



Rev. 1 28 July 2004

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

DOCUMENTO DE PROYECTO

**FOMENTO A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL URUGUAYA
APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS PARA
FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACION**

ESTIMATED STARTING DATE	Septiembre 2004.
DURACION:	2 años.
LUGAR DEL PROYECTO:	Montevideo. El Programa se desarrollará en todo el territorio nacional, en aquellos lugares donde se encuentren las empresas e iniciativas receptoras del programa, prestando especial atención a aquellas localidades del interior del país en que se hayan identificado las condiciones necesarias para implementar un programa de desarrollo empresarial con fuerte énfasis en el desarrollo local
PRESUPUESTO TOTAL	€1 millón (Incl. UNIDO support costs)
DONANTE	Ministerio de Relaciones Exteriores de Italia
CONTRAPARTE LOCAL	Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM)
IMPLEMENTING AGENCY	ONUDI

Este documento no fue impreso oficialmente.

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	3
1. JUSTIFICACION	3
1.1 LA ECONOMÍA URUGUAYA.....	3
1.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR PYMES.....	4
1.3 POLÍTICAS PÚBLICAS E INSTITUCIONES DE APOYO AL SECTOR DE LAS PYMES	7
1.4. NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA NACIONAL	10
1.5 BENEFICIARIOS	11
1.6 EL PROGRAMA PROPUESTO	11
1.7 CONDICIONES LOCALES PARA LA EJECUCIÓN	12
1.8 DISEMINACIÓN Y AMPLIFICACIÓN DE RESULTADOS	12
1.9 RAZONES PARA LA PARTICIPACION DE ONUDI	13
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO Y RESULTADOS ESPERADOS.....	14
2.1. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.....	14
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROYECTO.....	14
3. METODOLOGIA Y PLAN DE EJECUCION DEL PROYECTO.....	22
3.1. METODOLOGIA DE EJECUCION	22
3.2 GESTION DELPROYECTO	23
3.2.1 <i>Comité de gestion del Proyecto (CGP)</i>	23
3.3. PLAN PRELIMINAR DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	25
4. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.....	30
5.- RIESGOS.....	30

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto, pretende ser una contribución al desarrollo económico del país en forma equilibrada, a través del fomento de la actividad empresarial con perfil exportador. Se parte del supuesto que el desarrollo económico deba ser enfocado desde lo local. La evidencia empírica nos muestra que, aún los países más desarrollados no son homogéneos en su desarrollo, sino lo son algunas de sus regiones.

Este concepto nos parece esencial sobre todo como forma de aplicar más racionalmente recursos que son siempre escasos. Debemos ser capaces de identificar aquellos sectores económicos, grupos empresariales y cadenas productivas de valor con mayor potencialidad de desarrollo así como aquellas regiones del país donde se encuentran las condiciones más propicias para tener éxito en las actividades que se pretende implementar en este proyecto.

Se tendrá en cuenta atender zonas del interior del país como forma de contribuir a la política nacional de descentralización económica. La actividad económica y la población del país están fuertemente concentradas en Montevideo y sus alrededores con los consiguientes problemas de marginalidad y de carencia de servicios.

El perfil exportador se requiere por razones obvias; con una población ligeramente superior a los 3 millones de habitantes no se puede pretender desarrollar y fortalecer una actividad empresarial orientada al mercado interno. Uno de los instrumentos que se pretende desarrollar es la asociatividad de forma de lograr mayor escala por ser ésta, una de las principales limitaciones que encuentran las PYMES uruguayas para exportar. Esto no significa que no se atenderán empresas que pretendan atender el mercado interno. Entre otras cosas porque los mismos requisitos para acceder a los mercados externos, se exigen cada vez más en el mercado doméstico que podrían competir con empresas extranjeras que se instalen en el Uruguay.

De manera entonces que, atención y promoción empresarial desde el propio ámbito local; capacitación y tutorías empresariales; búsqueda de financiamiento; asociatividad; asesoramiento en comercio exterior etc. son todos elementos necesarios para contribuir al logro de los objetivos que se pretenden en el presente proyecto.

1. JUSTIFICACION

1.1 LA ECONOMÍA URUGUAYA

La economía uruguaya atraviesa en los primeros meses de 2003 una crisis económica que reconoce tanto causas internas como externas. Estas últimas se originan en buena medida en los problemas experimentados por sus vecinas economías argentina y brasilera. De manera particular, los graves acontecimientos económicos y políticos que se sucedieron en la Argentina a partir de diciembre de 2001 afectaron directamente el escenario uruguayo, con lo que agravaron una situación económica que ya no era buena. Según los datos de Cuentas Nacionales elaborados por el Banco Central del Uruguay, el 2001 ya fue un año de retracción respecto al 2000: el Producto Interno Bruto a precios constantes disminuyó un 3,2%, mientras que la formación bruta de capital fijo y el consumo final caían, respectivamente, 1,6% y 2,5%.

La recesión se acentuó en 2002, con fuertes caídas en el PIB (10,8%), la formación bruta de capital (31,1%), el consumo final (16,1%) y el comercio internacional (-10,9% las exportaciones y -28,3% las importaciones).

Las causas internas surgen de las condiciones estructurales que de manera permanente frenan la posibilidad de un crecimiento sostenido de la economía uruguaya y que especialmente afectan a su sector de empresas de menor tamaño (PYMES), sector que caracteriza al Uruguay. Así por ejemplo, según un sondeo realizado por Vínculo Empresarial, una publicación de ANMYPE, en el último año el 53% de los micro y pequeños emprendimientos disminuyeron su actividad y su empleo y un 74% estima que esta situación empeorará en el futuro inmediato. Cabe advertir que según información elaborada y proporcionada por DINAPYME, en el Uruguay el 97,54% de las empresas son micro y pequeñas empresas, mientras que sólo el 2,11% son medianas y el 0,35% grandes.

APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN

Es decir que la economía uruguaya se caracteriza por tener una gran base de micro empresas (1 a 4 personas ocupadas) y de pequeñas empresas (5 a 19 personas ocupadas), un tramo muy pequeño de empresas medianas (20 a 99 personas ocupadas) y una muy escasa presencia de grandes empresas.

En su conjunto estas empresas (micro, pequeñas, medianas y grandes), muestran que en el año 2001 alrededor del 10% del PIB (a precios constantes de 1983) lo aportaron aquellas trabajando en el sector Agropecuario, el 17,3% las pertenecientes a la Industria Manufacturera, y el 65% a servicios de todo tipo (el escaso saldo restante se divide entre Electricidad, Gas y Agua, y Construcción).

A lo largo del tiempo, y comparando estas cifras con las de 1990 se observa que la Industria Manufacturera disminuyó sustancialmente su participación (era del 24,7% en 1990), mientras que Servicios y en especial Transporte y Comunicaciones la aumentaron (este último pasó del 6,9% al 11,8%).

En cuanto hace a la distribución de empresas por tamaño, la economía uruguaya no se aleja mucho de la situación típica de una economía pequeña con problemas de crecimiento. Ésta es la de una carencia de un tramo importante de empresas de tamaño mediano pero competitivas o con potencial competitivo por su capacidad y disposición a asumir riesgos emprendiendo mejoras tecnológicas, gerenciales, de información, incorporando normas de calidad, desarrollando productos, buscando mercados, consiguiendo financiamiento bancario. Disponer de una participación relevante de este tipo de empresas, según distribución geográfica que priorice la radicación y/o fortalecimiento de empresas en localidades del interior con potencial adecuado, provoca un sustancial mejoramiento de la competitividad de toda la economía, ayuda a distribuir los beneficios de la expansión económica de manera equitativa y robustece la capacidad de la economía para ajustarse a cambios de política externos y a las fluctuaciones de los caprichosos mercados internacionales.

Impulsar un mejoramiento cualitativo y cuantitativo de este tramo de empresas significaría para Uruguay transformar a sus PYMES en un muy dinámico factor de crecimiento y de descentralización económica provocando un desarrollo mucho más armónico. Contar con un tramo relevante de PYMES dinámicas, con objetivos de crecimiento en el largo plazo y con estrategias coherentes para el logro de estos objetivos debe ser prioritariamente una meta de política.

Por ello es que este programa tiene como objetivo el mejoramiento y desarrollo de las PYMES uruguayas y junto con ello el aumento de las exportaciones del país. Este mejoramiento implica la movilización eficiente de recursos para el financiamiento de estas empresas mediante la creación de esquemas de garantías recíprocas y otros esquemas apropiados. Como resultado final el programa aspira a que las empresas en forma individual o asociativa (consorcios u otras formas) alcancen viabilidad económica y habilidad exportadora, tengan acceso al crédito, atraigan inversiones y tecnología del exterior, y tengan acceso a mercados externos. Otro componente de este resultado debe ser el desarrollo y consolidación del empresario local, un impulso a la innovación, la incorporación de nuevas tecnologías, el acceso a nuevos mercados y la incorporación de las PYMES uruguayas a la economía global.

1.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR PYMES

No existe un criterio único en todos los países para la categorización de las PYMES según su personal ocupado. Así por ejemplo los países de la OECD clasifican como micro empresas a aquellas que tienen entre 1 y 19 empleados, pequeñas a las que tienen entre 20 y 99, y medianas a las que tienen entre 100 y 499. De manera diferente, los países de la Unión Europea fijan un límite de 250 empleados a las empresas medianas y los Estados Unidos categorizan como medianas a las empresas que tienen entre 500 y 1500 ocupados. Es decir que muchas de las empresas medianas de este último país serían grandes para la OECD y la UE. La Argentina y el Brasil tienen a su vez criterios variables según el sector de actividad económica en el que esté ubicada la empresa. Así por ejemplo en el primero una empresa del sector industrial o del minero que tenga hasta 300 personas será pyme, mientras que si es comercial o de servicios el límite es de sólo 100 ocupados. En el Brasil el techo de empleo para una empresa de comercio y servicios es de 9 personas y de 19 si es un establecimiento industrial. En la otra punta, será grande una empresa comercial o de servicios que emplee a más de 99 personas y a más de 499 si es industrial. Para el MERCOSUR, sector industria, la categoría micro va de 1 a 10, la pequeña de 11 a 40, y la mediana de 41 a 200. Si es una empresa de comercio o servicios, para el MERCOSUR

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

es micro una de hasta 5 personas ocupadas, pequeña de 6 a 30 y mediana de 31 a 80. En estos casos, además de la variable personal se suelen incluir las variables monto de ventas y monto de activos de la empresa.

A su vez, la **categorización de empresas en Uruguay** incluye tres variables (empleo, ventas anuales y activos) y no hace distinciones por sector. Considerando sólo la variable personal, las categorías son micro 1 a 4 personas, pequeña 5 a 19 personas y mediana 20 a 99 personas ocupadas (Decretos N° 54/92 y 266/95):

Empresas	Personal	Ventas/año en u\$s	Activos máx. u\$s
Micro	1 a 4	60.000	20.000
Pequeña	5 a 19	180.000	50.000
Mediana	20 a 99	5.000.000	350.000

Si bien los criterios anteriores tienen como objetivo principal identificar las empresas que pueden ser sujeto de un determinado programa de beneficios o subsidios, en el caso particular del presente programa no es conveniente adoptar una norma rígida para el techo de empleo a fin de incluir en sus beneficios a las cadenas de valor que integren empresas de variado tamaño, desde las proveedoras de insumos, hasta las productoras y las exportadoras. Aparece como conveniente no obstante que en caso de tener que trabajar con la ayuda de un criterio de selección como los aquí comentados se recomienda utilizar el criterio MERCOSUR

Según el criterio de categorización adoptado por la legislación uruguaya y de acuerdo a datos del Registro de Actividades Económicas de 1997, del total de empresas registradas en 1997 (136.152, ver Informe Sector PYMEs del M.I.E.M.), EL 99,6% eran micros, pequeñas y medianas (MIPYMEs), representando las primeras el 85,4% y dividiéndose las restantes entre pequeñas, 12,4%, y medianas, 2,3%. Se registraba entonces solo un puñado de grandes empresas (0,4% del total).

Las PYMEs industriales a su vez según la fuente antes citada (Ministerio de Economía, Energía y Minería) representaban el 98,7% del total según el criterio uruguayo de categorización y el 99,6% según el del MERCOSUR. Es decir que también en el caso del sector industrial las empresas de gran tamaño son una parte muy pequeña del total.

Como es lógico suponer, las MIPYMEs registran una ocupación muy inferior al número de establecimientos. El 70,2% de la ocupación total (excepto el sector agropecuario) se encuentra entre las MIPYMEs, correspondiéndole dentro de dicho subtotal 40,1% a los micro emprendimientos, 33,7% a las pequeñas empresas y 26,2% a las de mediano tamaño.

Si se examina la distribución del personal ocupado de acuerdo al sector económico donde presta sus servicios y la magnitud de la empresa se constata, para el caso de los micros, que el mayor número de trabajadores corresponde al área de servicios (48,9%), una menor proporción muestran los empleados en el comercio (37,9%), mientras que 13,2% corresponde al sector industrial.

Tanto para las pequeñas empresas como para las medianas la distribución sectorial y por tamaño resulta con menores diferencias entre sí que en las micros. Entre las pequeñas el sector con más significación en el empleo es comercio (39,8%), siguiéndole servicios con 33,2% e industria con 27%.

A su vez, entre las de mediano tamaño el número total de ocupados es bastante más similar entre los distintos tres sectores, correspondiéndole el 37,8% al área de los servicios, 25,4% al comercial y 36,8% al de la industria.

En cuanto a su **distribución geográfica** debe señalarse que un solo Departamento, Montevideo, cuenta con el 62,4% del número de empresas. De ellas, 78,3% son micro empresas, 12,6% pequeñas, 2,5% medianas y 1,5% grandes. En Montevideo se encuentra el 62% de las micros y el 63% de las pequeñas. Pero en el caso de las empresas de tamaño mediano la concentración de ellas en la ciudad Capital es bastante superior (73,5%), y ello es mucho más notorio en el caso de las empresas grandes (80%).

Otra información relevante para conocer la **dinámica empresarial** y orientar criterios de política, es la referida a la creación de empresas, salidas del mercado y vida media de los diferentes establecimientos. En este

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

momento no se cuenta con tal información, conociéndose solo cifras sobre la creación total de empresas durante un período de tres años. Si bien con esto no se llega a cumplir con los requisitos necesarios para determinar adecuadamente el comportamiento dinámico del mercado oferente, por lo menos se logra una primera aproximación, aún cuando parcial, de este proceso. Se conoce así que durante el período 1995 – 1997 se crearon 27598 nuevas empresas (en realidad se crearon y sobrevivieron), de las cuales 92,5% correspondieron al área de las micro empresas. Éstas a su vez dieron ocupación al 56,7% de un total de plazas de 61.060 puestos. Mucho más reducida fue la creación de nuevas pequeñas empresas (solo 6,8% del total creado), las cuales a su vez dieron empleo a 23,7% del total de los puestos laborales de las nuevas empresas. En orden decreciente, las de tamaño medio solo se llevaron el 0,6% del total de nuevas empresas, llegando a ocupar 5694 nuevos obreros y empleados, es decir 9,2% del total de nuevos ocupados. A nivel de grandes empresas solo se crearon 26 nuevas unidades o apenas el 0,1% del total de los emprendimientos nuevos. Distinto fue su impacto sobre el empleo, puesto que absorbieron el 10,3% de los nuevos empleos.

En su conjunto, durante el período 1995 – 1997 los nuevos puestos de trabajo representaron 10,9% de la ocupación laboral total. Este porcentaje solo se vio superado en el caso de las micro empresas (20,9%). La participación relativa de los nuevos puestos en el empleo total acusa una relación inversa al tamaño de las empresas, siendo así que fue solo del 3,6% en el caso de las grandes.

Puede deducirse de lo anterior que la mayor movilidad se ha dado en los micro emprendimientos. Se observa también que el crecimiento relativo del número de empresas es bastante similar al de los empleos creados. Como antes se observó, lo opuesto ocurrió en el caso de las empresas grandes.

Otro rasgo a destacar como característico de las PYMES es la notoria y repetida **incapacidad para acceder al financiamiento bancario**, financiamiento que cuando existe lo es a costa de una muy elevada tasa de interés, reflejo ésta de la mencionada incapacidad. Diversas razones llevan a esta situación, entre las que prevalece la falta de garantías o avales, la importancia de los costos fijos en la concesión de los créditos lo cual lleva que a menor monto del crédito, más caro resulta para el prestatario, la carencia de una adecuada organización administrativa que haga posible evaluar con mayor precisión los riesgos que asumen las instituciones crediticias.

En el caso de la República Oriental del Uruguay esta situación tiene plena vigencia a juzgar por las evidencias recogidas en entrevistas y consultas a fuentes estadísticas. En éstas se destacan como muy graves las dificultades que enfrenta una pyme en procura de obtener un crédito, tanto por los requerimientos de garantías como por las normas a cumplir por este tipo de empresas. En muchos casos se reclama al Banco Central del Uruguay la reducción de estos requisitos, en especial cuando se trate de créditos inferiores a veinte mil dólares. Se reclama también reforzar las líneas de crédito, sobre todo las orientadas a las micro empresas, como así también la innovación y la adopción de nuevas tecnologías. Se reclama también tener el impulso y patrocinio necesarios para el desarrollo de fondos de garantías recíprocas.

Estos reclamos apuntan a aumentar las acciones hasta ahora realizadas. Así, entre 1995 y los primeros meses de 1999 el Banco de la República Oriental del Uruguay otorgó aproximadamente cinco mil créditos entre micro y pequeñas empresas, con un promedio por operación de u\$s 12.000. Es decir que según el universo registrado en 1997 de 136.152 entidades económicas, alrededor de 4% recibió apoyo financiero a través de esta línea de crédito.

También debe ser mencionada la línea crediticia surgida del convenio BROU/KFW/DINAPYME, mediante la cual se apoyó a 39 proyectos de PYMES del área industrial, con un otorgamiento de aproximadamente cinco millones de dólares (crédito promedio de u\$s 128.200).

La Corporación Nacional para el Desarrollo cuenta a su vez con un programa, con asistencia financiera del BID, destinado a las PYMES, que ha permitido realizar el otorgamiento de 2.681 créditos, por una suma de u\$s 40.203.502, es decir un promedio de u\$s 14.995 por préstamo.

Surge también -de entrevistas con empresarios representativos- que existen dificultades para que este tipo de empresas tenga un **acceso fluido a los mercados externos**. Dado un mayor grado de apertura de la economía y enfrentadas a una competencia con el resto del mundo, estas empresas acusan la existencia de importantes brechas tecnológicas, más la distorsionante presencia de prácticas de dumping, trabas aduaneras, falta de adecuada información en tiempo y forma, para mencionar solo algunos de los principales problemas al que se

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

agrega muy especialmente, la falta de capacitación en gestión empresarial que caracteriza a este perfil de empresario. Éstos también están afectando a las PYMES que comercian con los países vecinos del MERCOSUR.

Otras dificultades que según las referencias obtenidas están afectando a las PYMES exportadoras provienen de la **incapacidad de satisfacer en muchos casos los estándares de calidad y las certificaciones pertinentes**. Si bien el problema es advertido y ello ha llevado a tomar decisiones y acciones tendientes a remediarlo, éstas son incipientes y las carencias son muchas. Entre las acciones emprendidas cabe mencionar el Programa sobre normas ISO 9000 que financia el BID y se ejecuta a través de la *Unión de Exportadores*, como así también el Premio que concede el Comité Nacional de Calidad y que cuenta con un amplio apoyo y divulgación.

Vale la pena insistir finalmente en un aspecto ya antes mencionado. Es el referido a la **importancia de contar con información adecuada para la toma de decisión empresarial**. Aquí también las carencias son importantes a juzgar por lo observado y los reclamos de contar con más y mejor información sobre **mercados** factibles y facilidades posibles para las exportaciones. A esto se suma la necesidad de contar con más información sobre **proveedores de tecnología** (precios y garantías incluidas), a fin de alcanzar un mayor acceso a mercados ya identificados. Tampoco parece existir adecuada información sobre **líneas de financiamiento disponibles para inversiones y para exportaciones**.

1.3 Políticas públicas e instituciones de apoyo al sector de las PYMES

Cometidos fundamentales del Ministerio de Industria, Energía y Minería:

- Formular las políticas industrial, energética y minera del país.
- Promover el desarrollo industrial, energético y minero, a través de las actividades económicas que cumplan con los objetivos establecidos en los planes de desarrollo del país.
- Ejecutar la política de marcas y patentes del país
- Incentivar la investigación tecnológica y de los recursos del subsuelo.
- Proyectar la política nuclear, así como realizar la promoción de la tecnología y seguridad nuclear y protección radiológica.
- Planificar, coordinar y realizar actividades de promoción y fomento a nivel nacional e internacional de las artesanías y de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

En el marco del proceso de Reforma del Estado iniciado a partir de la aprobación de la ley N° 16.736, el Ministerio ha adoptado una nueva estructura organizativa, diseñada para permitir el adecuado cumplimiento de sus cometidos y atender los requerimientos de interacción permanente con el entorno que se plantean de cara al siglo XXI.

Las Unidades Ejecutoras de la nueva estructura organizativa son:

- **Dirección General de Secretaría**, encargada de la gestión y administración de los recursos humanos, materiales y financieros del Ministerio.
- **Dirección Nacional de Industrias (DNI)**, responsable de la proposición de políticas de desarrollo industrial en el marco de las políticas macroeconómicas definidas por el Poder Ejecutivo.
- **Dirección Nacional de Energía (DNE)**, a cargo de la proposición y coordinación de la política nacional en materia energética.

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

- **Dirección Nacional de Minería y Geología (DINAMIGE)**, responsable de promover, regular, controlar y fiscalizar la explotación racional, con propósitos económicos, de los recursos minerales del país.
- **Dirección Nacional de Tecnología Nuclear (DINATEN)**, encargada de proponer la política nacional en materia de tecnología nuclear y regular, controlar y fiscalizar las actividades en que se utiliza la misma.
- **Dirección Nacional de la Propiedad Industrial (DNPI)**, responsable de administrar y proteger el derecho de la propiedad industrial (marcas y patentes).
- **Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME)**, encargada de planificar, coordinar y realizar acciones de promoción y fomento de las artesanías, pequeñas y medianas empresas uruguayas.

Con una estructura organizativa adaptada a los requerimientos que plantea el mundo globalizado en que vivimos, con las herramientas de gestión que el entorno pone a disposición, y con la misma vocación de servicio, apoyo y fomento a la industria que ha caracterizado su actuación desde hace noventa años, el Ministerio de Industria, Energía y Minería se proyecta indisolublemente ligado al país del que forma parte.

No existe en el Uruguay una fuerte legislación específica de protección y ayuda a este tramo de empresas, desde las micro hasta las medianas. Dentro de este panorama se destaca la función encomendada a la **Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME)**. Esta entidad, creada por Ley N° 16.170 del año 1990 y con cometidos asignados en su artículo 305, luego ve ampliadas sus funciones por la Ley 16.201. En su artículo 3° esta Ley agrega a dichos cometidos un conjunto muy vasto de objetivos a cumplir, a punto tal que hoy puede considerarse a la DINAPYME el organismo fundamental para la promoción y apoyo este tipo de empresas.

De acuerdo al artículo 3° antes comentado de la Ley 16.201, la DINAPYME debe:

- a) Coordinar todas las actividades que se desarrollen en el país en el fomento de las PYMES (incluidas las artesanías) y asesorar al Poder Ejecutivo en cuanto a su desarrollo y promoción.
- b) Promover la capacitación de sus empresarios en temas de organización y gestión y facilitar el acceso a todo tipo de información pertinente.
- c) Requerir asistencia técnica y económica de organismos nacionales e internacionales, públicos y privados.
- d) Fomentar la instalación de agroindustrias y hacer estudios de factibilidad de complejos agroindustriales.
- e) Realizar diagnósticos sectoriales tendientes a individualizar los sectores con mayor potencialidad a fin de apoyarlos con tecnificación y modernización de su gestión empresarial.
- f) Fomentar la instalación de pequeñas y medianas empresas en el interior del país.
- g) Llevar un registro de las micro, pequeñas y medianas empresas y de los artesanos.
- h) Facilitar los trámites administrativos requeridos para la instalación y funcionamiento de estas unidades económicas, asesorar a los empresarios y procurar la simplificación de dichos trámites.

En esta Ley ampliatoria también se prevé la creación de una *Comisión Honoraria* integrada por representantes de diferentes instituciones estatales y del sector privado, con la finalidad de prestar asesoramiento a la DINAPYME.

De acuerdo a la información proporcionada, esta Dirección se encuentra actualmente en pleno proceso de readaptación a las exigencias del mercado. Hasta el presente su tarea se ha orientado hacia dos campos de acción. Uno relativo al aspecto promocional de las PYMES, y el otro al desarrollo de la artesanía. Cabe señalar que es precisamente en este último donde se advierte el mayor esfuerzo realizado.

Esto puede ser considerado como una señal de que el Gobierno del Uruguay ha decidido viabilizar las distintas acciones referidas a las PYMES a través de la DINAPYME, decisión que al parecer cuenta con aceptación generalizada en los diversos ambientes vinculados a este tema.

APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN

A partir de esta situación es preciso señalar que si bien las normativas legales resultan relativamente sencillas, las evidencias recogidas también indican que existe un cierto grado de superposición de acciones entre las distintas instituciones, públicas, paraestatales y privadas, es decir que una mayor coordinación sin dudas redundaría en mejores resultados y menores costos de los programas de apoyo a estas empresas. Un buen ejemplo de la importancia de tener una muy buena coordinación y de los mejores resultados que esto acarrearía lo proveen el *LATU* y la *CND*, que como entes paraestatales brindan servicios de apoyo y asesoramiento en la gestión empresarial juntamente con otras organizaciones privadas tales como *ANMYPE*, *Cámara de Comercio*, *CIU*, *CEDU*, *CAMBADU* y *FUNDASOL*.

Esto también es notorio en el **área de la capacitación**, en la cual en general se observa la participación de numerosas instituciones que se preocupan por llevar adelante programas de esta naturaleza. Entre los organismos públicos que ofrecen capacitación cabe mencionar a *UTU*, *INJU / JUNAE*, / *DINAE / DINAPYME* y el Ministerio de Seguridad Social conjuntamente con el *JUNAE* (estos últimos enfocan los problemas vinculados a la reconversión laboral). Entre los entes paraestatales que ofrecen algún tipo de capacitación cabe mencionar a la *CND*, a través de un crédito del *BID*, *LATU* y *COCAP*, mientras que en los privados aparece la *UNIT* (sobre normas técnicas), *FUNDASOL* (gestión empresarial), *ANMYPE* (gestión empresarial), *CIU*, *ADM* (gestión empresarial), *ACDE* (gestión empresarial), *CAMBADU* (administra un programa del *BID*), *RED PROPYMES*.

Algo similar ocurre en el caso de la asistencia crediticia, en donde también actúan varios organismos. Entre los públicos el principal es el **Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU)**, cuyas dos principales líneas de crédito están guiadas al sector agropecuario y a las *PYMES*, especialmente para la exportación de sus productos, incluyendo una línea destinada a la **pre - financiación de exportaciones**. El *BROU* es la institución crediticia más importante del Uruguay, prestando sus servicios en todo el país a través de 118 sucursales, con lo que se asegura llegar a prácticamente todas las empresas del país. A su vez, la *CND* administra fondos de carácter externos a esa institución paraestatal. Por su parte en el sector privado existe un gran número de organismos cuyas actividades crediticias están reglamentadas por el Banco Central del Uruguay. Aquí cabe mencionar a *ACAC*, *COFAC*, *FUCAC*, etc. Pero a la vez actúan otras organizaciones no regidas por el Banco Central y que canalizan sus créditos sobre todo a las micro y a las pequeñas empresas, tales como *FUAAN*, *FUNDASOL* e *IPRU*.

La actividad exportadora que realizan las *PYMES* también recibe al apoyo de varias instituciones. En el sector semi-público aparecen Uruguay XXI y el *LATU*. En el privado se destacan *NEX EMPRETEC*, *CIU*, *ANMYPE*, entre otras.

Finalmente cabe citar a la **Unión de Exportadores**, entidad que recientemente firmó un convenio con otras instituciones uruguayas para llevar a cabo el proyecto "Exporta Fácil". Éste tiene como finalidad brindar a cada exportador interesado información sobre los requerimientos específicos exigidos por las distintas aduanas del mundo para admitir la introducción al país de productos del exterior.

En opinión de los directivos de la Unión de Exportadores los cuatro problemas principales que deben sortear las empresas con propósitos exportadores son: a) conseguir financiamiento a tasas de interés razonables; b) la atomización del número de oficinas que el exportador debe recorrer en búsqueda de información y trámites a realizar (entre veinte y setenta según los comentarios recibidos); según esta opinión, esta situación se mantiene pese al esfuerzo realizado en el año 1991 para reducir el número de "ventanillas"; c) las trabas y restricciones de todo tipo (arancelarias y para arancelarias) que rigen en los mercados del exterior a los cuales pretenden acceder los exportadores uruguayos; d) ausencia de una legislación apropiada para fomentar la creación de consorcios exportadores y la integración de cadenas de valor.

Estos problemas son también advertidos por las otras organizaciones consultadas, junto a aquellos referidos a la necesidad de brindar apoyo a las *PYMES* para **mejorar su organización interna tanto en cuestiones referidas a la producción, a la administración y gestión, a la disponibilidad de información y de tecnología, como a capacidad de preparar un plan de negocios**.

De todo lo anterior se advierte la conveniencia de contar con un buen relevamiento de instituciones y acciones de política vinculadas al tratamiento de las *PYMES* a fin de lograr un mejoramiento y coordinación que permita alcanzar los resultados esperados en la tarea ahora propuesta.

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

Al respecto debe señalarse de manera muy especial la cuestión de acceso al crédito. A los problemas comunes que las PYMES de todo el mundo generalmente encuentran para obtener un financiamiento adecuado que les permita producir de manera competitiva, en el caso del Uruguay se suman aquellos derivados de la particular situación que se registra en este país como consecuencia de haber perdido el “investment grade”. Por ello es que debe prestarse especial atención a la búsqueda de mecanismos eficientes para lograr la movilización de recursos hacia el financiamiento de estas empresas. Pese que Uruguay cuenta con un instrumento legal que prevé la existencia de *fondos de garantía recíproca*, éste ha demostrado no tener la capacidad suficiente como para convertir a esta previsión legal en un mecanismo eficiente que haga posible esta movilización de recursos antes mencionada.

1.4. NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA NACIONAL

En este documento se han señalado dos características fundamentales de la economía uruguaya. Por un lado sus dificultades para mantener en el tiempo una senda de crecimiento elevado, dificultades vinculadas tanto a su dependencia de los altibajos que experimenten sus economías vecinas, la Argentina y el Brasil, como a su incapacidad de desarrollar un perfil competitivo que le permita una importante inserción en la economía global. Por el otro, esta incapacidad se relaciona a su vez con condiciones estructurales fuertemente determinadas por una mayoritaria presencia de empresas PYMES, incluidas las micro empresas. Las cifras mencionadas en la sección anterior, tanto para el universo de las PYMES como para el subconjunto referido al sector industrial, son contundentes al respecto.

Esta situación de una amplia base de micro y de pequeñas empresas y de una reducida participación de empresas medianas (20 a 99 ocupados) enfrenta a este país con pocas opciones de crecimiento. Una es actuar eficientemente tanto sobre las condiciones “internas” que caracterizan a las PYMES como sobre “el ambiente externo” que las afecta, es decir legislación e instituciones vinculadas. Todo ello con el objetivo de introducir profundas mejoras en su organización y funcionamiento que lleven a una estructura que se caracterice por la presencia de un tramo importante de empresas medianas competitivas, con acceso al crédito tanto por su capacidad de gerenciar proyectos y generar capacidad de repago como por la existencia de canales institucionales que movilicen recursos financieros hacia el sector. Pero además con capacidad de asumir riesgos, emprendiendo proyectos de mejoras tecnológicas, gerenciales, de información, de incorporación de estándares de calidad, de diseño de nuevos productos, de acceso a nuevos mercados que le den al Uruguay más fisonomía de “global trader” que de país dependiente del comercio intra MERCOSUR.

La otra opción, que en realidad no es tal, sino una consecuencia negativa de no haber optado por la primera, es caer gradualmente en una **situación de economía dual**, es decir de una economía con dos partes, una pobre e ineficiente y la otra un “enclave” de empresas grandes, de capital extranjero en su mayoría, con alta tecnología y productividad, con altos salarios pagados a un número reducido de asalariados y con poco efecto diseminador en el resto de la economía. No habría en este caso cadenas de valor importantes que vinculen a la producción uruguaya con los mercados externos. Por cierto que hoy Uruguay no se encuentra en esta situación. Sin embargo, dadas las actuales condiciones de articulación de los mercados a nivel mundial o globalización, el riesgo de caer en ella se acrecienta en la medida que no adopte y ejecute con eficiencia un ambicioso programa de mejoramiento del tramo de empresas pequeñas y medianas.

Como se destacó en una sección anterior, lograr una participación relevante de este tipo de empresas, es decir, empresas pequeñas y medianas modernas, competitivas a nivel internacional conduce a un sustancial mejoramiento de la competitividad de toda la economía, ayuda a distribuir los beneficios de la expansión económica de manera equitativa y robustece la capacidad de la economía para ajustarse a cambios de política externos y a las fluctuaciones de los hoy inestables mercados externos.

Abordar entonces un programa de apoyo a las PYMES implica avanzar hacia el diseño de una estrategia nacional de crecimiento. Con este objetivo, las acciones a desarrollar deberían concentrarse en el **fortalecimiento del tejido empresarial en aquellos sectores económicos y espacios geográficos donde se detecte existe el potencial necesario para alcanzar un éxito razonable**. Esto supone reconocer que el desarrollo de un país, a partir del fortalecimiento de su sector empresarial no puede ser un fenómeno que tenga

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

un abordaje nacional. El desarrollo de un país se construye desde el desarrollo local, asumiendo que desde el punto de vista productivo, en sentido amplio, no es posible alcanzar el desarrollo homogéneamente en todo el territorio nacional. El entorno macroeconómico es fundamental, pero un programa de este tipo, debe trabajar apoyando la creación de PYMES sustentables y/o fortaleciendo las existentes propiciando que sean el motor del crecimiento, en armonía, y la principal fuente de empleo.

1.5 BENEFICIARIOS

El programa estará **dirigido a mejorar la situación de las PYMES con actual o potencial orientación exportadora**, fundamentalmente, propiciando la constitución de consorcios exportadores y mejorando el funcionamiento de las instituciones gubernamentales responsables de impulsar la exportación de bienes manufactureros y de servicios de turismo. Serán beneficiarios del programa:

- a) **Aquellas iniciativas empresariales existentes, empresas establecidas, que desarrollen sus actividades en sectores con un alto potencial exportador (Sectores que habrán sido previamente seleccionados por sus posibilidades de expansión y de mejora productiva).**
- b) **Aquellos emprendedores que, a partir de una idea de negocio que el Programa considere viable, se resuelvan a apoyar la creación de nuevas empresas o nuevos proyectos empresariales.**

El programa procurará el establecimiento de una más efectiva asociación pública y privada. Dentro de los grupos objetivo se incluirán entonces las instituciones y agencias gubernamentales encargadas del desarrollo y la promoción de exportaciones de las PYMES, así como también asociaciones del sector privado, grupos empresariales, e instituciones financieras orientadas a las PYMES.

El programa podría poner atención en la mejora y la facilitación del acceso a recursos financieros por parte de las PYMES a través de garantías recíprocas, así como la capacidad de movilizar fondos paraestables hacia el sector PYMES y de disminuir el riesgo de estas operaciones crediticias. Son también beneficiarios del programa los responsables del diseño e instrumentación de políticas, los empresarios y los inversores.

1.6 EL PROGRAMA PROPUESTO

Con especial énfasis en el acceso a mercados externos el programa propuesto tiene como objetivo lograr un mejoramiento integral de las PYMES del Uruguay en aquellos sectores y zonas pre-identificadas, a través del **fortalecimiento de empresas existentes que operan en sectores clave, así como el apoyo a la creación de nuevas PYMES**. El Programa estará basado en la activa participación de todos los agentes que forman la vida social y económica de los sectores y localidades previamente identificadas representados en Grupos empresariales o Asociaciones sectoriales y en Agencias de Desarrollo Local (ADL) existentes o a crear por los gobiernos regionales. El programa atenderá planes que puedan resultar relevantes para la movilización de recursos hacia la financiación del sector, buscará *favorecer la asociación de clusters italianos y uruguayos*, a la vez que se logren aumentos en los flujos de inversión real y de tecnología. Es propósito del Programa mejorar la dinámica del sector y apoyar la cooperación entre distintos clusters de empresas, actuales y potenciales, así como la dinámica de las actividades encaminadas a aumentos de inversión y mejoras tecnológicas.

En su desarrollo, el Programa se dirigirá hacia:

- a) **Industrias en las cuales el Uruguay demuestre tener ventajas comparativas,**
- b) **Nuevos emprendimientos empresariales que contribuya a la creación de nuevas empresas..**

En lo relativo a mercados externos se buscará trabajar con aquellos considerados más favorables. Serán consideradas en el Programa las PYMES de la industria manufacturera. Todavía, el programa podría involucrar empresas de servicios a la industria que puedan ayudar al aumento de valor en todo el proceso (incluyendo las del sector de tecnologías de información) y del turismo orientadas, preferentemente, a la exportación, con predisposición al mejoramiento de calidad y de productividad y con alto potencial de desarrollo. *La creación de consorcios exportadores será un instrumento clave a utilizar en el programa.*

Con relación al presupuesto disponible, el proyecto podría implementar solamente actividades pilotos en el ámbito de sectores y consorcio de exportación.

1.7 CONDICIONES LOCALES PARA LA EJECUCIÓN

El objetivo que persigue el MIEM, es el fortalecimiento del sector PYMES, responsable de más del 70% de la ocupación total (excepto el sector agropecuario). Este organismo pondrá todos sus recursos humanos e infraestructuras disponibles para que a través de este Programa las PYMEs Uruguayas se fortalezcan mediante: a) aumento de calidad, productividad y de valor en el sistema productivo de empresas consolidadas b) la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales. El MIEM es el responsable del diseño de políticas públicas orientadas al fomento de la actividad industrial en general y de las PYMES en particular. Cuenta para ello, con la Dirección Nacional de Industrias, la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeña y Mediana Empresa y otras Direcciones de apoyo a la actividad empresarial.

1.8 DISEMINACIÓN Y AMPLIFICACIÓN DE RESULTADOS

Si a través de la facilitación del acceso a mercados exteriores (actividades piloto) se logran los objetivos de fortalecer PYMES que actúan en sectores industriales de especial interés, así como la puesta en marcha de un importante número de nuevos proyectos - viables económica y técnicamente- se contribuirá a alcanzar efectos positivos sobre el empleo, la recaudación de tributos y las exportaciones, mientras que paralelamente se realizará un aporte a la mejora del nivel de competitividad del sector empresarial y la calidad de vida de la población. En la medida en que, buena parte de estas actividades se desarrollen en el interior del país, se hará una contribución significativa al objetivo nacional de descentralización económica y afincamiento de la población en su medio natural.

Los beneficios esperados del proyecto abarcan diferentes planos:

A Nivel Nacional:

- Aumento de en la participación de las PYMES En la economía Uruguay y en sus exportaciones.
- Creación de un marco atractivo para la inversión externa.
- Descentralización económica
- Creación de puestos de trabajo
- Fortalecimiento de vínculos de exportación
- Identificación de Nuevos Mercados

A Nivel Institucional:

- Fortalecer la capacidad de las instituciones para satisfacer las necesidades de mejora de las PYMES
- Desarrollo de los instrumentos de asesoramiento y apoyo a las PYMES y de atracción de inversión externa

A nivel Empresarial:

- Aumento el acceso a Mercados Externos
- Aumento el flujo de inversión, de tecnología y de información a través de acuerdos de cooperación con agentes externos
- Aumentos en la calidad y la productividad
- Creación de Redes empresariales y sectoriales (clusters)
- Mejoras en la gestión

Es importante de aclarar que el proyecto va a poner en marcha un mecanismo institucional de apoyo a las PyMES exportadoras a través actividades piloto en el sector PYMES.

1.9 RAZONES PARA LA PARTICIPACION DE ONUDI

ONUDI juega un papel esencial dentro de Naciones Unidas en el campo del desarrollo industrial. Posee una amplia experiencia internacional en el desarrollo y fortalecimiento de la productividad, calidad y la transmisión de conocimientos a economías nacionales, así como conocimientos actualizados sobre el desarrollo de las exportaciones en el campo industrial.

La urgencia que supone para la economía Uruguaya aumentar su competitividad e integrar sus actividades en un marco internacional, especialmente el sector de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) vitales para el crecimiento sostenible del país, hace necesaria la presencia de ONUDI.

ONUDI a través de la sección PTC/IPT opera en los campos inversión y promoción tecnológica, factores catalizadores y promotores de acuerdos de cooperación y guía de capitales extranjeros interesados en invertir en proyectos en países en desarrollo. La sección PTC/IPT es también responsable del programa ONUDI de desarrollo de la capacidad para el comercio exterior y de la implementación del Memorando de entendimiento ONUDI/OMC. Programas similares se han puesto en ejecución con éxito en muchos países (Tunisia, Libano, Colombia, Argentina, Tunisia, India...).

ONUDI juega un papel importante en:

- Upgrading de empresas industriales
- Asesoramiento y fortalecimiento en el área de Calidad y en la obtención de estándares y certificaciones orientadas a la exportación.
- En el establecimiento y fortalecimiento de relaciones de inversión a través de proyectos conjuntos con instituciones financieras.
- Asesoramiento y fortalecimiento de PYMES
- Facilitar Acceso a nuevos mercados
- Creación de centros de Promoción Tecnológica
- Software ONUDI de gestión estratégica y de la producción (Pharos/Produce Plus)
- Creación de redes empresariales y consorcios de exportación
- Asesoramiento de barreras técnica al comercio exterior (OTC).

ONUDI es una organización reconocida internacionalmente por las labores que desarrolla en el campo del desarrollo industrial en países y economías en desarrollo.

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO Y RESULTADOS ESPERADOS

2.1. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

El objetivo del programa es la creación de mecanismos institucionales y de capacidad técnica para facilitar el acceso a mercados de exportación de Pequeñas y Medianas Empresas Uruguayas.

Este objetivo será alcanzado a través un proceso de transferencia de tecnología y buenas practicas para la mejora de la calidad, de la productividad, el aumento del valor en la cadena productiva, la formación de redes empresariales y el desarrollo tecnológico.

Estos objetivo se combinará con esfuerzos de fortalecimiento del sector PyMEs y de descentralización económica que promuevan un desarrollo equilibrado del país. Este tipo de acciones dará pie a que las empresas inicien un proceso de acumulación que les permita desarrollarse potenciando la generación de puestos de trabajo, fundamentalmente en el interior del país así como, contribuir al incremento de las exportaciones de bienes y servicios.

Paralelamente esto busca incidir en la mejora de la competitividad global del sector empresarial, fomentar el desarrollo tecnológico y ser un aporte en el proceso de redimensionamiento del Estado. Los servicios que se brinden en el marco de este Programa, deberán ser acordes a las necesidades y requerimientos de un sector privado de especiales características: las micro, pequeñas y medianas empresas, las que representan actualmente más del 99% del total de unidades empresariales del país y emplean dos tercios de la mano de obra ocupada.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROYECTO

- 1. Facilitar el acceso a mercados externos y el fortalecimiento de PYMES que operen en sectores económicos de especial interés, actuando sobre aquellas variables que supongan aumentos de valor a través del proceso productivo y mejoras en la calidad y productividad.**
- 2. Fomentar la creación y puesta en marcha de micro, pequeñas y medianas empresas en Regiones del interior que permitan la descentralización económica.**

El Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) en colaboración con ONUDI, llevará a cabo un programa de apoyo a la pequeña y mediana empresa mediante el cual, brindará servicios de capacitación, de evaluación de plan de negocios y proyectos de inversión asociados, de asesoramiento técnico, de asistencia en la obtención de recursos financieros, de extensionismo empresarial (tutoría) y de asistencia a la exportación a creadores de empresas¹ o empresas existentes.

El programa hará diferencia entre el tipo de asesoramiento que necesitan:

- a) PYMES ya existentes que operen en sectores económicos de especial interés.
- b) Nuevas iniciativas para la creación y puesta en marcha de micro, pequeñas y medianas² empresas.

El Programa se llevará a cabo coordinando y potenciando las capacidades existentes en el medio, junto con algunas estructuras que los gobiernos regionales se comprometan a crear en zonas del interior del país

¹ Emprendedor o creador en sentido amplio, ver "Antecedentes personales en actividad empresarial"(Num.3.2.2.2.)

² La clasificación legal (Decreto 54/92) de las Unidades Económicas del país tiene en cuenta las Ventas Netas Anuales (V), el Personal Ocupado (PO) y los Activos destinados a la actividad de la empresa (A). Además establece que, cuando no se tengan datos fehacientes, los activos se considerarán como 1/3 (un tercio) de las ventas anuales, no pudiendo ser inferiores al 10 % de los límites para las ventas establecidas para cada categoría.

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

donde se haya identificado el potencial necesario para promover el desarrollo a través de la actividad productiva.

Esto se realizará de modo tal que permita a los emprendedores elaborar, en forma asistida, un plan de mejora y un plan de negocios y el proyecto de inversión asociado (en adelante este concepto se deberá entender que cuando sea necesario), buscar el financiamiento para el mismo en estrecha relación con la gerencia del proyecto y poner en marcha su empresa contando para ello con asesoramiento profesional durante dieciocho (18) meses a partir del inicio de la implementación del plan de negocios y del proyecto de inversión, luego que éste ha sido evaluado viable.

Para ello se deberán **potenciar los recursos humanos y técnicos del organismo ejecutor del proyecto** que contará con una organización institucional fuertemente descentralizada, apoyándose en estructuras existentes representativas del sector empresarial objetivo de este proyecto y en pequeñas estructuras locales (Agencias de Desarrollo Local) existentes o a crear por los gobiernos regionales si fuera necesario.

En todo momento se priorizará la calidad del Proyecto su ejecución precisa y la participación asociativa de los beneficiarios: durante todo el proceso se mantendrá un control estricto sobre los montos y plazos de las distintas variables presupuestadas y la realidad (período de ejecución, inversiones, costos), analizando las diferencias y tomando las medidas correctivas en tiempo y forma.

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

Objetivo	
El objetivo del programa es la creación de mecanismos institucionales y de capacidad técnica para facilitar el acceso a mercados de exportación de Pequeñas y Medianas Empresas Uruguayas.	
OBJETIVO DEL PROYECTO	RESULTADOS ESPERADOS
1. Facilitar el acceso a mercados externos y el fortalecimiento de PYMES que operen en sectores económicos de especial interés, actuando sobre aquellas variables que supongan aumentos de valor a través del proceso productivo y mejoras en la calidad y productividad.	1.1 Programa de actuación en 1-2 sectores económicos 1.2 Asistencia técnica, y administrativa a 20-80 empresas (Productividad, calidad, cumplimiento) 1.3 Programa de internacionalización (hasta 100 empresas) 1.4 instituciones locales capaz de aplicar la metodología ONUDI de desarrollo de la Capacidad para el comercio exterior
2. Fomentar la creación y puesta en marcha de micro, pequeñas y medianas empresas en Regiones del interior que permitan la descentralización económica.	2.1 Programas de Capacitación empresarial para PYMES en 1-4 regiones del Interior (120 potenciales empresarios) 2.2 Asesoramiento técnico, administrativo, financiero de nuevos proyectos empresariales y promoción 2.3 Instituciones locales capaz aplicar la metodología ONUDI (COMFAR y EDP – Entreprises Development programme).

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

Componente 1	
Objetivo inmediato	Facilitar el acceso a mercados externos y fortalecimiento productivo de PYMES en sectores económicos de especial interés.
Productos finales	Indicadores de éxito
1.1 Programa de actuación en 1-2 sectores económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Número de empresas asistidas - Creación de redes intra-sectoriales - Aumento de importancia del sector en la economía del país - Adecuación con las tendencias internacionales: producto, tecnología, procesos, calidad, mercados. -N* y Volumen de inversiones en equipo y personal especializado por parte de las empresas
1.2 Asistencia técnica, y administrativa a 20-80 empresas (Productividad, calidad)	<p>Mejora de procesos y Productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento hasta 5% - Disminución de Costes hasta 10% <p>Aumento global de Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disminución de piezas defectuosas (-5%) - Variaciones en las devoluciones de Clientes (disminución -5%) - Incorporación a ISO 9000 de las empresas (20-50) - Asesoramiento de laboratorios para la obtención de certificación - Utilización software ONUDI Pharos/Produce-Plus
1.3 Programa de internacionalización en 2 sectores (hasta 100 empresas)	<ul style="list-style-type: none"> - N. Contactos con empresas extranjeras - - N empresas que deciden exportar por primera vez - Numero de proyectos conjuntos (joint ventures) - Presencia en ferias asistidas - Artículos del sector en prensa especializada - Misiones comerciales del sector - Visitas de posibles clientes o inversores a las instalaciones - Entrada nuevos mercados (regional, continental, intercontinental) - Aumento de importancia de la exportación en los resultados - Numero de empresas con departamento de exportación (Grado de calificación del personal idiomas experiencia.) - Aumento de Ventas de exportación
1.4 instituciones locales capaz de aplicar la metodología ONUDI de desarrollo de la Capacidad para el comercio exterior	<ul style="list-style-type: none"> - N. instituciones locales involucrada - No. Expertos/ funcionarios entrenado en la metodología ONUDI y software, mejora productividad y internacionalización - Capacidad de duplicar el proyecto en otras empresas - Pedida de capacitación y asistencia técnica de empresas locales

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

OBJETIVO INMEDIATO.1	Facilitar el acceso a mercados externos y fortalecimiento productivo de PYMES en sectores económicos de especial interés.	
	Problema fundamental	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso Mercados externos - Barrera al comercio exterior - Niveles de calidad y productividad - Nivel de internacionalización y interacción con empresas y mercados extranjeros

PRODUCTO FINAL 1.1	Programa de actuación en 1-2 sectores económicos
---------------------------	---

Actividades para la obtención del producto final 1.1	Parte encargada de la ejecución	Duración	
1. Creación de la Unidad local de implementación del proyecto (ULIP) Coordinador nacional,.....)	ONUDI y MIEM	1	2
2. Elaboración del Plan de Acción del Proyecto	MIEM	1	1
3. Creación de un Comité de Gestión del proyecto (CGP)	MIEM	1	1
4. Identificación y selección de aquellos sectores con mayor potencialidad e interés	ONUDI y MIEM	2	4
5. Identificación de los Agentes (empresas, instituciones clusters, proveedores...)	MIEM	2	4
6. Selección de profesionales consultores (registro)	ONUDI y MIEM	2	18
7. Identificación de los Problemas, barreras y oportunidades que encara el sector.	Consultores especialistas	2	6
8. Aprobación del Programa de actuación en 1-2 sectores económicos para el CGP	CGP	6	6

PRODUCTO FINAL 1.2	Asistencia técnica, y administrativa a 20-80 empresas (Productividad, calidad, cumplimiento)
---------------------------	---

Actividades para la obtención del producto final 1.2	Parte encargada de la ejecución	Duración	
1. Seminario de promoción/ presentación del proyecto y de la metodología ONUDI Criterios de identificación y selección de empresas dispuestas a colaborar y selección	MIEM y ONUDI	1	1
2. Criterios de identificación y selección de empresas dispuestas a colaborar y selección de 20-80 empresas	MIEM y ONUDI	2	3
3. Identificación de barreras a la productividad y a la calidad de cada unidad empresarial (así como gestión y el acceso a mercados)	Consultores especialistas	2	6
4. Asesoramiento técnico en la resolución de los problemas identificados y entrenamiento y implementación del software de ONUDI para monitorear mejoras (Pharos /produce-plus)	Consultores especialistas	2	6
5. Elaboración de un plan de mejora por las empresas piloto.	Consultores especialistas	6	8
6. Implementación de los planes de mejora y medida de los resultados	Consultores especialistas	7	24
7. Elaboración de un código de buenas prácticas	Consultores especialistas	20	24

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

PRODUCTO FINAL 1.3	Programa de internacionalización en sectores (80 empresas)
---------------------------	--

Actividades para la obtención del producto final 1.3	Parte encargada de la ejecución	Duración	
1. seminarios de internacionalización (formación a nivel empresarial), y creación de consorcio de exportación	MIEM y ONUDI	4	24
2.Realización de Estudios de mercado internacional a nivel sectorial	Consultores especialistas	2	12
3.Identificación de las principales barreras de exportación arancelas y non (nivel sectorial)	MIEM y ONUDI Consultores especialistas	2	6
4.Identificación de las ferias mas importantes y con mayor proyección internacional.	MIEM y ONUDI	2	3
5.Fomentar la creación de Creación de consorcio de exportación y de promoción conjunta	MIEM y ONUDI Consultores especialistas	2	6
6.Acompañamiento y asesoramiento en las relaciones con clientes exteriores	MIEM y ONUDI	2	24

PRODUCTO FINAL 1.4	instituciones locales capaz de aplicar la metodología ONUDI de desarrollo de la Capacidad para el comercio exterior
---------------------------	--

Actividades para la obtención del producto final 1.4	Parte encargada de la ejecución	Duración	
1. Identificación de las instituciones locales de apoyo a la internacionalización de las PYMES y personal que se entrenará	MIEM y ONUDI	2	6
2. Programa conjunto de formación y seminarios	MIEM y ONUDI	2	24
3. Relaciones creada con instituciones similares en Italia y Europa	MIEM y ONUDI	2	24
4. Códigos de buenas práctica para la promoción de la internacionalización de la PYMES	Consultores especialistas	20	24

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

Componente 2	
Objetivo inmediato 2	Fomentar la creación y puesta en marcha de micro, pequeñas y medianas empresas en Regiones del interior que permitan la descentralización económica.
Productos finales	Indicadores de éxito
2.1 Programas de Capacitación empresarial para PYMES en 1-4 regiones del Interior (target 120 potenciales empresarios)	<ul style="list-style-type: none"> - Expertos entrenados en metodología ONUDI - Número de participantes en los cursos de capacitación - Grado de Demanda del programa. - Fortalecimiento de agrupaciones empresariales - Grado de implicación institucional (instalaciones, presupuesto, personal). - Alumnos que completan el curso (90%) - Grado de Demanda del curso (200%) - Numero de proyectos iniciados tras los cursos (60%) - Asociación entre empresarios Asistentes al curso - Número y Volumen de inversiones realizadas por alumnos - Número de nuevas empresas - Número puestos de trabajo creados
2.2 Asesoramiento técnico, administrativo, financiero de 120 nuevos proyectos empresariales y promoción	<ul style="list-style-type: none"> - expertos entrenados en metodología ONUDI - N. Proyectos empresarial identificado - N. Plan de negocio de Proyectos empresarial identificados - N. de proyectos que recibió financiamiento - Situación de las empresas al año, dos años y tres años de creadas (performance de las empresas, Tamaño de la empresa, Punto de equilibrio, Evolución y composición de las ventas, Area de operación: local, regional, nacional, e internacional, Cantidad y especialidad de los asesores, Sector económico, Tipo de producto producido, Volumen de inversión en la empresa, Tipo de tecnología y procesos)
2.3 instituciones locales capaz aplicar la metodología ONUDI (COMFAR y EDP – Entreprises Development programme).	<ul style="list-style-type: none"> - N. instituciones locales involucrada - No. Expertos/ funcionarios entrenado en la metodología ONUDI y software, mejora productividad y internacionalización - Capacidad de duplicar el proyecto en otras empresas - Pedida de capacitación y asistencia técnica de empresas locales

OBJETIVO INMEDIATO 2.	Puesta en marcha de micro, pequeñas y medianas³ empresas en Regiones del interior que permitan la descentralización económica
Problema fundamental	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades de PYMES en la puesta en marcha nuevos proyectos empresariales - Escaso desarrollo industrial de las regiones interiores - standardización de sistemas de evaluación de proyectos de inversiones y planes de negocio - potenciales empresarios sin apoyo técnico y financiero

PRODUCTO FINAL 2.1	2.1 Programas de Capacitación empresarial para PYMES en 1-4 regiones del Interior (target 120 potenciales empresarios)
---------------------------	---

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

Actividades para la obtención del producto final 2.1	Parte encargada de la ejecución	Duración	
1. Identificación de Regiones e instituciones (nacionales / internacionales) que participaran en el proyecto	ONUDI y MIEM	2	4
2. Capacitación de instituciones que participen en la ejecución del programa	Expertos nacionales y internacionales	5	24
3. Promoción, Difusión y Convocatoria del Programa	Gobierno local y MIEM	5	6
4. Selección de potenciales empresarios	Gobierno local y MIEM ONUDI Expertos	6	12
5. Programas de capacitación empresarial (en cooperación con ONUDI/ITPO Italia y ONUDI/ITPO Bahrein) y entrenamiento de entrenadores	Expertos nacionales y internacionales	6	24

PRODUCTO FINAL 2.2	Asesoramiento técnico, administrativo, financiero de 120 nuevos proyectos empresariales
---------------------------	---

Actividades para la obtención del producto final 1	Parte encargada de la ejecución	Duración	
1. Selección de profesionales que realizaran el seguimiento y la valuación de proyectos	ONUDI y MIEM	2	6
2. Contacto con instituciones financieras que cooperen en la ejecución del programa	ONUDI y MIEM Expertos	2	6
3. Plan de comunicación para identificar potenciales empresarios	Expertos MIEM	5	6
4. Asesoramiento en la puesta en marcha de Planes de negocio por los potenciales empresarios seleccionados	ONUDI y MIEM Expertos	6	24
5. Formación en elaboración de proyectos y evaluación (metodología ONUDI y COMFAR)	ONUDI y MIEM Expertos	6	24
6. Evolución y selección de proyectos	ONUDI y MIEM Expertos	8	24
7. Promoción de proyectos seleccionados (ferias, red ITPO de ONUDI, etc.)	ONUDI Expertos	8	24
8. Códigos de buenas practica para fomentar la creación y puesta en marcha de micro, pequeñas y medianas empresas	ONUDI Expertos	20	24

PRODUCTO FINAL 2.3	Instituciones locales capaz aplicar la metodología ONUDI (COMFAR y EDP – Entreprises Development programme).
---------------------------	---

Actividades para la obtención del producto final 1	Parte encargada de la ejecución	Duración	
1. Identificación de las instituciones locales de apoyo a la creación de empresas y personal que se entrenará	MIEM y ONUDI	2	6

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

personal que se entrenará	ONUDI		
2. Programa conjunto de formación y seminarios	MIEM y ONUDI	2	24
3. Relaciones creada con instituciones similares en Italia y Europa y ITPO Bahrein y ITPO Italia	MIEM y ONUDI	2	24
4. Códigos de buenas práctica para las agencias de promoción de empresas	Consultores especialistas	20	24

Las actividades 2-7 son relacionadas con la red de oficinas de promoción de inversiones tecnología ITPO de ONUDI (ITPO Italia y ITPO Bahrein) será el focal point.

3. METODOLOGIA Y PLAN DE EJECUCION DEL PROYECTO

3.1. METODOLOGIA DE EJECUCION

El Programa de Apoyo a las PYMES se implementará mediante un **proceso integral para la mejora de empresas y la promoción de nuevas empresas**:

- A) Identificación de sectores / provincias que por sus características, su interés económico, y su potencialidad de desarrollo se considere reúnan las condiciones necesarias para implementar un programa de este tipo. Dentro de cada sector se identificara los agentes y empresas que operan y sobre las que actuará el programa.
- B) Identificación de empresas para creación de consorcios de exportación y capacitación (calidad y productividad)
- C) Identificación de nuevos emprendedores y desarrollar sus habilidades empresariales personales. Se tendrán en cuenta aquellas regiones del interior del país en donde, por sus características socioeconómicas y políticas, se promueva el desarrollo local.
- D) Capacitación de los emprendedores (beneficiario principal) y brindarle las herramientas técnicas necesarias para la elaboración, análisis, evaluación, búsqueda de financiamiento y puesta en marcha de su proyecto, y su implantación definitiva consolidando el emprendimiento empresarial.
- E) Promoción de proyecto de inversión y de acceso a los mercados de exportación.

Las actividades previstas en el Programa, se pueden clasificar:

Actividades de carácter continuo y permanente:

- Información,
- Selección de participantes
- Capacitación / elaboración de Plan de Negocios incluyendo el Proyecto de Inversión
- Capacitación/elaboración/implementación de plan de Mejora
- Evaluación de Plan de Negocios y Proyectos de Inversión
- Asesoramiento Profesional
- Extensionismo o Tutoría empresarial: seguimiento del emprendimiento una vez puesto en marcha por los mismos asesores de la etapa previa
- Capacitación de los cuadros técnicos de las Agencias de Desarrollo Local.

3.2 GESTION DEL PROYECTO

La Estrategia Metodológica de este proyecto de cooperación técnica multilateral implica la ejecución de actividades por parte del ONUDI en cooperación con la contraparte (MIEM) que selecciona a los ejecutores, brinda pautas de acción, coordina y evalúa todas las actividades. El proyecto utilizará la metodología ONUDI de evaluación y promoción de proyecto de inversión y de acceso a los mercados d'exportación/desarrollo de capacidades para el comercio exterior.

En este sentido, Las **actividades propedéuticas** para la misa en marcha del proyecto son:

- 1. Creación de la Unidad Local de Implementación (ULI) del proyecto (Coordinador nacional,.....)**
- 2. Creación de un Comité de gestión del proyecto (CGP)**
- 3. Promoción del proyecto e seminario de presentación de las metodologías ONUDI y resultado logrados en otros países**

En esta definición metodológica, l'ONUDI y el MIEM (**a través de sus técnicos en la ULI**) realizará la convocatoria a los potenciales participantes, la Evaluación de Proyectos, la Asistencia Técnica y las Actividades de Extensionismo Empresarial.

3.2.1 Comité de gestión del Proyecto (CGP)

Las decisiones estratégicas serán tomadas por el comité de Gestión del Proyecto (CGP), que debería estar integrado de la siguiente manera:

- Presidente: Ministro de Industria, Energía y Minería
- Un integrante de la Dirección Nacional de Industrias
- Un integrante de la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas
- Director General de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores
- Un Director de la Cámara de Industrias
- Un integrante del Directorio del LATU
- Representante Regional de ONUDI
- Coordinador Nacional del Proyecto.

Un representante del donante podría también participar. **La composición final del comité debe ser decidida cuando el proyecto comienza oficialmente.**

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

El CGP definirá la estrategia de ejecución del proyecto, supervisará su puesta en práctica y reorientará sus actividades, se necesario. Bajo circunstancias normales, el comité examinará el plan de trabajo anual (YWP) y el progreso según el informe de actividad anual (AAR). El CGP es responsable de:

- Dirección total en la estrategia para la puesta en práctica del proyecto
- La aprobación del plan de trabajo anual y reorienta sus actividades según lo requeridos
- Apruebe la asignación de recursos y la identificación de fondos que emparejan
- Asegure la armonización con otros programas en curso y previstos en el mismo campo de este proyecto
- Supervise la puesta en práctica del proyecto basada en informes por el CTN y la ayuda proporcionada por el encargado de programa designado UNIDO y el coordinador nacional del programa.
- Acto como contrapartes para la evaluación del proyecto.
- Asegurar que todos los socios implicados de Uruguay (las contrapartes y los beneficiarios) proporcionan incluir humano y logístico adecuado y el personal de los recursos que se entrenarán;
- Delegar al CTN las funciones operacionales diarias

L'ONUDI en cooperación con el MIEM realizará, además, las gestiones necesarias tendientes a obtener acuerdos con Instituciones financieras o con otros programas de apoyo al sector productivo que tengan capacidad de financiamiento y que pudieran asistir a los beneficiarios a partir de un Proyecto de Inversión evaluado viable. La red ITPO de ONUDI será responsable de la promoción internacional de proyectos de inversión y acceso a los mercados.

En cuanto a la **Evaluación de Proyectos** presentados, se propone también que se realice en forma descentralizada a través de comisiones ad hoc, supervisadas por el comité de evaluación (ONUDI, MIEM, otros)

Paralelamente, dado que el MIEM cuenta con la Dirección Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (DINAPYME), se entiende que con los técnicos del mismo y/o con técnicos contratados puede realizar las tareas de **Asesoramiento Profesional** requeridas en las diferentes etapas del Programa. Cuando se requiera, podrán contratarse o realizar convenios con Instituciones especializadas del medio a los efectos de realizar el proceso de Selección y Capacitación (incluyendo asistencia técnica para la Elaboración del Proyecto) de los aspirantes. La función de ONUDI es de transferencia de códigos de buenas practicas y metodología internacionales. La actividades de confección de proyectos de desarrollo tecnológico (PDT) se realizarán cada vez que el plan de negocios venga asociado a una idea innovadora, que implique la realización de planos, pruebas y prototipos tanto a nivel de producto como de proceso. Cabe mencionar que, además de las consideraciones arriba indicadas que se tuvieron en cuenta para la selección de la estrategia de ejecución para cada etapa del Programa, el objetivo es el de potenciar al máximo los recursos existentes, de forma de lograr sinergias a partir de los mismos, evitando superposiciones e inversiones innecesarias. A esos efectos, para la ejecución de las distintas actividades el Programa, se dará prioridad a las estructuras que el propio Estado tiene en apoyo al sector empresarial, así como, aquellas estructuras que, con el mismo objetivo, tengan las organizaciones privadas tales como las cámaras empresariales.

Servicios de UNIDO involucrados:

- PTC/IPT (gerencia de proyecto: promoción de la calidad y de la promoción de inversiones)
- ITPO Italia y Bahrein
- Oficina SME(Consortios de exportación)
- Otras oficinas de ONUDI en función de los sector identificados y del plan de acción.
- Oficina América latina y Caribe para asegurar la integración de este proyecto dentro de los proyectos y de los programas de UNIDO en la región.

Para la formación y capacitación en la elaboración y evaluación de proyectos de inversiones y para facilitar inversiones y enlaces comerciales con Europa y Italia, el proyecto involucrará la RED ITPO de ONUDI.

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

3.3. PLAN PRELIMINAR DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El los primeros 2 meses de ejecución del proyecto un plan de acción será aprobado. Un plan tentativo se une abajo como referencia.

a) Actividades previas

a.1.1 Instalación de la Unidad ONUDI Ejecutora del Programa dentro de la órbita del MIEM que será el Organismo Ejecutor; La misma tendrá un coordinador general (responsable del proyecto), un asistente y apoyo de secretaría y administración y expertos sectoriales. Estos cargos serán contratados y funcionará con el apoyo de la estructura del MIEM. (1º mes)

a.1.2 creación del Comité de Gestion del Proyecto (CGP).

a.1.3 Acción Plan del proyecto.

a.2.- Relevamiento entre las Intendencias Municipales del interior y sus respectivas agrupaciones empresariales sobre interés en asesoramiento y/o prestación de servicios para resolver problemas específicos y sobre posibles restricciones a levantar con el fin de impulsar las actividades de este programa a nivel local. Será condición imprescindible para la selección de la zona a ser apoyada por el presente Programa, el compromiso político y material del Gobierno Departamental conjuntamente con las organizaciones empresariales locales y contar con una masa crítica razonable de potenciales beneficiarios. Como mínimo, estas zonas deberán comprometerse a la creación de una Agencia de Desarrollo Local (ADL) (en el caso que no existiera una organización de ese tipo) integrada, principalmente, por representantes del sector privado y a las que se les proveerá de apoyo logístico y de un gerente profesional todo lo cual se considerará contraparte local al Programa. Eventualmente, el Programa podrá brindar asistencia en el relevamiento de la situación empresarial local. Esta información será utilizada en la selección de los aspirantes al Programa.

a.3.- Realizar gestiones a los efectos de saber desde el inicio del programa si se contará con fuentes adicionales de financiamiento para ofrecer a los participantes de forma de contar con apoyo financiero para desarrollar su emprendimiento. Esta actividad incluye la identificación o diseño de instrumentos financieros no tradicionales que cumplan con el objetivo de financiar actividades productivas.

a.4.- Identificar los sectores e instituciones / regiones que habrán de participar en las actividades del proyecto. Fortalecer técnicamente con actividades de capacitación a aquellas instituciones que habrán de participar en la ejecución del programa y se estime que lo necesiten

Estas actividades se realizarán en los primeros tres meses.

Difusión y Convocatoria

El MIEM, trabajará conjuntamente con las cámaras empresariales y las oficinas de desarrollo local de los Departamentos que habrán de participar en el Programa para realizar una convocatoria a las empresas en funcionamiento operando en los sectores seleccionados, así como a personas que tengan una nueva idea de negocio. Esta actividad se repetirá en el segundo año. Puede estar dirigida a los interesados o a las Instituciones que realizarán la selección, convocándolos para participar en reuniones de difusión donde se les brindará información sobre el Programa, para que a partir de allí, el aspirante -si continúa interesado- se dirija a las Instituciones que realizarán la selección. La difusión y convocatoria se realizará durante dos meses, en cada uno de los cuales se realizará una reunión informativa.

Selección de participantes

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

La selección de los participantes, que será realizada por una comisión con una integración que otorgue las máximas garantías a los beneficiarios, deberá constar de las siguientes etapas:

Selección de empresa para: Facilitar el acceso a mercados externos y fortalecimiento productivo de PYMES en sectores económicos de especial interés

Selección de empresarios potenciales: Puesta en marcha de micro, pequeñas y medianas empresas en Regiones del interior que permitan la descentralización económica.

Mesa de Entrada o Recepción de aspirantes que, interactuando con un Equipo Técnico multidisciplinario, realice una orientación y selección previa de aspirantes a través de entrevistas apoyadas en un Cuestionario Guía. Dicho Cuestionario servirá, en caso de que el postulante sea seleccionado, como Diagnóstico de la Situación Inicial. La Mesa de Entrada debe estar integrada por lo menos con dos especialistas con experiencia en gestión de micro, pequeñas y medianas empresas. Habrá una Mesa de Entrada en cada zona geográfica a ser apoyada por el Programa.

Si se decide realizar un sólo Curso de Capacitación Integral por vez y teniendo en cuenta que no sería deseable que el mismo contara con más de treinta (30) asistentes y dado que empíricamente se podrían manejar niveles de deserción del entorno del 30%, para la participación en los Talleres de Sensibilización deberán seleccionarse 45 aspirantes.

Otra alternativa es realizar tantos cursos de Capacitación Integral como sean necesarios de acuerdo al número de aspirantes que, luego de participar en los Talleres de Sensibilización decidan continuar con su capacitación. En este caso todos los aspirantes que superaron la primera etapa de selección (Mesa de Entrada) asistirán a los Talleres de Sensibilización. A los efectos de plantear el cronograma de actividades y de cuantificar los recursos necesarios se considera la hipótesis que se brindará dos cursos Capacitación Integral en el primero y segundo año de ejecución del Programa respectivamente.

Los **criterios básicos** que se tendrán en cuenta para orientar la preselección que realizará la Mesa de Entrada serán:

- **Educación formal:** Un nivel mínimo equivalente a Secundaria Básica o Universidad del Trabajo del Uruguay
- **Antecedentes personales en actividad empresarial:** que el aspirante tenga alguna experiencia empresarial y/o en el rubro de su idea/proyecto será deseable a los efectos de la selección, lo que implica manejar un concepto amplio de "creador" que incluirá a las personas que ya están trabajando por cuenta propia.
- **En lo relativo a la ocupación actual** del postulante que pretenda crear una empresa nueva, será deseable la selección de emprendedores que estén desarrollando alguna actividad remunerada en su especialidad técnica. También es importante estimular la participación de empleados del sector público.
- **Sectores y Rubros de Actividad:** emprendimientos industriales, con una definición amplia de los mismos que incluya a quienes puedan brindar servicios que permitan desarrollar la industria, se considerarán, también, al sector turismo y al de servicios personales a empresas, tales como el de tecnologías de la información.
- **Localización:** se procurará alentar los emprendimientos que quieran instalarse en el Interior del país en las regiones previamente identificadas y en donde estén funcionando las Agencias de Desarrollo Local las que, a estos efectos, oficiaran como Mesa de Entrada.
- **Ideas/Proyectos:** Más que ciertas actividades innovadoras en particular, se priorizarán las ideas o proyectos que sean innovadores⁴, flexibles, que cuenten con la escala mínima requerida para el sector o actividad y con bajos requerimientos de capital inicial en relación a la mano de obra ocupada.
- **Características, actitudes y comportamientos deseables en el emprendedor:** capacidad de relacionamiento, actitud innovadora y dinámica, posibilidad de dedicación efectiva y directa al proyecto. En esta primera etapa se deberán descartar las personas en las que se pueda detectar claramente falta de deseos de independizarse, falta de iniciativa, de capacidad de mando, dificultades para trabajar en equipo, escasez de liderazgo o de capacidad de relacionarse.

⁴Se entenderá innovación en sentido amplio: proveer solución novedosa a un problema, o sea innovación tanto de productos, como en organización, en servicios o en marketing

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

b) Talleres de Sensibilización. Las personas seleccionadas por la Mesa de Recepción participarán de Talleres de Sensibilización que permitan detectar y desarrollar las habilidades empresariales personales, la creatividad y la Idea o Proyecto del emprendedor. En particular, se abordarán los aspectos que hacen a la asociatividad como forma de fortalecer la capacidad empresarial de las PYMES. El objetivo de los mismos es lograr que se produzca una segunda selección realizada por el propio participante, dado que a través de la concurrencia a los talleres él mismo identificará su capacidad de asumir riesgos, fijar y alcanzar objetivos y de ser constante.

En particular, el asistente deberá obtener herramientas que le permitan detectar y desarrollar sus capacidades de planificación (anticipación, previsión y manejo de información), de gestión (ímpetu, iniciativa, constancia) y de relacionamiento (negociación, establecimiento de redes, etc.).

Los Talleres tendrán una carga horaria total de cuarenta y cinco (45) horas y se realizarán en sesiones de tres (3) horas de duración cada una, tres (3) veces por semana, lo que implicará un plazo de ejecución de cinco semanas. Se entregará material de apoyo a los participantes.

Capacitación Integral y elaboración de Proyecto

Estimando que luego de los Talleres de Sensibilización un 66% de los participantes continúen con la capacitación, se brindará un curso de Capacitación Integral.

El Programa de Capacitación Integral deberá incluir la elaboración, por parte del participante, en forma paralela a la asistencia a los cursos, de un Plan de negocios y un Proyecto de Inversión. A tales efectos se le entregará al asistente un Formulario Guía y dispondrá de cinco (5) reuniones de asistencia técnica de una hora y media (1 1/2) con un asesor que ejercerá la tutoría durante todo el Proyecto y con posibilidad de acceder, solicitándolo a través del tutor, a asesores integrantes de un equipo multidisciplinario. Se dará prioridad a quienes presenten un proyecto asociativo.

La carga horaria del curso será de ciento ocho horas de clase (108), a dictarse tres (3) veces por semana en sesiones de tres (3) horas cada una, completándose la capacitación en un plazo de 12 semanas. La distribución de la carga horaria entre las distintas áreas temáticas será bastante similar. Se entregarán a los participantes manuales básicos de apoyo por cada área temática, cuyas condiciones de elaboración se detallan en el numeral siguiente.

En cuanto al contenido curricular del curso, deberá incluir las áreas temáticas que de detalla a continuación:

- **Marketing:** el objetivo es que el emprendedor tenga herramientas para desarrollar su Plan de Mercadeo y para la posterior implementación de las estrategias seleccionadas. El participante debe analizar desde el comienzo como es el mercado al que ingresará con su proyecto: competidores, estrategias competitivas, proveedores, clientes, productos sustitutos, posibles ingresos al sector.
- **Administración y Gestión:** el objetivo es que el empresario sea capaz de realizar una gestión profesionalizada de su emprendimiento: visualice su empresa en forma integral, su interdependencia con el medio y en particular perciba la importancia de la cooperación interempresarial, de la información, del cálculo de costos y obtenga herramientas que le faciliten la obtención de información, la planificación y la toma de decisiones eficientes.
- **Recursos Humanos:** el objetivo es que el empresario pueda definir el rol que desempeña en su empresa y desarrolle conocimientos básicos que le permitan percibir la importancia de actividades tales como la selección de personal y en general, conducir un grupo de trabajo a fin de lograr los objetivos deseados.
- **Análisis Financiero:** el objetivo es que los asistentes conozcan los principales análisis que se pueden realizar a partir de los Estados Contables Básicos, la importancia de la presupuestación, del análisis de la evolución en el tiempo de los principales indicadores, y su utilidad en la toma de decisiones. El proyecto de Inversión que elabore el participante debe incluir todos los indicadores financieros de interés, en particular: VAN, TIR, Costo de administración de stocks, Indices de Endeudamiento, de Liquidez, de Actividad y de Rentabilidad, de forma tal que el potencial creador conozca desde el inicio las relaciones óptimas para ese emprendimiento específico. Paralelamente se brindará información sobre selección de fuentes de financiamiento.

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

- **Gestión de la Productividad y Calidad:** el objetivo de esta área temática será que el participante pueda manejar herramientas para la planificación y control de producción buscando la máxima productividad y control de calidad. Paralelamente se deberá introducir al participante en los conceptos de Calidad Total y se trabajará sobre la importancia actual de áreas como el Diseño y la Adecuación Tecnológica. Se informará al participante sobre los estándares internacionales, instrumentos y normas de medida en el marco de programas de Calidad Total. Desde el inicio de la capacitación el participante debe manejar el tema de la innovación y desarrollar en su planteo estratégico los elementos innovación utilizará.
- **Aspectos Legales y Tributarios Básicos:** el objetivo es que los participantes conozcan los distintos tipos jurídicos de empresas, sus consecuencias legales, fiscales y de costos; las principales formas de contratación, normas laborales básicas; y los requerimientos nacionales, municipales y fiscales para la formalización de una empresa.
- **Comercio Exterior:** se abordarán aspectos básicos sobre la operativa de exportación en general y en particular a los casos prácticos presentados. Deberá contemplarse el estudio y difusión de la normativa de la Unión Europea, en particular a lo que hace al comercio de alimentos.
- Se realizarán viajes de estudio a centros de excelencia en el exterior como complemento de la capacitación empresarial con vistas de fortalecer su perfil exportador.

En todos los casos, los temas a abordar, además de permitir que el participante, con asistencia técnica, elabore su proyecto, debe aportarle herramientas concretas para la gestión de su emprendimiento. La metodología a aplicar debe ser muy dinámica y práctica. Por lo tanto será fundamental una adecuada combinación entre la transferencia de conocimientos teóricos, el análisis de casos similares a los proyectos de los participantes y la posibilidad de intercambio de experiencias entre los asistentes. Los profesionales a cargo de la capacitación, a partir de la formación técnica en un área específica, deberán tener, valorándose en el siguiente orden:

- experiencia en asesoramiento e intervención en empresas
- actitud innovadora
- experiencia en capacitación

Serán también factores a tener en cuenta la formación generalista del asesor así como su capacidad didáctica.

Elaboración de manuales de capacitación

Por cada área temática se deberá elaborar un manual de apoyo con los principales temas. Tendrá un máximo de 40 carillas, se dividirá en capítulos por temas y su estructura deberá ser muy esquemática y con un porcentaje importante de gráficos y cuadros que faciliten la comprensión.

En cada capítulo habrá una sección introductoria conceptual muy simple y clara, una sección con ejemplos y una sección que reserve un espacio guiado con preguntas para que el participante desarrolle su propia situación. También podría realizarse la introducción conceptual directamente a través de un ejemplo. Los profesionales que elaboren los manuales de capacitación, serán contratados por la Unidad Ejecutora del Programa, y deberán reunir las condiciones mencionadas en el numeral 3.2.2.3 para los Capacitadores.

Los seis (6) manuales para cada una de las Areas Temáticas señaladas, se realizarán entre el segundo y sexto mes del primer año de ejecución del Programa, dado que deberán estar finalizados al iniciarse el proceso de Capacitación Integral. Se estima que su elaboración insumirá, en total, 120 horas/técnico. Estas horas se distribuirán entre el redactor, el diagramador y el dibujante, (en el entorno de 80 horas de redacción y 40 de diagramación/dibujo, pudiendo variar según el manual a confeccionar).

Elaboración de proyectos para el Programa de Desarrollo Tecnológico

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

El proyecto (ONUDI y MIEM) analizará aquellos planes de negocios que tengan asociado una idea innovadora de producto, proceso o sistema de gestión. Para esos podrán formular un proyecto de gestión tecnológica a presentar al PDT para el subsidio que este programa pone a disposición de estos temas específicos.

Es importante resaltar que para estos casos, se tendrá muy en cuenta las posibilidades asociativas de estos planes de negocios, esto es, pondrán el mayor esfuerzo para discernir cuáles proyectos tecnológicos están vinculados por algún grado de afinidad de modo que la presentación al PDT sea en forma conjunta entre los emprendimientos a subsidiar.

Evaluación de Proyectos

La evaluación de los Proyectos presentados será realizada por un equipo técnico multidisciplinario integrado por técnicos contratados y/o por técnicos de instituciones asociadas a la ejecución del Programa. Deberán establecerse previamente los criterios con que se evaluarán las distintas áreas de los proyectos. A tales efectos será de utilidad disponer de información sobre los " Paquetes Tecnológicos" mínimos para diversas actividades.

Los técnicos que integren el equipo que evaluará los Proyectos deberán reunir las condiciones mencionadas en el numeral 3.2.2.3 para los Capacitadores y preferentemente tendrán experiencia en evaluación de proyectos industriales y de servicios conexos.

Se estima que, en promedio, la Evaluación de Proyectos insumirá por lo menos (30) treinta horas técnico, dependiendo de las necesidades que surjan de la interacción necesaria en un proceso de evaluación. (Hipótesis de trabajo: un asesor lo estudia y evalúa, luego lo pone en común con el equipo multidisciplinario, mantiene reuniones con el emprendedor, se elabora informe y se devuelve al postulante).

Si el proyecto es evaluado no viable deberá devolverse el mismo al participante a través de una reunión de asistencia técnica y estableciendo por escrito las causas de dicha evaluación, de forma tal de posibilitar su reconversión. Si el proyecto es evaluado viable deberá iniciarse un período de Asistencia Técnica durante las etapas de implementación y despegue y la etapa de desarrollo.

Extensionismo

A partir de la evaluación viable e inicio de ejecución del Proyecto comienza una etapa de asistencia técnica por el plazo de 18 meses. Esta asistencia consistirá por una parte en asesorar al emprendedor a los efectos de obtener el financiamiento necesario, a partir de cierta inversión de capital propio, y apoyarlo durante la implementación y desarrollo de su empresa y por otra parte en coordinar el contacto regular entre empresarios para intercambiar, evaluar experiencias y generar negocios.

En lo relativo a la **asistencia técnica** a brindar, durante los primeros doce meses ésta consistirá en reuniones semanales del asesor y el empresario, las que será deseable que se realicen en la empresa a partir de la existencia de la misma. Durante los 6 meses posteriores las entrevistas serán quincenales. Las reuniones serán de una hora y media de duración. A partir de este esquema básico puede manejarse cierta flexibilidad en relación a la frecuencia de las entrevistas de asistencia técnica.

La primera entrevista permitirá tener una visión general sobre el proyecto, obtener el acuerdo del emprendedor y del consultor en cuanto a las posibilidades de trabajar juntos, y bosquejar un contrato que incluya el contenido, duración y precio del asesoramiento previsto.

Las reuniones de asistencia tendrán como objetivo asesorar al empresario en la aplicación de los conocimientos y herramientas adquiridas durante la capacitación y apoyarlo en la resolución de las dificultades que se van presentando. El asesor ayudará a la reflexión y toma de decisiones teniendo siempre presente que se trata de micro, pequeñas y medianas empresas. Paralelamente se analizará la información básica de gestión y las posibles diferencias que surjan

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

entre la realidad y las proyecciones incluidas en el Proyecto de Inversión, sugiriendo las medidas a tomar en caso de ser necesario realizar ajustes.

En esta etapa deberá contarse con un equipo multidisciplinario para poder asignar los asesores de acuerdo a las características de la empresa y a sus prioridades de asesoramiento. Es deseable que el mismo técnico realice todo el proceso de asesoramiento a una empresa, apoyándose en un equipo multidisciplinario al que se podrá recurrir ante necesidades de asesoramiento específico.

Los profesionales que integren el equipo de asesores deberán reunir las condiciones mencionadas en el numeral 3.2.2.3 para los Capacitadores.

El otro aspecto del extensionismo a llevar a cabo consistirá en la realización de los siguientes talleres:

- Taller sobre Calidad Total
- Taller donde empresarios exitosos compartan sus experiencias con los nuevos empresarios
- Taller de trabajo con el objetivo de desarrollar proveedores.

El MIEM coordinará y moderará un taller donde un grupo de empresas medianas y grande existentes, que tengan necesidades comunes se reúnan con sus potenciales proveedores de productos y/o servicios a los efectos de transferir experiencias y aportar a su desarrollo a la vez que mejoran su sistema de aprovisionamiento.

Estos talleres se pueden realizar por ramas de actividad, o pueden ser de convocatoria general. Para la realización de estos encuentros puede manejarse la posibilidad de realizarlos en días sábados, dado que esto puede facilitar la concurrencia de empresarios.

4. Evaluación del Programa

Profesionales independientes al Programa, realizarán durante el plazo de ejecución del mismo evaluaciones anuales y al finalizar el mismo una evaluación final, a los efectos de auditar los resultados alcanzados y formular las recomendaciones que consideren pertinentes para tomar las medidas que sean necesarias a los efectos de alcanzar eficientemente los objetivos planteados. El informe de evaluación será entregado al MIEM en un plazo máximo de 60 días a partir de finalizado cada año de ejecución.

3.2.2.9. Fortalecimiento Institucional

El Programa tendrá una ejecución descentralizada, para ello, se apoyará en Agencias de Desarrollo Local (ADL), existentes o a crear por los gobiernos regionales, en aquellas localidades identificadas para desarrollar las actividades. En tal sentido, se prevé un entrenamiento intensivo de cinco ADL consistente en la tutoría durante un mes de un experto en desarrollo local.

5.- RIESGOS

Al concebirse una ejecución descentralizada en sectores y áreas previamente identificadas con el potencial necesario se corren varios tipos de riesgos. Una propuesta de este tipo generará expectativas en el ámbito de sectores y de los gobiernos locales y todos querrán participar. Esta claro que el proyecto no puede abarcar ni todas las áreas económicas ni toda la geografía del país; no solamente porque no habría recursos suficientes, sino y fundamentalmente, porque técnicamente no todos los sectores ni todas las regiones del país cuenta con las condiciones necesarias para lograr el desarrollo a través de actividades empresariales. Habrá que desarrollar entonces, con mucha claridad, los criterios

**APOYO AL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PARA FACILITAR EL ACCESO A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

objetivos que se tendrán en cuenta para decidir apoyar una región en detrimento de otra, así como, determinar quién y cómo tomará la decisión.

Un segundo riesgo que se corre, es que, aún si se seleccionó con el mayor cuidado la zona a apoyar, es posible cometer errores que se traduzcan en un escaso interés del empresariado local en participar de las acciones del proyecto. En todo caso, el mejor antídoto contra este riesgo es, ser muy riguroso en las condiciones que se van a exigir a las localidades (sector público y privado) que se van a apoyar. No obstante, habrá que prever la posibilidad de discontinuar el apoyo a una ADL que no responda a las expectativas utilizando esos recursos en otra zona.