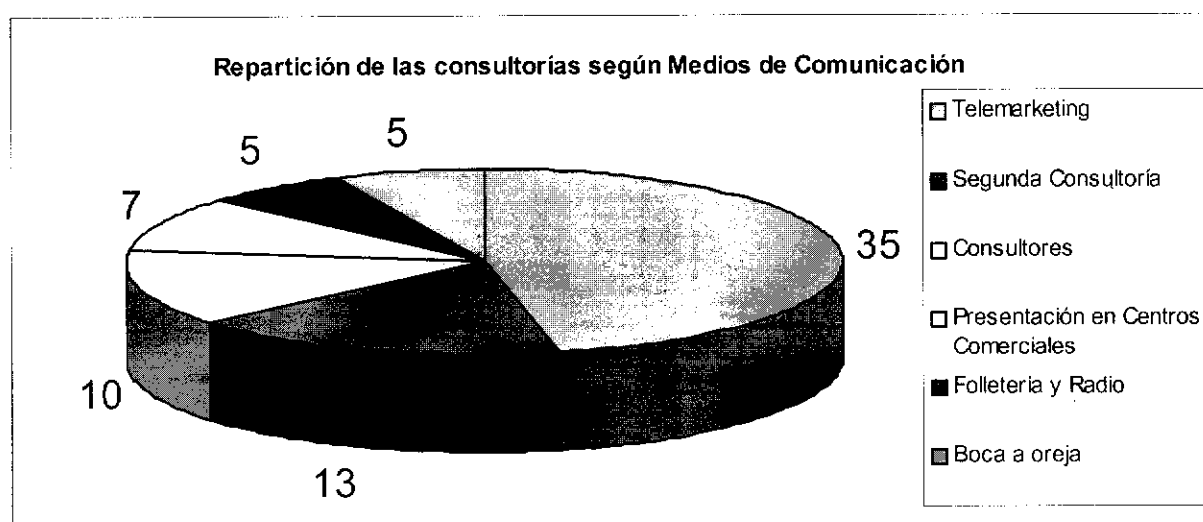
Se hizo una presentación del proyecto en la radio Nuevo Tiempo (AM 1010) con la participación de un consultor. Este programa dirigido por el Sr. Alejandro Landoni, llamado Producción Nacional, se dirige a los pequeños empresarios. Sin embargo no ha tenido impacto a juicio del CDE.

En lo referente a la relación que existe entre los medios de promoción utilizados por el CDE y las consultorías obtenidas por efecto de dicha actividad, señalo a continuación el reparto resultante:

- Treinta y cinco (35) empresas participan por el telemarketing.
- Trece (13) empresas repitieron las consultorías (algunas de las cuales participan por el telemarketing)
- Diez (10) empresas participan por consultores y terceros

- Siete (7) empresas están en el proyecto gracias a las presentaciones en Centros Comerciales e Industriales de la Zona Sur.
- Cinco (5) empresas participan por la folletería, la radio y los afiches.
- Cinco (5) empresas participan por el Boca a oído – recomendaciones por colegas empresariales.

En el año 2001 fueron contactadas 520 empresas (300 menos que el año 2000), de las cuales 35 utilizaron los servicios del CDE. Por tanto, la relación empresas contactadas / consultorías realizadas es de 14,85. En el año 2000 el ratio era de 16,6. En este aspecto también se mejoró el ratio debido a un mejor mensaje comunicacional. Se llamó a menos empresas pero se incrementó el seguimiento telefónico a las empresas contactadas.



Se enfatizó el trabajo de promoción en la zona geográfica Norte a lo largo del año 2001.

En el mes de agosto de 2001 se hizo una presentación en el Centro Comercial e Industrial de Mercedes. Se realizó un trabajo previo de difusión por la prensa. Se mantuvieron entrevistas con el Director de Promoción de la Intendencia Municipal de Mercedes y con autoridades del Centro Comercial e Industrial de Mercedes. Se mantuvo contacto telefónico con el Centro Comercial e Industrial de Dolores.

Se invitó a 75 empresas de Mercedes, Dolores y Cardona, de las cuales concurrieron 30. Si bien la asistencia fue la esperada, recibieron la información del programa con un poco de desconfianza y con una actitud de pasividad, producto de la enorme dificultad económica que está viviendo este departamento.

A fines de octubre de 2001 se hizo una presentación en el Centro Comercial e Industrial de Tacuarembó. Se invitaron 49 empresas, de las cuales asistieron 25. Previamente se hizo un trabajo de difusión por radio y televisión del programa y se visitó a las autoridades del Centro Comercial e Industrial y al Director de la Oficina de Promoción y Desarrollo de la Intendencia Municipal.

La composición del PIB del departamento de Tacuarembó muestra una clara orientación hacia los servicios. Los indicadores sobre nivel de ingreso ubican a este departamento en los lugares más bajos del ranking de los departamentos del interior. Esto se refleja en un tamaño de empresas calificadas para participar en este programa muy pequeñas, en las cuales el costo del asesoramiento tiene un peso significativo.

En las ciudades de Paysandú y Salto se ubica el mayor mercado potencial de toda la región.

De los 35 diagnósticos realizados: 17 diagnósticos se realizaron a empresas de Paysandú, 10 a empresas de la ciudad de Salto que se destacan por su tamaño relativo mayor a las empresas que accedieron al programa en Paysandú y 6 en la ciudad de Mercedes.

Se ha contactado telefónicamente a 62 empresarios de la ciudad de Paysandú y, según el CDE, habría un trabajo importante a realizar en la ciudad de Salto.

La opinión sobre la consultoría de las empresas que están trabajando actualmente con el CDE, empresas muy bien posicionadas en el medio, será fundamental para el posterior desarrollo del programa.

Debo señalar que las actividades de promoción resultan imprescindibles para el cumplimiento de los objetivos, en particular a partir del año 2001 al insistir en el alto grado de satisfacción de los empresarios en relación con los resultados que vayan obteniendo con el asesoramiento.

Se constata que la venta de los servicios del CDE es un proceso que no debe sujetarse a condicionamientos de plazo o apresuramiento y que al empezar a verse los logros de las consultorías, se producirá, previsiblemente, un fuerte impacto en la promoción del programa y en el objetivo perseguido de inducir al trabajo conjunto de empresarios y consultores.

Comparto con el CDE la apreciación de que cada vez resulta más evidente la necesidad de que los empresarios del interior reaccionen e introduzcan importantes cambios en la forma en que gestionan sus empresas. De su capacidad de reacción depende la vida de sus empresas. Es un trabajo que resulta difícil abordar sin el apoyo de instrumentos como el CDE.

Se celebró la inauguración de la Ventanilla Norte el 4 de abril de 2001 en el Salón del Hotel Mykonos, de la ciudad de Paysandú.

Por último, a título ilustrativo, he incluido una tabla con todas las empresas que han recibido asesoramiento individual hasta la fecha, rama industrial a la que pertenecen y tema de asesoramiento recibido (ver anexo n° 5).

D.1.1.3. Supuesto de la componente I (asesoramientos individuales)

D.1.1.3.a. Mantener dinamismo de las PYMEs

Es el tercer año que el país vive su más dura recesión económica. La crisis argentina no hará sino complicar las cosas, en un clima en el que las empresas han perdido dinamismo. El aspecto positivo para el programa es que frente a esta situación las empresas deben buscar soluciones, sino van a desaparecer.

La situación no ha sido crítica para el proyecto, pero en línea con mis recomendaciones, deben establecerse mecanismos financieros para favorecer el uso de los servicios del CDE en los dos próximos años (corregir la degresividad prevista en la cofinanciación del BID, justificada en el apartado C.7.a. de mi informe).

D.1.1.3.b. Concientización de las PYMEs en cuanto a que la asistencia técnica es inversión.

El empresario ve a la asistencia técnica como una respuesta a su problemática, dato que se ve reflejado en las encuestas realizadas durante mi evaluación.

El hecho de que dicha respuesta positiva sea percibida a posteriori (una vez finalizada la consultoría) exigirá un esfuerzo sostenido por parte del CDE dado que no nos encontramos ante un instrumento demandado de modo natural por parte de las empresas (no es un producto *demand driven*).

D.1.2. Componente II (acciones cooperativas de PE)

Definición del marco lógico: *Inducir la colaboración inter – firmas, como instrumento para aumentar la productividad y competitividad, a través de la promoción, selección, financiamiento y seguimiento de proyectos de acciones cooperativas de PE.*

Indicadores finales de la componente II

- 8 programas implementados en los cuales participan 120 empresas.
- 3 programas de internacionalización de empresas
- 3 programas de fortalecimiento de proveedores
- 2 programas sectoriales

Indicadores del primer año (2000):

- Dos programas implementados:
 - Un programa proveedores
 - Un programa de internacionalización

Indicadores del segundo año (2001):

- Tres programas implementados:
 - Un programa de internacionalización (II)
 - Un programa proveedores (II)

- Un programa sectorial (I)

D.1.2.1. Progreso de los indicadores

D.1.2.1.a. Programa de internacionalización II

Este objetivo se cumplió en un 100% durante el año I (2000). El proyecto cuenta con un nuevo programa de internacionalización operativo.

D.1.2.1.b. Programa sectorial I

Este objetivo se cumplió en un 100%. La Cámara Industrial de la Vestimenta y la Asociación de Industrias Textiles del Uruguay han dado su acuerdo de principio para la realización de dos estudios, uno interno sobre la competitividad del sector, el otro sobre la capacidad del sector a posicionarse sobre el mercado de los Estados Unidos de América (se realizó un informe: "*CIU Faisability Study. Uruguayan manufactures exporting to North American market*").

D.1.2.1.c. Programa de fortalecimiento de proveedores II

Este objetivo no se cumplió, pues la empresa SACEEM S.A renunció, en último término, a entablar una relación con el CDE. Ninguna otra empresa ha demostrado interés para implicarse en el programa.

A la luz de los elementos analizados por mí, existen indicios claros para cuestionarse – según mi opinión- la pertinencia de este programa de fortalecimiento de proveedores o, al menos, para rebajar los objetivos (número de grupos involucrados). El número de 91 empresas contactadas sin ningún éxito, lejos de poner en evidencia el trabajo del CDE, cuestiona la pertinencia misma de la iniciativa en Uruguay sencillamente por una obvia falta de interés.

Alternativas como la puesta en marcha de nuevos servicios como los consorcios de exportación (ver anexo nº 7) están llamados, según mi parecer, a tener un mayor éxito entre las PE uruguayas y deberían ser objeto de seria reflexión por parte del BID con vistas a posibles financiaciones adicionales venideras.

D.1.2.2. Actividades realizadas en relación de la componente II

D.1.2.2.a. Programa de Internacionalización II

El grupo II de internacionalización dio comienzo el 3 de octubre de 2001. Se realizaron los diagnósticos a las once empresas integrantes de dicho Grupo. El mismo se dividió en 5 partes: conocimiento de la empresa a nivel nacional e internacional, con sus respectivas experiencias exportadoras, para situarlas en los distintos niveles de internacionalización, aspecto económico - financiero, producto y producción, marketing internacional y conocimiento de las políticas y herramientas gubernamentales nacionales e internacionales que facilitan el desarrollo exportador.

A partir de un diagnóstico previo se realizó una presentación de las empresas en *power point* o a nivel de página web en inglés y español con el objetivo de presentar las mismas ante potenciales compradores de sus productos.

En una segunda etapa surgió la necesidad de realizar la sensibilización (a nivel individual y grupal) sobre el porqué del Grupo de Internacionalización y lo que significa un cambio de cultura, donde toda la empresa debe estar involucrada y comprometida.

Se mantuvieron reuniones con el personal directivo de las empresas, con el fin de sensibilizar sobre el cambio cultural necesario para el proceso de internacionalización.

Se realizaron reuniones utilizando la técnica de *brainstorming* para solicitar el aporte de ideas para una mejor inserción del producto a nivel internacional. Esto dio lugar a una segunda instancia donde se constataron algunas fortalezas y debilidades que la empresa no había enunciado en una primera reunión.

Se han mantenido seis reuniones grupales. Se realizaron las presentaciones del grupo, su funcionamiento, el rol del consultor y la metodología general a desarrollar, en pro de un objetivo común que es la internacionalización de la empresa.

Otra actividad desarrollada fue la reunión con los agentes de promoción externa. Los elementos que se desprenden de los diagnósticos es el desconocimiento de las herramientas que pueden ser útiles a los empresarios. En tal sentido, y en principio se han mantenido reuniones con organismos tales como Endeavor, Citibank, ALADI y MERCOSUR.

Los resultados esperados por parte del CDE a corto y medio plazo son:

A corto plazo:

- Terminar el proceso de sensibilización que abarca la involucración de las empresas en su totalidad.
- Consolidar el proceso del cambio cultural.

A mediano plazo:

- Se espera que las empresas encuentren nuevos mercados potenciales, desarrollen técnicas de marketing en nichos exportadores o profundicen relaciones con clientes ya existentes.
- Buscar contactos relacionados a la innovación tecnológica y cooperación extranjera.
- Participar en misiones comerciales locales.

- Organizar una misión al exterior.

Empresas participantes

Nombre de la empresa	Actividad	Producto exportable
José Azadián S.A.	Fabricación de calzado	Calzados de cuero.
Salfed S.A.	Perfumes y cosméticos	Cosmética facial, capilar y corporal.
Inco S.A.	Acero inoxidable en general	Tanques de acero inoxidable.
Promacor S.A.	Industria plástica y en Polietileno	Cajas, platos, bandejas, discos y MaplesExpandido
Lemu S.A.	Conductores eléctricos	Conductores unipolares, bipolares, Tetrapolares, Pentapolares y cables especiales: Unipolares, Flexibles, para soldaduras Coaxiales, multipares Cables de comando y telefónico.
Fimur S.A.	Fideerías y preparación para pastas	Pastas de grano duro y blando y Galletas de Arroz.
Fibravegetal S.A.	Fabricación de textiles	Hilos, cuerdas y cintas
Fumaya S.A.	Fábrica de muebles de metal y Madera	Componentes para muebles. para oficinas
Dante Irurtia S.A.	Bodega	Vinos finos
Rodino S.A.	Fábrica de gomas y retenes.	Aros de goma para sellamiento de Cañerías de PVC, apoyos de neopreno para puentes y Estructuras de hormi- gón, diafragmas, fuelles, Estatores para bombas succión, juntas para Placas intercambiadoras de calor y equipos Pasteurizadores, dedos de goma para máquinas Pela pollos, gomas para embotelladoras, Soportes y gomas para sujeción de ios de Escape, desarrollo y fabricación de matricería

D.1.2.2.b. Programa Sectorial I

Una vez superado el segundo año de desarrollo del proyecto, tengo que constatar que se llegó a un acuerdo con los presidentes de la Cámara Industrial de la Vestimenta y la Asociación de Industrias Textiles del Uruguay, para diagnosticar la competitividad de los sectores y analizar la posibilidad de penetrar en el mercado americano.

El universo apoyado está compuesto de 93 empresas que se dividen en 33 empresas del sector textil y 60 empresas del sector de la vestimenta. Para realizar el diagnóstico de la competitividad de los sectores, los consultores nacionales entrevistaron 30 empresas del sector vestimenta y 7 empresas del sector textil.

Para analizar la capacidad de las empresas de los sectores de penetrar en el mercado americano, un consultor internacional realizó un diagnóstico sobre una muestra de 9 empresas de la vestimenta y 3 empresas textiles.

Según me indica el CDE, los consultores nacionales aún no han terminado el diagnóstico. El consultor internacional entregó y presentó a las empresas así como a los representantes del sector los resultados de su trabajo.

El Consultor Internacional responsable del estudio es el Sr. Uwe Schiffke (Canadá). Los Consultores Nacionales son: Ec. Luis Porto, Ec. Pablo Rosselli y Ec. Pablo Benvenuto.

Empresas involucradas con el estudio sectorial

EMPRESA	CONTACTO	DIRECCION	GIRO
Astilán S.A.	Alejandro Córdoba	Carabelas 3283	Ropa exterior femenina
Dakar S.A.	Jack Conijeski	Marco Bruto 1369/77	Ropa exterior femenina y masculina
Dymac S.A.	Cecilia Vilaró	Thompson 3077	Ropa exterior femenina y masculina
Everfit S.A.	Oscar Ruber	Timote 4652	Ropa exterior masculina
Ilcon S.A.	Alberto Bandirali	J. Requena 1786/1791	Ropa exterior femenina
Orwix S.A.	Mauricio Wiater	Washington 275	Ropa de cuero
Reston Urug. S.A.	Alberto y/o Fabián Wass	Carreras Nacionales 3724	Ropa exterior masculina
Welcolan S.A.	Carlos y/o Gabriel Schvartzberg	Vera 2688/90	Ropa exterior femenina y masculina
Lanasur S.A.	Sr. Rafael Gari	Camino Vecinal 5620	Lanas
Fibratex S.A.	Miguel Strauch	Emancipación 4320	Textiles
Dancotex S.A.	Ing. Daniel Soloducho	Veracierto 2663	Textiles

D.1.2.2.c. Programa de fortalecimiento de proveedores

Como ya he señalado anteriormente, este objetivo no se cumplió.

La empresa SACEEM S.A., a priori interesada en implementar el programa, renunció a entablar una relación con el CDE.

El programa ha sido propuesto a un total de 91 empresas. De esa cantidad, se ha conseguido realizar la presentación del Programa de Fortalecimiento de Proveedores (PFP) en 41 de ellas.

El Programa de Fortalecimiento de Proveedores está destinado a especificar los lineamientos estratégicos básicos de las empresas participantes, como base para la definición de las tareas de desarrollo a emprender.

El objetivo del proceso de diagnóstico es compatibilizar los diversos intereses empresariales, alinearse tras objetivos de mercado y estratégicos y llevar adelante un conjunto coherente de actividades complementarias intra e inter empresas.

Se trabajó con el objetivo de la Empresa Matriz, que consistía en mejorar el desempeño de las empresas proveedoras en la Calidad de servicio (tiempo y cantidad entregada).

Este objetivo implicaba la consecución de otro objetivo de la Empresa Matriz, como ser la conexión de todos los Proveedores a una Red de Inca llamada Inca Link, donde las empresas proveedoras, tendrán las informaciones relevantes para administrar sus entregas e inventarios. Este objetivo se cumplió en su totalidad. Sin embargo, algunas empresas no están conformes con la información proporcionada en la Red debido a discrepancias en los datos mostrados o dificultades de acceso a la misma.

Según fuentes del CDE, opinión corroborada por algunas empresas entrevistadas durante mi evaluación, el logro del primer objetivo de la Empresa Matriz, será de un alto impacto del punto de vista económico. El manejo del inventario por parte de los proveedores, implica una mejora en la logística interna de las empresas. Mejorando su capacidad de respuesta, se disminuye el nivel medio de inventario en la Cadena Cliente - Proveedor, reduciendo su costo.

Una de las empresas ahorrará U\$S 80.000 como consecuencia de este hecho. Obviamente que el beneficio dependerá del poder negociador entre Cliente y Proveedor.

Si bien es difícil cuantificar los beneficios esperados al final de este Programa, la cifra anterior nos da una pauta que puede fácilmente llegar a U\$S 500.000 solamente mejorando aspectos logísticos del abastecimiento.

Sin embargo, el Programa tiene otros beneficios intangibles para las empresas proveedoras, como son: incorporar métodos de trabajos organizados y controlables y

mejorar la fidelidad de la Empresa Matriz en sus relaciones con las empresas proveedoras¹⁴.

Los resultados que pueden esperarse, razonablemente, son de dos tipos:

- Resultados Cualitativos
 - Resultados Cuantitativos
-
- Resultados Cualitativos

Mejorar la relación Cliente – Proveedor. Estructurar las negociaciones entre Cliente - Proveedor con otros criterios en lo que lo económico no sea el centro de las mismas. Obtener sinergia en las acciones individuales de cada proveedor, eventualmente desarrollando acciones conjuntas entre distintos proveedores de forma de obtener ventajas estratégicas. Mejorar la confianza entre las diferentes empresas.

- Resultados Cuantitativos

En base a la información puesta a mi disposición por el CDE, no parece sencillo hacer un cálculo exacto de los resultados esperados, aunque, sin perjuicio de ello, se puede proceder a realizar una estimación de los mismos.

Para ello, supongamos una facturación anual de la Empresa Matriz de U\$S 30.000.000 y un porcentaje de incidencia de la mercadería adquirida del 30% del valor de la facturación. Esto implicaría un valor de la mercadería comprada del orden de los U\$S 9.000.000 anuales.

Si las empresas proveedoras participantes del Programa facturan a la Empresa Matriz un 40% de esos U\$S 9.000.000, esto equivaldría a unos U\$S 3.600.000 de ventas realizadas por las empresas proveedoras a Inca. Los ahorros potenciales provienen principalmente en la mejora de la Logística de Abastecimiento, ya sea mediante la mejora de las Comunicaciones entre el Cliente y Proveedor (Inca Link) y el manejo de los Inventarios del Cliente por parte del Proveedor.

El impacto que tienen estas modalidades operativas sobre los inventarios en la Cadena Cliente Proveedor, es crucial y puede llegar a una reducción de los inventarios de hasta el 50% respecto a los valores actuales.

Si partimos de la base supuesta que el Costo de Mantenimiento de Inventarios es de un 25% del valor de la mercadería facturada, estamos hablando de que el Costo Actual de Mantenimiento de Inventario es de U\$S 900.000 ($U\$S 3.600.000 * 0,25$). Si se lograra reducir los inventarios actuales a la mitad, los ahorros potenciales alcanzarían los U\$S 450.000.

Esta cifra es considerablemente mayor que los Costos del Programa, por lo que no es necesario justificar económicamente al mismo.

¹⁴ Resulta algo más que anecdótico que –según el testimonio de uno de los consultores que entrevisté durante mi evaluación- la empresa matriz y sus proveedores “no se conocieran personalmente” hasta iniciarse este programa del CDE.

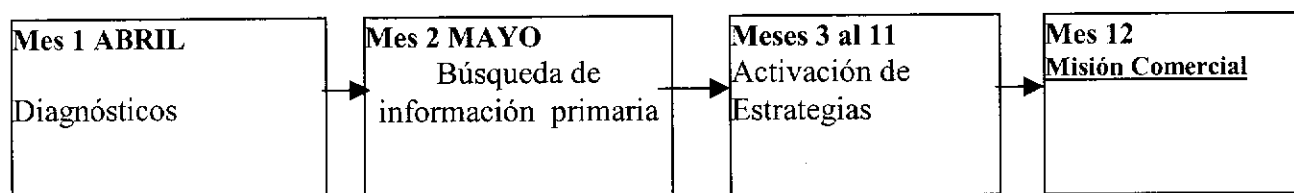
Finalmente, cabe aclarar que la apropiación de esos excedentes, son fruto del poder negociador de las partes, no estando dentro de los objetivos del Programa influir sobre los mismos.

D.1.2.2.d. Programa de internacionalización I

Las actividades del Grupo I de Internacionalización de Pymes se iniciaron con el trabajo del Consultor Nacional estructurado de la siguiente manera:

- Visitas a todas las empresas con objeto de elaborar diagnósticos individualizados: conocimiento de la capacidad y oferta exportadora, medios de promoción existentes, desarrollo de producto, etc. Primeras conclusiones acerca de mercados y clientes - objetivo.
- En función de las primeras conclusiones tras los diagnósticos realizados, y con los mercados - objetivo seleccionados para cada empresa, se procedió a la búsqueda de información primaria y contactos comerciales a través de distintas fuentes de información: directorios de empresas, catálogos de importadores, Embajadas, Cámaras de Comercio, aduanas e internet, entre otros. Fruto de este trabajo fue la entrega de un primer informe a cada empresa sobre los mercados seleccionados, conteniendo contactos comerciales, aranceles, competencia local, información general del mercado, asociaciones sectoriales, etc.
- En virtud de la información disponible, se procedió a activar alguna estrategia exportadora concreta de entre las varias posibles. Esta activación de estrategias se desarrollaría hasta el término mismo de la duración del Grupo. Las mismas son:
 - Viaje comercial, con preparación de agenda de visitas
 - Asistencia a ferias internacionales
 - Misión comercial
 - Consorcio de exportación
 - Ruedas de negocios
 - Alianzas estratégicas

La combinación de estrategias individualizadas con actividades grupales que favorezcan la promoción de exportaciones constituye el objetivo básico del programa. Como cierre de actividades del primer grupo, se concluirá con la realización de una misión comercial en el mes 12 (Marzo de 2002).



Empresas participantes del Programa de Internacionalización I

EMPRESA DIRECCION	CONTACT O	TELÉFONO FAX E-MAIL	RUBROS
1. Cesmart S.A. Av. Pedro de Mendoza 4068	Ing. Gonzalo Escobar	215 4627 215 4626	Envases, tubos y pomos flexibles de aluminio
2. Gómez Haedo S.R.L. Cuareim 1801	Eduardo Gómez Haedo	924 8817 924 0568 ghaedo@cs.com.uy	Cintas transportadoras, correas alta tracción, sistemas hidráulicos y neumáticos
3. Ingopan Ltda. Ruta 75 km. 38,600 (Pando)	Lourdes Aparain	293 9271 ingopan@netgate.com.uy	Artículos de caucho, goma, tubos.
4. Raúl Madeira Cornelio Cantera 2853/2855	Sr. Ricardo Madeira	487 0485 Of_comercial@madeiramoldes.com	Matricería para la industria plástica.
5. Quilting S.A. Julián laguna 4282	Daniel Van Rompaey	3055600 3093831 quilting@adinet.com.uy	Guata para la industria textil
6. S.A. Vitícola Uruguay E. Compte y Riquet 1295	Elena Arocena	208 3332 200 1189 vlacruz@adinet.com.uy	Vinos y champagne
7. Lico S.R.L. Pedro de Valdivia 5355 A	Franco Lira	320 3609 lira@netgate.com.uy	Logística de estibaje, racks para almacenamiento.
8. Curtiembre del Plata Ltda. Luis Batlle Berres 8865	Miguel Terzián	312 0343 delplata@adinet.com.uy	Cueros y prendas de cuero ovino
9. Química Silex S.A. Nueva Palmira 1819	Cr. Felipe Mariñansky	209 8520 felipe@quimicasilex.com	Productos de tocador, higiene personal
10. Darcy S.A. Joaquín Requena 1772	Cr. Jaime Bonomo	408 3667 darcy@netgate.com.uy	Medias panties
11. Electrónica Francisco Acevedo S.R.L. Dr. González 482 (Florida)	Alejandro Acevedo	035 2 3137 rfa@adinet.com.uy	Electrificadores de alambrados
12. Luis Panasco S.A. El Imán Joanico 3258	Luis Eduardo Panasco	487 1010 elimanep@adinet.com.uy	Fabricación de radiadores y condensadores (automotor)

D.1.2.3. Supuesto de la componente II

El marco lógico indica lo siguiente: *Que el conjunto de programas dedicados a apoyar a PYMES promuevan y sensibilizan la formación de grupos de empresas para trabajar de forma asociativa.*

Interés demostrado por las PE de participar en actividades asociativas.

La forma asociativa es una de las respuestas más apropiadas para solucionar la problemática empresarial uruguaya. Sin embargo, debo compartir la opinión del CDE, de que existe un enorme déficit a nivel de la concertación entre los programas dedicados a apoyar las Pymes en el territorio uruguayo. Son pocos los esfuerzos para incrementar la visibilidad y la viabilidad de la formula asociativa. Aunque este hecho no debería hacer peligrar esta componente del programa del CDE, sí es cierto que genera un mal aprovechamiento de los recursos de los programas y sobre todo no hace tomar consciencia a los empresarios de que el éxito pasa por el asociacionismo empresarial.

Los empresarios son conscientes que el asociarse puede facilitar su inserción en un mundo globalizado. Sin duda existe interés, pero faltan herramientas. Mi recomendación de crear un nuevo *Servicio de Consorcios a la Exportación* dentro de la CIU (ver anexo 7), aprovechando las sinergias de la Componente II (Internacionalización) podría contribuir a paliar dicha situación.

Para finalizar mi análisis sobre la componente II del Programa, debo recomendar la necesidad de realizar un esfuerzo suplementario para el logro de los objetivos. Uno de los programas no ha sido implementado y este hecho debe hacer reflexionar sobre cómo aprovechar la experiencia adquirida en los programas para que sea útil en el escenario futuro introduciendo las oportunas modificaciones y correcciones si así fuese necesario.

D.1.3.- Componente III (fortalecimiento de la oferta de consultoría)

Ddefinición del marco lógico: *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.*

Indicador final de la componente III

- 60 consultores capacitados

Indicadores del primer año (2000):

- 20 consultores capacitados

Indicador del segundo año (2001):

- 20 consultores capacitados

D.1.3.1. Progreso de los indicadores

En ambos años (2000 y 2001) este objetivo se cumplió en un 100%.

D.1.3.2. Actividades de capacitación realizadas en relación de la componente III:

Durante el año I (2000), se organizó un curso de capacitación para los consultores ("Cómo vender mejor sus servicios de consultoría") en el Instituto de Desarrollo Empresarial de la CIU.

El curso de 12 horas abarcaba temáticas como las etapas de planificación en el proceso de consultoría, entender el rol del consultor en la empresa, favorecer el desarrollo de herramientas aplicables y desarrollar la creatividad frente a situaciones problemáticas.

Participaron 20 consultores seleccionados que emitieron una evaluación al final del curso.

En el año II (2001) se contrató al Prof. Luciano Saboia de la Fundación Getulio Vargas, especialista en competitividad de las Pymes para realizar un segundo curso.

Participaron 39 personas, consultores (22), empresarios (14) y miembros de la Cámara de industrias (3).

Comparto plenamente la opinión del CDE de hacer participar a los empresarios en el curso ya que se justifica por el hecho que esta actividad genera un acercamiento entre la demanda y la oferta del servicio de consultoría. Se ofrece así un foro, no sólo de capacitación *stricto sensu*, sino también de intercambio entre las dos partes (empresarios y consultores), quienes al desconocerse, como muy bien indican fuentes del CDE, recelan y desconfían mutuamente. Se busca así colaborar al fortalecimiento de la oferta local de servicios, a través de un fortalecimiento "equidistante" de la demanda que conforman los empresarios.

Al final del Seminario se entregó a cada participante un formulario de evaluación. Los puntos a evaluar se centraron en la presentación y transmisión de los temas abordados, en la forma de contestar las preguntas y de realizar los ejercicios prácticos y en la organización del curso.

A juicio del CDE, este curso ha sido mejor planificado que el precedente en 2000, se buscó un profesional de alto nivel, trayendo nuevos conceptos, nueva experiencia, contribuyendo al objetivo de esta componente: colaborar en el fortalecimiento de la oferta local de servicios .

El criterio utilizado para evaluar los diferentes puntos se basó en una escala de 1 a 5, donde 1 significa deficiente y 5 es un nivel excelente.

La presentación de los temas por el profesor fue calificada como buena (3 en la escala). La forma de transmisión de los conocimientos fue calificada como muy buena (4 en la escala).

La forma de contestar a las preguntas fue considerada por los participantes entre buena y muy buena, representando en la escala 3.5. La realización de los ejercicios prácticos tuvo la misma evaluación que el punto anterior.

En lo referente a la organización del curso, los participantes consideran que la misma fue entre buena y muy buena, tanto por el lugar de trabajo, como por los materiales brindados.

En resumen, los participantes del curso se sienten conformes con el mismo. El CDE se planteó como objetivo, además de la capacitación, la utilidad del seminario para los consultores y los empresarios. Este fin ha sido alcanzado, los dos tipos de participantes valoraron la aplicabilidad en las empresas de los temas tratados.

APRECIACION GENERAL DEL CURSO O SUGERENCIAS

Qué le gustó del curso, sugerencias: Según orden de importancia

1. Dinámica de la exposición
2. Participación de empresas y consultores
3. Ideas originales
4. Tema actual
5. Buen docente

Qué no le gustó del curso: Según orden de importancia

1. Material de apoyo, manual.
2. Dificultad de entendimiento por ser en portugués.
3. Enfocado a grandes empresas
4. Problemas técnicos, falta de tecnología.
5. Nivel alto para las empresas.

D.1.3.3. Supuesto del componente III

En el marco lógico se puede leer como supuesto de la Componente III: *interés de los consultores en participar en el programa.*

Más allá de la constatación que hace el CDE, confirmado en mi evaluación, sobre el diferente grado de interés de los consultores por participar en los cursos de capacitación, tengo que hacer una mención especial al interés mostrado por todos los consultores y, muy en particular, por el grupo de consultores con los que me reuní durante la evaluación.

Este grupo de consultores, extraído de entre los 35 y 40 más activos (sobre un total de 125 consultores originalmente seleccionados), puede ser definido como el núcleo duro del CDE y es capaz –entiendo- no sólo de aportar su valor añadido profesional a las empresas participantes en el Programa del CDE sino, además, realizar funciones de grupo asesor del propio CDE en la necesaria tarea de evaluación de la marcha de actividades.

Las actividades de capacitación, según mi opinión deben potenciarse. Sólo a través de la excelencia profesional de la oferta de consultoría, se podrá ofrecer a las PE uruguayas respuestas adecuadas a sus problemas.

D.2.- Satisfacción de las pequeñas empresas uruguayas

1. El índice de satisfacción de las empresas participantes en el CDE representa, junto con el criterio basado en el logro de los objetivos cuantitativos previstos (vid. punto D.1.), el segundo indicador de eficacia, esta vez cualitativa, que he creído conveniente incluir en mi evaluación.
2. Tras el análisis de las respuestas emitidas por la muestra de 17 empresas participantes en las componentes I y II del programa, 4 empresas me indicaron durante las entrevistas que ya habían obtenido resultados tangibles gracias al CDE y las 12 restantes (1 está insatisfecha) que “tienen la certeza de lograrlos en los próximos meses”. Los resultados concretos mencionados fueron: venta en nuevos mercados, apertura de nueva línea de negocio con expectativas fuertes de crecimiento, gestión de stocks con éxito e incorporación al staff de la empresa de un nuevo responsable contable-administrativo.
3. Con la excepción de una empresa que manifestó su insatisfacción por los servicios del consultor y otra que me señaló el perjuicio ocasionado por un cambio de consultor (debido a imponderables) acaecido en plena ejecución de la consultoría contratada (así como “desajustes en el trasvase de información entre el primer consultor y su sustituto”), las 15 empresas restantes manifestaron una alta valoración del trabajo de los consultores cuya aportación ha colmado sus expectativas.
4. **Aun admitiendo las limitaciones que tiene sacar conclusiones al respecto (algunas empresas señalan “que es pronto” para realizar una valoración definitiva), solicité a las 17 empresas su opinión sobre una escala de 1 (deficiente) a 5 (excelente) sobre varios criterios de valoración del consultor que les prestó servicios profesionales de consultoría:**
 - Calidad profesional del consultor (formación, experiencia general y en relación con el caso concreto, capacidad de comunicación).
 - Disponibilidad personal del consultor para escuchar sus problemas (tiempo, dedicación, interés).
 - Aptitudes del consultor para generar una relación con usted de mutua confianza.
 - Calidad de la metodología utilizada por el consultor (documentación/*paper work*, forma de trabajar, eficacia, rapidez en la respuesta).

Tal y como se refleja en el Anexo nº 4 del informe, más del 80% de las empresas encuestadas respondieron, durante la entrevista personalizada que mantuve con ellas, que la calidad profesional del consultor había sido buena o excelente. Un 17% indicó que fue aceptable y ninguna empresa la calificó como insuficiente o deficiente.

En cuanto a la disponibilidad y dedicación mostradas por parte del consultor, de las 17 empresas encuestadas, casi un 80% la valoró como excelente, cerca de un 12% como buena, el 5,8% simplemente como aceptable y el mismo porcentaje de 5,8% restante como deficiente¹⁵.

Algo más del 53% de las empresas calificó la metodología utilizada por el consultor como excelente, el 29% como buena, un 12% como aceptable y un 6% como insuficiente.

La aptitud del consultor para generar una relación de mutua confianza fue un dato que me confirmaron ampliamente las empresas durante las entrevistas que mantuve con cada una de ellas y que, igualmente, refleja la encuesta: casi un 95% valoró como buena o excelente dicha aptitud tan sólo contradicha, en el otro extremo, por una empresa decepcionada por el servicio recibido que representa, sin embargo, apenas el 5,5,% del total de la muestra.

En relación con algunos comentarios concretos emitidos, y dentro siempre de un clima de alta valoración por parte de la mayoría de las empresas, 2 empresas consideran los consejos recibidos "correctos pero algo teóricos" y 1 empresario reconoce sus propios límites para "crear un clima de absoluta confianza" con el consultor. Por último, otro empresario señala falta de dedicación (olvido de documentos, falta de puntualidad...) por parte del consultor en el desempeño de sus funciones.

¹⁵ Una de las empresas encuestadas manifestó su decepción general sobre el consultor a pesar de las buenas expectativas que había despertado en un principio.

E).- EFICIENCIA

A pesar de la necesidad de ligeros ajustes que creo necesarios para aumentar la eficiencia del programa del CDE (vid. *infra*), considero que la planificación del proyecto y la adecuación entre medios y fines (recursos usados y desembolsados) ha sido adecuada, con carácter general, en el período 2000-2001.

E.1. Promoción¹⁶

1. La promoción del programa entre las empresas constituye la primera etapa-clave del *ciclo de éxito*. Dicha labor de promoción y animación del CDE precede, en el caso de la componente del asesoramiento individual a la etapa de realización de un diagnóstico individual y, en último término, a la firma de un contrato entre la empresa y el CDE. Tengo que confirmar, en este sentido, la positiva apreciación que hace el propio CDE sobre la eficacia del telemarketing (teléfono, en particular) como medio más adecuado para captar empresas potencialmente interesadas en participar. Esta herramienta resulta igualmente útil, según mi opinión, para la componente grupal (internacionalización, fortalecimiento de proveedores y apoyo sectorial).
2. De las entrevistas a las empresas participantes que he efectuado en Montevideo y Paysandú (muestra representativa de cada una de las componentes mencionadas), se desprende claramente la importancia del contacto personal efectuado telefónicamente con tenacidad e insistencia por parte del personal del CDE. 13 de las empresas consideraron “importante o decisivo” a la hora de concretar su participación ese contacto personal previo.
3. Según los resultados de mi encuesta, sólo una empresa se enteró de la existencia del CDE “a través de otro empresario amigo” y 2 valoran igualmente la información recibida por e-mail. Entiendo, con arreglo a estas valoraciones y a tenor de algunos comentarios escuchados que los medios convencionales de difusión muestran claramente sus límites con respecto al telemarketing que, al contrario de los anteriores, se ha convertido en el medio de promoción más eficaz del programa entre las pequeñas empresas uruguayas.
4. En consecuencia, deberían disponerse de los medios para potenciar la vía del telemarketing durante los años 2002 y 2003 para garantizar una masa crítica de captación de potenciales empresas interesadas en participar en aras, a la postre, del logro de los objetivos asignados. En cuanto a otras herramientas de difusión

¹⁶ Para una descripción más detallada del aspecto relativo a la promoción del programa, ver puntos D.1.1.1.e. y D.1.1.2.c. dentro del apartado D (Eficacia) de mi informe que resume las actividades de promoción mencionadas por el CDE en sus informes de progreso (años 2000 y 2001).

disponibles (presentaciones, publicaciones tipo *newsletter* por ejemplo), considero que debería hacerse un esfuerzo especial a la hora de diseñar, con criterios racionales (medios disponibles) y eficaces (afinar el público-objetivo), materiales de información y difusión que pongan especialmente el acento en alguna experiencia empresarial exitosa que pudiese haberse consolidado en el curso del programa.

5. El resto de herramientas convencionales (noticias de los medios de comunicación, presentaciones generales...) muestran, a mi entender, claros límites de eficacia entre los pequeños empresarios uruguayos no demasiado habituados –según los propios resultados de mi encuesta- a utilizar la consultoría.
6. En este sentido, la obtención de un ratio actual de 0,9 contratos por cada diagnóstico efectuado representa una mejora importante respecto a los primeros meses de andadura.
7. Admitiendo –según fuentes del CDE- que para realizar un diagnóstico se precisa contactar con una media de 20 empresas (con las que se establece una media de tres comunicaciones), queda patente la importante carga de trabajo que a la insistencia debe añadir obligatoriamente, altas dosis de persuasión y actitud personal *sherpa* consistente en salir a buscar al cliente con tenacidad y convicción, a continuación lograr suscitar su interés y propiciar, en suma, las condiciones que faciliten organizar un encuentro para un diagnóstico, como antesala al contrato de consultoría propiamente dicho.

Ratio (diciembre 2001) = 20 empresas-objetivo / 1 diagnóstico / 0,9 contratos

8. Entiendo por ello que la afectación al staff de una secretaria *full time* (actualmente a tiempo parcial), representaría el mínimo de recursos disponibles de nueva incorporación al CDE para poder abordar con garantías completas de éxito la, ya de por sí, creciente carga de trabajo para los próximos dos años del programa.

E.2. Staff y locales

1. Según mi opinión, las dos oficinas (Montevideo y Paysandú) reúnen las mínimas condiciones para la realización del trabajo por parte del personal del CDE.
2. La plantilla (número de recursos humanos) del CDE está, según mi opinión, ajustada en la actualidad. Sin embargo, podría mostrar algunas limitaciones en los años III (2002) y IV (2003) considerando las razonables expectativas de cumplir los objetivos en ese período.
3. En efecto, el incremento progresivo de los objetivos cuantitativos a lo largo de los cuatro años, acarreará un aumento correlativo de la carga de trabajo en los próximos años, estimado en un 30%.
4. La idoneidad de los perfiles profesionales, a la luz de los cv que he podido examinar, parece la adecuada para el logro de los objetivos del programa.

5. Sin embargo debo manifestar, a la luz de mis entrevistas, alguna duda sobre la existencia de una verdadera actitud *sheer* en algunas personas vinculadas al CDE, algo que -según mi experiencia- resulta imprescindible en un proyecto de esta índole (no *demand driven* es decir, no demandado espontáneamente por sus beneficiarios, las empresas), al exigir del staff gran implicación y entusiasmo para mantener un esfuerzo sostenido y tenaz en todo momento. Esta actitud resultará particularmente necesaria en la fase de captación, persuasión y convencimiento de nuevas empresas para poderlas incluir en el programa y cumplir así con los objetivos de los años 2002 y 2003 en un contexto económico que se anuncia especialmente arduo.

E.3. Aspectos financieros y contables

1. En el anexo nº 6 del informe he incluido una tabla que resume el estado actual de desembolsos del Programa del CDE.
2. A partir de un análisis financiero del mismo se pueden extraer las siguientes consideraciones:
3. Rubro 1 (asesoramiento individual): Al final del año II (2001) no se había producido el desembolso del 100% de los recursos financieros afectados a las acciones del CDE apreciándose un balance positivo (enero de 2002) de 69.560 US\$ (Montevideo) de 11.000 US\$ (Sur) y 106.560 (Norte). El retraso en la fecha de apertura de la ventanilla Norte y el desajuste entre, por un lado, el cronograma de desembolsos previstos y, por otro, la dinámica inherente a la consultoría desde el momento de la firma del contrato entre la empresa y el CDE hasta el correspondiente al reembolso efectivo en favor de la empresa por parte del CDE, son factores de peso que podrían justificar sustancialmente el retraso indicado.

Si se aplica mi recomendación de destinar más recursos al Norte corrigiendo la degresividad financiera actual, aspecto justificado en el apartado **C.7.a.** del informe, un montante de 35.000 US\$ debería ser detraído de la partida Consultores internacionales (Rubro 4) para hacer más atractiva la participación a las empresas de esta zona de Uruguay.

En cualquier caso, debo insistir en la necesidad de un esfuerzo sostenido durante los años III y IV para acometer los objetivos de asesoramiento individual programados con sus correspondientes desembolsos si se pretenden cumplir los compromisos financieros. A la luz de la experiencia adquirida, analizada en el apartado **D.1.1.** del informe, existen perspectivas aceptables de lograrlo dada la aceptación por parte de las PE uruguayas de esta componente del Programa del CDE.

4. Rubro 2 (Programas de cooperación empresarial): A pesar de no haberse logrado formar un segundo programa de fortalecimiento de proveedores, y de existir igualmente, a fecha de enero 2002, remanentes financieros no desembolsados de 34.000 US\$ (Proveedores), 24.000 US\$ (Sectorial) y 4.000 US\$ (Internacionalización), el estado de los desembolsos se puede considerar razonablemente aceptable, en particular, en el caso de la variante de Internacionalización.

En todo caso, el desarrollo de los Programas de cooperación empresarial a lo largo del año 2002 será decisivo para proceder a posibles reajustes de las partidas presupuestarias que permitan la ejecución íntegra de los desembolsos financieros del programa en su conjunto.

5. Rubro 3 (Unidad de gestión-Ventanilla Norte): A pesar del retraso en su puesta en marcha, el estado de ejecución financiera al final del año II (2001) parece el adecuado existiendo incluso un remanente de 11.000 US\$ en la contribución financiera del FOMIN al pago de los gastos del gerente.
6. Rubro 3 (Unidad de gestión-Coordinación): Existe igualmente un remanente acumulado en el balance del año II de 24.720 US\$ en la contribución financiera del FOMIN para cubrir los gastos del coordinador (US\$ 4.000, 48 meses).
7. Rubro 4 (Apoyo técnico y operativo): A pesar del notable impulso en el gasto durante 2001, la partida de consultores internacionales arrastra un montante alto no desembolsado (83.200 US\$ en el balance general). De esta partida se pretenden detraer los 35.000 US\$ destinados a aumentar la subvención a las empresas del Norte en base a mi recomendación.
8. Rubro 5 (Auditoría, evaluación e imprevistos): Debe indicarse que de la partida Evaluación (25.100 US\$ en 2001) se destinaron, según el CDE, 15.000 US\$ para cubrir los honorarios de los consultores nacionales (programa sectorial-textil).
9. Conclusiones y recomendaciones.
 - 1) Excedentes en numerosas partidas al final del año II (2001): casi con toda seguridad se precisará hacer un reajuste y reafectación de partidas en el año IV (2003) que debería incidir en hacer atractivas aquellas acciones que hayan tenido mayor éxito entre las empresas.
 - 2) Aumento de la contribución actual del BID: si se quiere garantizar los resultados programados, es altamente aconsejable que se reduzca la aportación financiera actual de la CIU y que el BID compense esa reducción con nuevas aportaciones financieras para enfrentar los problemas actuales de la CIU derivados de la crisis actual (reducción y retirada de socios, disminución de ingresos por servicios prestados).
 - 3) Contabilidad separada de la CIU: la llevanza de una contabilidad separada de la de la CIU y un *monitoring* permanente de las cuentas en línea con los requisitos del BID deben presidir la gestión financiera durante los próximos años.