

INSPYRAMEUE

Informe de resultados y propuestas para mejorar el entorno en el que operan las **MIPyMES**,

elaborado a partir de un proceso participativo
del sector privado



Este proyecto está
cofinanciado por la
Unión Europea



Cámara
de Comercio
y Servicios
del Uruguay



Eurocámara
Uruguay

Informe de resultados y propuestas para mejorar el entorno en el que operan las MIPyMES, elaborado a partir de un proceso participativo del sector privado

Esta publicación fue cofinanciada por la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad de los autores/CCSUY y no necesariamente refleja las opiniones de la Unión Europea.

Agradecimientos

El Proyecto InsPYraME UE, liderado por la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay junto a la Eurocámara con el apoyo de la Delegación Europea en Uruguay, agradece a autoridades, organizaciones y empresas de todo el país que formaron parte de los 32 meses de trabajo de esta iniciativa.

También, queremos agradecer a todo el equipo que trabajó en el marco de las Mesas de Diálogo Regionales para la realización de este documento de recomendaciones: a la Ec. Macarena Botta quien facilitó la primera etapa, a Ec. Diego Pereira y Soc. Martín Lescano, que trabajaron en la segunda etapa del proceso y en la compilación de resultados. Además agradecemos muy especialmente el asesoramiento y acompañamiento del Banco Mundial que nos permitió tomar como punto de partida e incorporar algunas dimensiones de las recomendaciones de un informe producido por el Banco Mundial sobre Mejoras al Clima de Inversiones de Uruguay y la facilidad de hacer negocios en el país.

Informe de resultados y propuestas para mejorar el entorno en el que operan las MIPyMES, elaborado a partir de un proceso participativo del sector privado

© 2022 by **InsPYraME UE** is licensed under **CC BY-NC-ND 4.0**



Índice

Introducción	4
<hr/>	
Alcance	5
<hr/>	
Metodología	5
<hr/>	
Etapa 1	7
Encuestas y Resultados	
<hr/>	
Etapa 2	11
Entrevistas	
<hr/>	
Etapa 3	28
Mesas de trabajo	
<hr/>	
Resultados destacados	32
<hr/>	
Anexo	40
El proyecto InsPYraME UE	

Introducción

El siguiente informe es el resultado de un proceso de trabajo colaborativo liderado por la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay que contó con el apoyo del Banco Mundial, en el marco del Proyecto InsPYraME UE. Todo el proceso de trabajo se llevó a cabo en el período marzo 2021 - octubre 2022. Tiene como objetivo presentar una serie de barreras, desafíos, oportunidades y recomendaciones asociadas al desarrollo de las MIPyMES uruguayas en el marco de un proceso participativo realizado con actores referentes del sector privado. Dichas propuestas surgen a partir de una sistematización de temas planteados en una encuesta realizada a empresarios de todo el país, complementado con un análisis elaborado a partir del intercambio con las empresas y organizaciones a través de entrevistas y mesas de diálogo, teniendo en cuenta las recomendaciones de un informe producido por el Banco Mundial sobre Mejoras al Clima de Inversiones de Uruguay y la facilidad de hacer negocios en el país. Durante el proceso de sistematización, el énfasis estuvo en conocer cuáles son sus inquietudes y las necesidades a las que se enfrentan diariamente los empresarios a nivel de políticas públicas, pudiendo así generar propuestas claras y específicas que se centren en facilitar el entorno en el que operan las MIPyMES.

Con este resultado se pretende colaborar a través de un análisis cualitativo sobre aspectos a los que se enfrentan las empresas en el día a día. La colaboración con el Banco Mundial, nos permitió además poder tomar como punto de partida ciertas dimensiones ya identificadas como prioritarias por el gobierno y ver si estas prioridades o líneas de acción iban en concordancia con las de los empresarios de nuestro país.

En una primera etapa del documento, se toma como punto de partida la encuesta realizada por el Proyecto InsPYraME UE a empresas de todo el país, donde se identifican los principales ejes a ser abordadas en las entrevistas.

Para la siguiente etapa, se desarrollan entrevistas semi estructuradas a informantes calificados, poniendo foco en el financiamiento, la comercialización, la gestión y los recursos humanos.

Finalmente, en la etapa de mesas de diálogo, se partió de los hallazgos surgidos en las entrevistas, y se buscó construir una hoja de ruta con acciones concretas que colaboren con el desarrollo de las MIPyMEs del Uruguay.

Este trabajo con el sector privado tiene también el objetivo de identificar de forma colectiva los aportes que se pueden hacer desde las gremiales para lograr una mayor sinergia con las acciones del Estado. A lo largo de los capítulos se irán presentando de manera descriptiva los diferentes aportes complementarios de las fuentes de datos relevadas (Doing Business 2020¹, encuestas, entrevistas y mesas) junto a las recomendaciones y sugerencias de

1) En septiembre de 2021, la administración del Grupo Banco Mundial decidió discontinuar el informe Doing Business. Sin embargo, el sitio web de Doing Business continúa estando disponible públicamente como un archivo de conocimiento y datos. El informe Doing Business 2020 fue publicado a finales de 2019.

acciones a realizar, sean estas a nivel de cámaras y gremiales, de las políticas públicas como de la sociedad en su conjunto en movimientos culturales de más largo aliento.

Alcance

El alcance definido para el informe se centra en realizar un abordaje cualitativo de las posibles barreras y oportunidades para el desarrollo de las MIPyMES del Uruguay pudiendo identificar acciones concretas y sugerencias a través del análisis de los discursos.

Este trabajo se enmarca en un proceso participativo, donde desde el proyecto InsPYraME UE se llegó a más de 500 empresas, y donde participaron de forma activa más de 70 representantes de gremiales empresariales de todo el país.

La herramienta planteada en el proyecto para alcanzar este objetivo, fue, la organización de encuentros y consultas con actores empresariales relevantes en cuatro mesas de diálogo. Estas mesas se realizaron con una lógica de trabajo regional, buscando que los participantes sean los actores que mejor representen los intereses de las MIPyMES en los distintos departamentos a trabajar. La dinámica se basó en la promoción de una reflexión creativa y un diálogo colaborativo en donde se compartió el conocimiento y se lograron propuestas y recomendaciones de políticas públicas para facilitar el entorno en el que operan las MIPyMES.

Metodología

La metodología propuesta tiene como eje realizar un foco progresivo en los principales temas que van surgiendo a través de la implementación de diferentes técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas. El resultado esperado ha sido lograr un proceso de consulta sobre las principales acciones a tomar para el desarrollo de las MIPyMES en el Uruguay, y generar propuestas que aporten desde una mirada territorial amplia.

Con este resultado se pretende colaborar para proponer recomendaciones sobre el “cómo” viven las empresas el entorno de negocios en el Uruguay, y lograr a través del diálogo político constructivo aportar insumos desde las empresas locales a la formulación de políticas públicas.

Se propone, entonces, una metodología de trabajo basada en entrevistas cualitativas que complementan los análisis cuantitativos de la Encuesta.

Esta investigación se realiza a través de entrevistas con representantes de las asociaciones comerciales y otro tipo de asociaciones y organizaciones sectoriales. Estas entrevistas se realizaron con referentes de todo el territorio nacional, siendo un 75%, representantes del interior del país.

Finalmente se abordaron cuatro mesas de diálogo a partir de la identificación de cuatro regiones: Región Centro – Sur, Región Litoral, Región Noreste y Región Metropolitana.



Región Noreste:

Artigas, Rivera, Tacuarembó, Cerro Largo, Treinta y Tres y Rocha.

Región Centro – Sur:

San José, Flores, Florida, Durazno, Lavalleja y Maldonado.

Región Litoral:

Salto, Paysandú, Río Negro, Soriano y Colonia.

Región Metropolitana:

Montevideo y Canelones.

Las cuatro mesas se convocaron para ser llevadas adelante en modalidad virtual y se planteó un trabajo en panel dividido en dos momentos. Un primer momento de recapitulación de las reuniones uno a uno (resumidas en un documento previamente entregado) con énfasis en el conjunto de acciones y recomendaciones para poder atender a los problemas emergentes en las diferentes realidades. En un segundo momento se propuso un ejercicio de visualización del futuro, seguido del diseño de posibles acciones y medidas de políticas asociadas a las necesidades y oportunidades que ese futuro puede proponer.

A modo de resumen, se dejan planteadas al final del documento una serie de propuestas que servirán de insumo para el diálogo con los principales referentes de las instituciones del Estado vinculadas al desarrollo de las MIPyMES.

Etapa 1

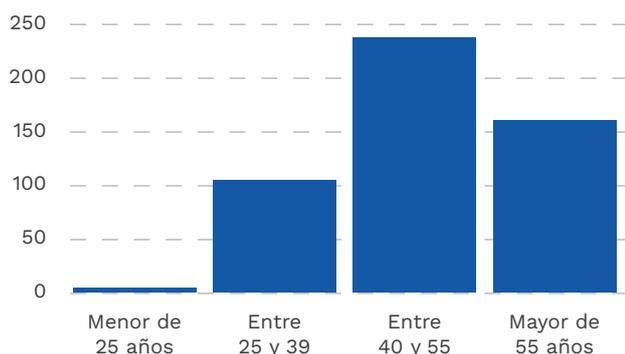


Encuestas y Resultados

A comienzos de 2021 la Cámara de Comercios y Servicios desarrolló una encuesta para medir el entorno competitivo de las MIPyMES en Uruguay. El relevamiento de 38 preguntas fue completado por una muestra de 511 respuestas.

La caracterización de la población muestral se resume en los siguientes gráficos:

¿Qué edad tiene la persona propietaria de la mayoría accionaria de la empresa?



¿De qué orden fueron sus ventas totales sin IVA en U\$S en el último año?



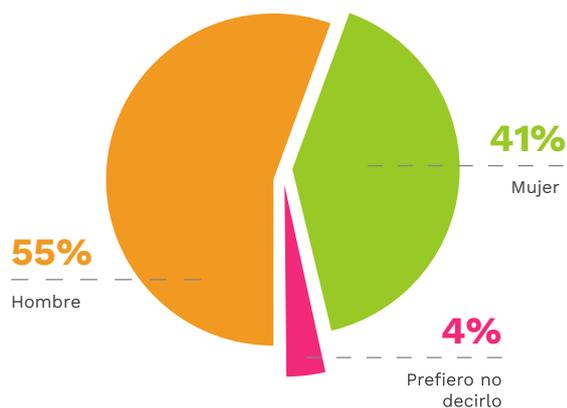
Algunos datos relevantes:

Las empresas MIPyMES, son de propiedad en su mayoría de personas de mediana edad y se destaca la baja proporción de jóvenes empresarios/as.

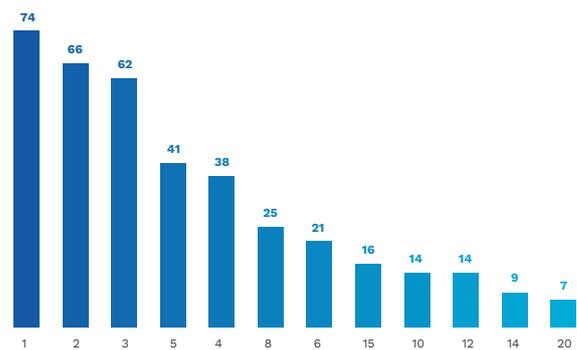
En la propiedad de las empresas según género, hay una similar proporción entre propietarios y propietarias, un dato muy significativo para un análisis del entorno de las decisiones gerenciales, en la medida que muchas mujeres son las encargadas de los cuidados del hogar y los niños o personas mayores².

Evidentemente esperamos una baja cantidad de personas empleadas en promedio en las empresas MIPyMES (casi que por definición). Sin embargo el universo unipersonal no es el dominante, hay una interesante proporción de empresas de entre 2 a 5 trabajadores.

Género con el que se identifica la persona propietaria de la empresa.



¿Cuántas personas trabajan en la empresa?



La mayor proporción de las empresas facturan menos de U\$S 218.000 anuales, pero también hay una proporción interesante de No sabe/No contesta, señalando la existencia del nivel de reserva sobre este tipo de información.

2) Según informe de ONU MUJERES SOBRE EL SISTEMA NACIONAL INTEGRADO DE CUIDADOS EN URUGUAY <https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2019/10/SNIC%20DIGITAL%20BAJA.pdf>

¿Cuáles cree que son las principales barreras para el desarrollo de su empresa?

	Acceso al Financiamiento	Entorno Operativo	Infraestructura	Innovación y Tecnología	Servicios de Desarrollo empresarial
Acceso al Financiamiento	186	35	60	52	63
Entorno Operativo	34	122	31	31	34
Infraestructura	60	31	136	50	49
Innovación y Tecnología	52	31	50	131	57
Servicios de Desarrollo empresarial	63	34	49	57	148

Al ser consultados sobre cuáles son los obstáculos o barreras para el desarrollo de su empresa, los empresarios identifican como el factor más importante el Acceso al Financiamiento, seguido por los Servicios de Desarrollo empresarial y luego la Infraestructura. Incluso combinando factores, las barreras identificadas refieren a una combinación de Acceso al Financiamiento y alguno de los dos factores que lo siguen en importancia.

También interesa resaltar que factores asociados al Entorno Operativo (marcos normativos por ejemplo) e Innovación y Tecnología (compras digitales, medios de pago electrónicos, etc.) no se perciben como un problema al desarrollo de las PyMES.

En la Etapa 1 del trabajo se pretendió recabar la mirada de las MIPyMES uruguayas con respecto a los temas de desarrollo de sus negocios.

Para ese fin se propuso en las entrevistas un abordaje en 4 niveles o temas previamente seleccionados: Financiamiento, Recursos Humanos, Comercialización y Gestión.

Los cuatro ejes temáticos responden por una parte a las respuestas brindadas en la Encuesta de la CCSUY; y por otra parte se refieren de manera más general a las recomendaciones de un informe producido por el Banco Mundial sobre Mejoras al Clima de Inversiones de Uruguay y la facilidad de hacer negocios en el país, con el objetivo de propiciar un intercambio más abarcativo y habilitar que otros temas, barreras y/o obstáculos puedan salir a luz.

La pregunta general a ser abordada fue:

¿Cuáles son los principales obstáculos o barreras para el desarrollo de su empresa?

Su respuesta se abordó siguiendo el siguiente esquema de preguntas en entrevista cualitativa:

Eje	Tema	Pregunta
Financiamiento	Acceso	Tienen instrumentos financieros adecuados: cuentas bancarias, tarjetas, post, líneas de crédito, etc.
		¿Existen problemas para acceder a un crédito? Por garantías, por nivel de ventas, porque el crédito no es para lo que se precisa (corto plazo o capital de trabajo en lugar de inversión)
		¿Los créditos son adecuados? ¿Plazo, tasa, velocidad de aprobación?
	Mercado de capitales	¿Financiarse con ventas de acciones es una posibilidad? ¿Sería fácil encontrar un socio accionista?
Recursos Humanos	Conflictos	¿Hay personas con la calificación necesaria en el mercado?
	Capacitación	¿Los niveles de conflicto son un problema para su empresa?
Comercialización	Digitalización	¿Cuenta con herramientas necesarias para la comercialización de los productos? ¿Tienen herramientas digitales, redes sociales, etc.?
	Mercado	¿El tamaño del mercado local es una restricción para el crecimiento?
	Exportación	¿Exportar es una opción? ¿Lo encuentran fácil de realizar?
Gestión	Profesionalización	Cuentan con profesionales en la gestión de la empresa: administración, contabilidad, finanzas, impuestos
	Empresas Familiares	¿Su empresa tiene resuelto los temas de sucesión?
	Impuestos	¿La carga impositiva es muy alta? ¿Es sencillo los trámites de pagos de impuestos?

Etapa 2



Entrevistas

En la siguiente etapa del trabajo, se tomó como punto de partida el análisis realizado a los resultados de la encuesta y a las recomendaciones de un informe producido por el Banco Mundial sobre Mejoras al Clima de Inversiones de Uruguay y la facilidad de hacer negocios en el país. De esta forma, se elaboró una pauta de entrevista sobre la base de las principales dimensiones identificadas: Financiamiento; Comercialización; Gestión; Recursos Humanos.

Financiamiento

Durante las entrevistas se abordó el tema financiamiento para identificar las barreras, oportunidades, y necesidades para acceder al financiamiento, el cual fue identificado en la encuesta como la mayor limitante para el crecimiento.

La encuesta aborda el tema del financiamiento en 4 preguntas, que se intentan resumir en los siguientes cuadros y gráficos.

¿Obtuvo algún crédito ya sea de instituciones bancarias, financieras de microcrédito o crédito para MIPyMES en los últimos tres años?	
NO	298
SI	213
Endeudamientos varios	36
Activo Fijo	58
Compra de materia prima	18

Solo un 40% de las empresas encuestadas han obtenido un crédito y de estas, fue en un 50% de los casos, utilizado en la compra de activos fijos (maquinarias, equipos, vehículos, compra de local o refacciones), otro grupo refinancia deudas y en menor medida se utiliza para financiar el giro corriente.

En su opinión, ¿cuáles cree que son los problemas para obtener préstamos de instituciones financieras?

	Los requisitos de garantía	Las tasas de interés	El monto del préstamo aprobado	El plazo del préstamo	Requisito de garantías personales
Es un problema grave	263	256	194	127	265
Es un problema leve	146	167	189	203	138
No es un problema	64	52	84	141	67
No sé	38	36	44	40	41
Total	511	511	511	511	511

Sobre las barreras de acceso al financiamiento, la información cruzada de los datos hace evidente que los problemas son fundamentalmente de requisitos de garantías y/o costo (niveles de tasas cobradas). Ni los montos ni los plazos parecen estar actuando como barreras de acceso, reflejando la inexistencia de problemas en la oferta o en el diseño de productos financieros de plaza.

Del análisis cualitativo de las entrevistas se pudieron identificar emergentes que responden a realidades locales, pero también a aspectos culturales asociados a la idiosincrasia del empresario uruguayo. A continuación se detalla de forma agregada los puntos más relevantes que surgieron en cada una de las dimensiones.

La cultura del financiamiento

Uno de los principales aspectos recogidos en las entrevistas, es que en términos generales, el empresario uruguayo no es propenso a la búsqueda de financiamiento. Muchos de los entrevistados plantean que el financiamiento no está asociado a oportunidades de crecimiento, sino como forma de suavizar ciclos en acontecimientos de crisis. Este aspecto se ve en mayor medida en las empresas familiares, donde esa adversidad al riesgo se transmite entre generaciones.

La desconfianza hacia el crédito, puede vincularse a la falta de interés por el crecimiento de las empresas, pero también a la falta de información estratégica para la toma de decisiones. Comienza de esta forma a surgir la necesidad de trabajar sobre aspectos culturales que inciden en el desarrollo de las empresas y que es posible abordar con una mirada a mediano y largo plazo.

“En general, el gran empresario tiene dificultad para el compromiso con un financiamiento a largo plazo”

Este aspecto queda en evidencia de forma muy clara cuando tenemos en cuenta la variable edad en las personas entrevistadas. En general los jóvenes son más propensos a la búsqueda de financiamiento, ya sea a través de una sociedad o un crédito.

Una de las posibles razones que surge de los discursos es la falta de capacitación financiera y que parte de esa falta de cultura del financiamiento, tiene como consecuencia la pérdida de oportunidades. Es por esto que en muchos casos se manifiesta la necesidad de contar con más herramientas y capacitación a la hora de tomar decisiones financieras.

“El crédito tiene que ayudar al negocio, pero con parte de un plan estratégico”

Se entiende como fundamental la capacitación a nivel gerencial, pero también se reconoce la falta de formación en los profesionales que asesoran a las empresas. Surge como necesario contar con contadores que con una mirada holística resuelvan y aporten estrategias de financiamiento.

“No hay gestión financiera y falta capacitación. La mayoría de los contadores son profesionales de impuestos, no de la estrategia”

Poca oferta de crédito formal y a medida de las PyMES

De los discursos se desprende la sensación que en muchos lugares del interior, existe poca oferta formal de financiamiento. Este aspecto golpea de forma diversa a las empresas según su tamaño y su antigüedad. Los nuevos emprendimientos tienen muchas dificultades para acceder a préstamos. Esto tiene como posible efecto el surgimiento de ofertas informales con modalidades de recuperación que distan de mucho de lo legal.

“Están apareciendo prestamistas ilegales, que cobran cuotas diarias. Muchos pequeños negocios terminan en esta red”

Por otro lado, en los lugares donde la oferta es suficiente, surge la preocupación de que a la hora de acceder a financiamiento por parte de las instituciones formales, se entiende que una de las principales barreras es la burocracia de los Bancos. Trámites largos y con poco sentido de la realidad hacen que sea muy desmotivante el proceso.

“Existen gran cantidad de requisitos y trabas para acceder a créditos”

Uno de los aspectos que surge de las entrevistas, son los requisitos de tres balances positivos. Muy pocas PyMES pueden cumplir este requisito después de haber atravesado los años de pandemia. También para las ofertas de microfinanzas las barreras son difíciles de sortear en esta época.

“El comerciante pequeño llega a Microfinanzas, pero te piden estar al día con todo y eso es muy difícil ahora pos pandemia.”

Desde una lectura desde la perspectiva de género, se identifica en las mujeres la necesidad de contar con educación financiera, pero la principal barrera es la falta de garantías. En términos generales, las mujeres no tienen bienes propios y su documentación es desprolija.

“Los nuevos emprendedores tienen dificultades para acceder al financiamiento. Muchos llegan a ventanillas de apoyo, pero los tiempos son largos”

Como contracara, de las entrevistas surge que la garantía SIGA fue muy favorable y tuvo un impacto positivo.

Caso Pandemia

Durante el tiempo de pandemia las MIPyMES accedieron a facilidades como el SIGA Emergencia (80% de cobertura) que garantizan créditos y se complementaban con facilidades de ANDE y Microfinanzas. Este fue un elemento muy positivo y a medida de las PyMES que provocó un incremento en el nivel de endeudamiento. Muchas de las MIPyMES fueron a las ventanillas por renovaciones de las facilidades y se encontraron con que estaban discontinuadas. La pandemia permitió realizar un experimento en el que la combinación de acceso a garantías públicas y facilidades de créditos más blandos habilitaron cambios en las conductas con respecto a la propensión de asumir créditos en las empresas.

Financiamientos alternativos

Como forma de responder a la falta de oferta o dificultades de acceso al crédito, en muchos de los territorios, es muy frecuente el financiamiento a proveedores, donde las grandes empresas adelantan pagos. Existen muy buenas experiencias en los casos de las cadenas agrícolas, donde por ejemplo la garantía es la cosecha futura. De esta forma, algunos cobran a 180 días pero pagan antes a sus proveedores.

También surge como práctica frecuente el descuento de cheques. En algunos casos se utiliza todavía el cambio de cheques, con el problema que eso puede traer en un pueblo chico si se corta la cadena de pagos.

Algunas experiencias interesantes buscan opciones alternativas. En la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay (OMEU), se está desarrollando un programa de mujeres que financian mujeres (<https://www.mujeres-inversoras.com/>). La idea es matchear la inversión, mujeres que buscan invertir y mujeres empresarias que necesitan financiamiento.

“Está demostrado que las mujeres invierten más en propósito”

Es necesario flexibilizar las normas para lograr que ese match pueda terminar en un financiamiento efectivo, como plataforma de crowdfunding u otras formas del mercado de capitales, como ocurre en otros países.

Si bien ahora están apareciendo varias Fintech que facilitan el acceso, generalmente son ofertas de créditos personales con otros focos de negocios y sus ofertas no se adaptan a las necesidades de las PyMES.

Comunicar mejor las ofertas de crédito y las facilidades de inversión semilla

En algunas zonas del país, se describe la necesidad de comunicar mejor las herramientas existentes. Por ejemplo, el tema de las SAS (Sociedad Anónima Simplificada) no ha llegado aún al interior. Los estudios contables no lo manejan bien y no se promociona.

“Si bien la oferta es limitada, hay microfinanzas y programas, para emprendedores. Hay fondos no reembolsables, pero falta comunicación”

Obtención de crédito (indicador del Doing Business 2020)

En el informe del Doing Business 2020 (DB) se recomienda revisar y reformar el marco general de operaciones garantizadas alineándose con las mejores prácticas internacionales. En ese sentido, se recomienda la mejora y eficiencia de registros de garantías de bienes muebles que permitan mayor agilidad y menores costos.

Las garantías aparecen como factores que determinan el acceso al crédito, pero sin embargo, esto refiere a la dificultad de obtener garantías en activos fijos o co-deudores solidarios, ligado a las prácticas de las microfinanzas locales. Es probable que un mayor acceso a garantías sobre facturas o contratos faciliten y estimulen la utilización de productos como el factoring o la conformación y descuento de facturas hoy muy poco utilizadas y de alto costo registral.

En cualquier caso, los problemas de acceso al crédito parecen estar más relacionados con condiciones culturales del empresariado local y condiciones de la oferta disponible

y de los requisitos del sistema bancario, más que a barreras en la operacionalización de garantías como eje de las reformas. De todas formas, facilidades en la constitución de garantías y más oferta de productos estimularán el uso del crédito como palanca de crecimiento de las MIPyMES.

Protección de los inversionistas minoritarios (indicador del Doing Business 2020)

Se recomiendan un conjunto de acciones tendientes a modificar Leyes de Sociedades Comerciales y del Mercado de Valores con el objetivo de fomentar el vínculo de las MIPyMES con el financiamiento a través del mercado de capitales.

En las entrevistas se detecta la enorme distancia que existe entre el mercado de capitales nacional y el de otros países incluso de la región. La posibilidad de introducir nuevos accionistas a cambio de aportes de capital y/o venta de las empresas es algo muy poco habitual. En algunos casos las expansiones (territoriales muchas veces) ocurren en mecanismos como las franquicias.

Comercialización

La comercialización es una de las principales dimensiones donde existe posibilidad de mejoras a la hora de pensar en propuestas.

¿Dónde vende sus productos/servicios actualmente?						
	En mi departamento/ localidad	En más de un departamento del país	En todo el país	Internacionalmente en el Mercosur	En Europa	Total
En mi departamento/ localidad	216	58	18	6	2	300
En más de un departamento del país		95	11	5	2	113
En todo el país			61	14	4	79
Internacionalmente en el Mercosur				4		4
En Europa					5	5

La encuesta permitió tener una dimensión del grado de baja internacionalización como estrategia de comercialización de las PyMES. Incluso este sesgo hacia lo local está presente a todos los niveles, es decir en el país, en la región departamental e incluso dentro del departamento o localidad. Además llama la atención que de la muestra la mayor parte de las empresas venden en sus localidades y de manera mayoritariamente exclusiva, es decir, sin vender fuera de su territorio. El cuadro es contundente y esta es una evidencia que importa mucho resaltar y es la fuerte “localidad” de las MIPyMES uruguayas.

La transformación digital

A la hora de abordar el tema de la Comercialización, surge de forma sustancial la importancia de la tecnología como socio estratégico, aunque no siempre se pueda utilizar de forma adecuada.

“Hoy en día el acceso a la tecnología es más fácil. Pero la gente no está acostumbrada al uso de la tecnología”

En muchos lugares se plantea que la digitalización “está verde”. Existe una brecha generacional muy marcada en relación al vínculo con las herramientas digitales y si bien existe una oportunidad para comercializar por Internet, los comercios locales no lo saben mostrar. En muchos casos, se plantea por ejemplo que no saben a quién quieren llegar, y tampoco tienen control de stock.

La digitalización como la apertura de nuevos mercados no aparece de forma clara, y en los casos en los que se han implementado estrategias en este sentido, se encuentran con la barrera logística. A esta situación, se le agrega que en muchos lugares no hay buena oferta de servicios de apoyo en la venta por internet.

“El problema es que los servicios son caros en el interior, y por eso vender es más difícil. Y poca gente quiere pagar el costo de desarrollo de proveedores. Hay que invertir con mentalidad local a mediano plazo. Hay un costo de aprendizaje que nadie quiere pagar”

Otra barrera es poder contar con recursos humanos con experiencia en la digitalización. Se ha intentado el tema de la digitalización, pero tiene costos fijos muy altos. Las PyMES medianas vencen el paradigma y salvan estos problemas, contratan técnicos, controlan stocks y hacen los desarrollos necesarios. El problema son las chicas.

“Las ventas por internet son algo real, vinieron para quedarse. Hubo un cambio vertiginoso, los grandes se adaptaron pero los chicos mueren”

Se plantea la necesidad de cursos en redes sociales, pero también hay que convencer a los empresarios que en vez de tener a alguien vendiendo en el mostrador, ahora hay que tener a alguien atrás de la computadora.

También ha surgido en los discursos, la conciencia de que la transformación digital no es solamente la venta por internet. Por ejemplo, la factura electrónica ha abierto un mundo nuevo para las empresas y hay una oportunidad para aprovechar ese cambio tecnológico, con foco en la obtención de datos estadísticos, e información para pensar estratégicamente. Esta transformación es una gran oportunidad para iniciar un proceso de digitalización.

“No más papel, Excel obligatorio. Del papel al Excel, y del Excel al CRM.”

Un aspecto que puede ayudar en la difusión, es concientizar a través de casos de éxito.

A modo de ejemplo, hubo un incremento de la digitalización de los emprendimientos culturales como estrategia en la pandemia y la capacitación en digitalización surgió como alternativa para poder enfrentar la nueva competencia.

Grandes superficies Vs comercios locales

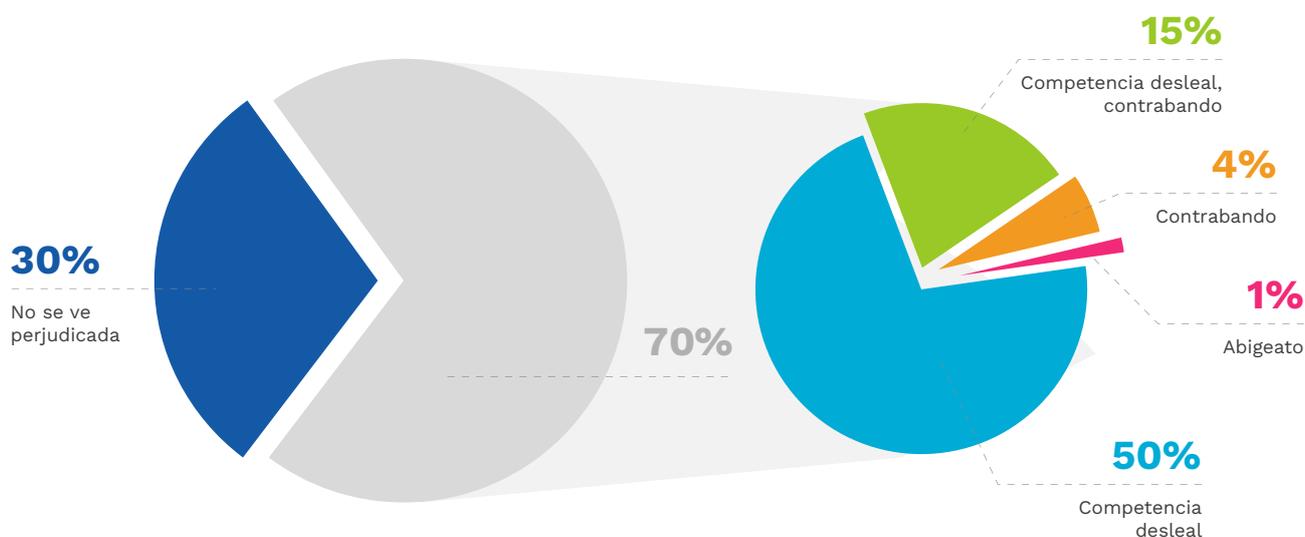
Uno de los principales aspectos que surgieron en las entrevistas es el desafío de encontrar un equilibrio para una convivencia entre las grandes superficies y los comercios locales. Se plantea que las grandes empresas tienen más capacidad para usar las herramientas de descuentos de impuestos que las empresas chicas y eso genera aún más impacto a la hora de competir.

“Las grandes superficies generan empleo pero también destruyen”

Informalidad

Pero las grandes superficies no son el principal problema planteado por los comerciantes. En los discursos y en los datos recogidos en las encuestas, la informalidad es vista como una gran amenaza.

**¿Su actividad económica se ve perjudicada por el informalismo?
Marque lo que corresponda:**



La informalidad es una característica muy presente en el mercado de las MIPyMES uruguayas. Constituye además, un factor muy relevante en las capacidades competitivas del entramado empresarial. Un 70% de las empresas encuestadas se percibe perjudicada por la informalidad, no solo por no estar registrados en DGI y BPS, sino también bajo la forma de contrabando.

A su vez, se plantea como una realidad muy compleja, ya que la informalidad tiene varias aristas que es importante abordar. La informalidad como forma de subsistencia, la informalidad como primer paso en la creación de un emprendimiento, la informalidad estructural, y la informalidad dentro de la formalidad.

Un aspecto clave que preocupa mucho a los departamentos turísticos es lo relacionado a la salud, ya que últimamente han surgido emprendimientos informales vinculados a la gastronomía, sin un control bromatológico.

“Hay mucha informalidad. Mucha gente está cocinando pero de forma informal. No se sabe que va a pasar”

La contracara del problema de informalidad, surgió de forma clara durante la pandemia, donde muchos emprendimientos no pudieron acceder a ayudas del Estado por no estar formales. Por ejemplo seguro de paro o créditos flexibles.

Esta situación impactó directamente en las mujeres emprendedoras, donde se percibe especialmente que falta apoyo para la formalización. Las mujeres tienen además el problema de los cuidados. Desde el auto empleo, pasando por emprendimiento hasta ser empresaria, hay un camino que no se logra avanzar.

“Para formalizarse, es necesario articular con el Estado un vínculo de confianza. Recién ahí se puede afrontar el costo de cruzar el puente hacia la formalización y encontrarse del otro lado al Estado como socio”

Preocupa también la situación en algunos departamentos donde existe un contexto de bonanza que no es sostenible.

“Ahora hay un auge por el tema de UPM y el tren. Hay plata en la vuelta. Pero todos sabemos que eso se va a terminar, y muchos comercios se van a caer. Sobre todo los informales”

La realidad de los departamentos de frontera

Si bien la informalidad es un problema planteado por todos los entrevistados, existe una sensación de que la informalidad y el contrabando se encuentran institucionalizados en los departamentos de frontera.

“Es muy difícil estar en la frontera, porque hoy en día hay deliveries desde Brasil y no hay controles”

Además, en la frontera se compite con países muy industrializados, lo que hace muy difícil competir en la mayoría de los productos. En el caso de Argentina, la valorización del peso uruguayo hace muy difícil competir. En el caso de Brasil, el país tiene políticas de frontera de corte proteccionista, donde se subvencionan muchos productos para que puedan competir.

“El tema de la frontera es muy complicado. No hay políticas por parte del Estado, y Brasil tiene una estrategia para ayudar a sus ciudades de frontera. Ellos lo ven como un tema de seguridad nacional”

Se construye del lado brasilero, la gente se va a vivir ahí. Del lado uruguayo no se consigue un carpintero formal. Los comercios brasileros van a ofrecer sus ofertas a Uruguay. Desde el Centro comercial plantean que Artigas pierde U\$S 7.000.000 por mes con las compras en la frontera.

“El riverense va a Brasil, pero el brasilero es más localista”

En los discursos se plantea pensar en políticas de frontera y que las rebajas lleguen al consumidor. Unos de los ejemplos más recordados, es el de una multinacional de refrescos que implementó un precio de frontera. Hay que trabajar el tema de Comercio de Cercanía.

“Cuando se ofrece un producto de calidad, en general el público local es fiel”

Se buscó trabajar con una confederación de Centros de Frontera, pero las ideas no se terminaron de implementar.

Un antiguo reclamo

Desde los gremios empresariales, desde hace mucho tiempo se reclaman más cuerpos inspectivos. Expresan que solo hay controles sobre lo formal y desde las autoridades explican que debe existir una denuncia, pero los comerciantes no quieren ser ellos los que denuncien a un vecino. Se plantea fomentar la formalización con herramientas de la modalidad cooperativa y generar un plan de capacitación para facilitar la formalización. Existe un número de comerciantes que podrían iniciar el camino de la formalización, pero tienen miedo de acercarse al Estado por miedo a ser multados.

“Muchos tienen la sensación de que los trámites para formalizar son muy burocráticos”

La importancia de lo Local

Como alternativa mientras se implementan políticas de Estado, surge la necesidad de generar valor agregado a lo local y lo uruguayo.

La pandemia dejó en evidencia el potencial a la hora de estimular el consumo uruguayo. Hay un tema cultural para trabajar a través de sellos locales. A modo de ejemplo, en el turismo, se puede apostar a la marca de la Sostenibilidad.

“Hay que apostar al turismo diferente pero de calidad”

Lo sostenible surge con fuerza, pero tiene sentido si al final se genera un valor agregado, o sea tiene que verse reflejado en las ventas.



Caso Pandemia

La pandemia obligó a cerrar las fronteras y se transformó en un experimento social en relación al consumo de frontera. En todas las entrevistas surgieron experiencias donde se incrementó el consumo local durante este período.

El caso del subsidio al precio de la nafta en Salto provocó un aumento de consumo local. Aplica en este caso la imposibilidad de cruzar la frontera, pero a la vez este efecto “movilidad” permitió reconocer y hasta cuantificar el incremento del consumo local que se desplaza a Argentina cuando las personas cruzan a cargar el tanque de nafta.

Mismo caso aplica al aumento de gasto registrado en Melo, Cerro Largo. Un comerciante compró por primera vez en muchos años, azúcar uruguayo y en conjunto en la ciudad empezaron a detectar varios productos uruguayos que no se comercializan en las ciudades de frontera de Cerro Largo.

Consumo de turismo local se ha incrementado notoriamente como efecto de la pandemia. Muchos hogares han sustituido destinos de turismo internacional por interno frente a la imposibilidad de salir del país. Varias localidades y atractivos comienzan a ganar visitantes y con ellos se abren puertas para el desarrollo de una oferta turística que antes era de nicho. Es el caso del Valle del Lunarejo en Rivera, por ejemplo. También en este mismo sentido, el incremento de las modalidades de trabajo home office han incrementado el número de personas que se radican en ciudades costeras de Rocha, que además de ofrecer un estilo de vida muy diferente al de las ciudades, tiene conexiones de fibra óptica a internet en varias de las localidades.

Gestión

La buena gestión tiene un rol fundamental a la hora del desarrollo de las MIPyMES. En la encuesta planteada a las empresas se evidencia que más del 50% no ha recibido asesoramiento en gestión y un 75 % utiliza herramientas digitales.

¿Su empresa ha recibido asesoramiento o apoyo de programas en el último año?	
No	275
Sí	236

¿Utiliza alguna herramienta digital para realizar tareas de venta, administración, contabilidad, y/o manejo de stock?	
Sí	395
No	116

Gerentes de afuera

De las entrevistas surge que las grandes empresas locales eligen gerencias de fuera de sus departamentos. De esta forma las empresas buscan un nivel de gerencia que desde los RRHH locales no se puede dar respuesta.

“*Se trae gente de afuera porque gestionan diferente”*”

La Gestión como el acceso e incorporación de herramientas tecnológicas no habían sido identificados como obstáculos para el desarrollo de las PyMES en función de las respuestas relevadas en la Encuesta.

Se podría decir que las PyMES uruguayas tienen acceso a capacitación y a tecnologías, sin embargo en las entrevistas e intercambios, las respuestas fueron identificando importantes problemas en las capacidades empresariales de las personas a cargo de las PyMES. Esta aparente contradicción puede tener una explicación en los contenidos y alcance de las capacitaciones e incluso la relación de éstas con el bajo aprovechamiento del potencial que ofrecen las nuevas tecnologías (Tics).

Formación en gestión

Surge en los discursos una falta formación en gestión empresarial en las cabezas de las empresas, pero también en los mandos medios. Sobre todo en temas vinculados a la creación de equipos de trabajo.

“*Hay que enseñar a ser más bichos de negocios / ser más agresivos comercialmente”*”

A la falta de formación se suma el hecho de que en las empresas familiares hay resistencia al cambio. A modo de ejemplo, ha costado mucho el tema de la factura electrónica.

“*El empresario veterano no quiere reconvertirse, y muchos no tienen a quien dejarle su empresa. Sus hijos son profesionales y no quieren seguir con el negocio familiar”*”

Hay experiencias donde los empresarios les venden la empresa a sus empleados, y hay otras que directamente la cierran. La gran transformación se ha dado con la llegada de capitales extranjeros al interior, donde se gestiona de forma estratégica y se incorpora tecnología.

“*Hay falta de conocimiento empresarial, falta preparación. El Centro Comercial debería poder ser un apoyo como centro de Educación, de Empresario a Empresario”*”

La gestión y el Estado

El principal reclamo por parte de los empresarios es que el Estado no es eficiente. En los discursos, a modo de ejemplo se enumeran costos de certificados muy altos y costos de bromatología. Y sobre todo la necesidad de apoyo a las nuevas empresas.

“Hay que habilitar la ventanilla única. Yo llego y me anoto, y es el Estado el que se mueve para ayudarme”

“El tema de los impuestos es siempre un tema, pero es necesario que el Estado mejore su eficiencia. Si le vendes al Estado, no puede ser que le tengas que pagar vos antes de que te paguen ellos”

Desde los departamentos más alejados de Montevideo, existe el reclamo de que siempre es necesario venir a la capital.

“Desde el Estado es necesario que se descentralicen los apoyos. Todo termina en Montevideo”

Asociativismo

El Asociativismo surge en los discursos como un aspecto fundamental a la hora de buscar posibles soluciones. En algunos casos se reclama que el empresario no tiene tiempo para realizar acciones colectivas.

“Falta interés por el asociativismo. Se realizan reuniones sectoriales y participan 4 comercios. Es necesario trabajar cuerpo a cuerpo, ya que el empresario local está sumergido en su día a día”

Como contrapartida, en algunos territorios se trabaja de forma colectiva, a través de Compras Colaborativas y días de descuentos con Tarjetas, como ejemplo de diferentes estrategias para enfrentar a los grandes compradores que consiguen mejores precios.

También existen experiencias de articulación en el territorio, donde se juntan el comercio, la lechería y lo rural para desarrollar el observatorio y poder negociar mejor con las autoridades.

“Se está armando un observatorio con las principales gremiales del departamento”

Pago de impuestos (Indicador del Doing Business 2020)

Se recomienda simplificar los procesos de pago de impuestos y aportes laborales mediante sistemas de pagos on line. También se recomienda realizar revisiones y encuestas entre las empresas para investigar mejoras.

Claramente aún se requiere algo más de recorrido para que las empresas MIPyMES puedan resolver el pago de impuestos y aportes de manera virtual. Existen barreras de acceso quizás vinculadas a la falta de conocimiento y adaptación en base a las experiencias de los usuarios. Las plataformas y herramientas existen, pero sin embargo se necesita algo más de inversión en facilitar y mejorar las interfaces para hacerlas más sencillas.

Apertura de un negocio (indicador del Doing Business 2020)

El DB recomienda promover, facilitar y monitorear los registros de empresas en modalidades como las SAS (Sociedad Anónima Simplificada) en sistemas de ventanilla única de Empresas en el Día.

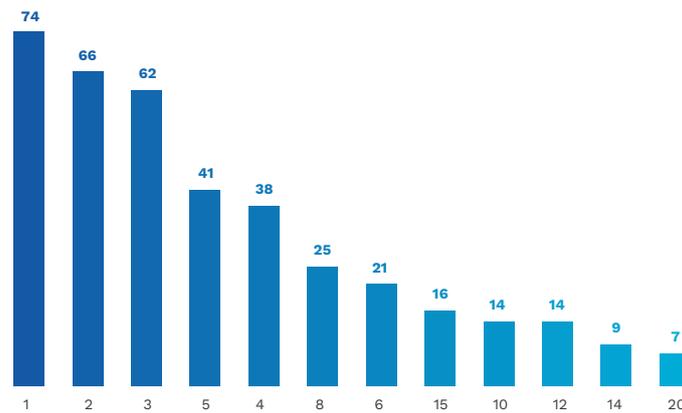
Estos servicios existen, sin embargo los procesos no están completos y los registros requieren de validaciones y pasos intermedios de firmas digitales, que además de ser complejos requieren de una mayor cantidad de días. Muchas veces incluso, los profesionales desconocen las nuevas formas y facilidades.

Este es otro caso que requiere de mejoras (posiblemente menores) que perfeccionen las herramientas, con el lente de usuario, de manera de poder alcanzar a la mayor cantidad de casos posibles, levantando así posibles barreras relacionadas a la burocracia en la apertura de una empresa.

RRHH

A la hora de identificar barreras y oportunidades para el desarrollo de las MIPyMES en el Uruguay, los recursos humanos cumplen un rol fundamental. De la encuesta elaborada por el proyecto se desprende la siguiente gráfica.

¿Cuántas personas trabajan en la empresa?



Las PyMES son unidades productivas de pocos trabajadores, quienes incluso conforman el mismo núcleo familiar, pero a la vez son el tipo de empresas que más empleo generan a nivel de la economía. En la gestión de estos recursos se juega gran parte de la sostenibilidad de mediano y largo plazo, pero a su vez es mediante este incremento del capital humano en que el país puede transformar y jugar un rol más dinámico en el mundo que viene.

Falta de RRHH

Existe en los discursos de los empresarios una disconformidad en relación a la posibilidad de contar con los recursos humanos para el desarrollo de la actividad económica. Durante las entrevistas, se pone énfasis que en términos generales, faltan RRHH especializados, y los jóvenes no se quieren formar.

“No hay personal calificado. Es necesario formar a los empleados, pero muchos no quieren porque sienten que no hay compromiso”

Históricamente la pérdida de RRHH jóvenes en el interior ha sido una constante. A modo de ejemplo, en Cerro Largo cada día de la madre vienen 25 ómnibus de Montevideo. Esos son jóvenes que se van a estudiar y no vuelven.

A esto se suma los departamentos que tienen actividades zafrales. Eso tiene como consecuencia mucha rotación. Ese descontento se traduce también en la capacidad de los empresarios en formar sus RRHH.

“Hay responsabilidad de los empresarios también. Muchas veces no se sabe armar equipos, y no se gestiona bien los RRHH”

La UTEC como un gran diferencial

Todos los actores locales que cuentan con la presencia de la UTEC destacan que su presencia en el territorio es fundamental.

“En el tema RRHH, se viene mejorando. Estuvimos mucho tiempo sin generar inversiones en este sentido, pero ahora las cosas están cambiando. Con la oferta de formación actual (por ejemplo UTEC) es posible tener resultados a mediano plazo”

En los territorios donde no hay UTEC, se busca generar ofertas para retener a los jóvenes.

“No hay UTEC y se siente”

El principal desafío es lograr vincular aún más la academia con el comercio. Se trabaja con la UTEC para que los proyectos finales tengan un vínculo con la realidad. También hay en el territorio muchas profesiones y nacionalidades. Hay que capitalizar esa coyuntura para generar cambios profundos en la formación.

Existe también un importante desafío en llevar a los jóvenes a nuevas oportunidades laborales. Las nuevas tecnologías hacen que trabajar en el campo sea muy parecido a manejar un robot.

“Somos un departamento agroindustrial, y ahí es donde deberíamos poner energía para crear emprendimientos vinculados a ese sector, Los emprendimientos están muy vinculados a la ciudad”.

Políticas educativas locales

El gran desafío planteado en relación a los RRHH, es captar y retener. Existen experiencias vinculadas a la formación de los jóvenes, donde se ha desarrollado mesas de TI en el centro comercial. Este espacio sirve de intercambio sobre varios temas, pero sobre todo sobre la gestión de RRHH.

“Hay que trabajar mucho con pasantías con el objetivo de retener los talentos”

En este sentido, muchos centros comerciales tienen un Banco laboral de datos para fomentar la inserción laboral.

Una de las líneas identificadas es formar para el apoyo en la internacionalización de las empresas uruguayas. Por ejemplo, asesoramiento en temas tributarios y apoyo a participación en ferias y promociones.

“Globalización requiere profesionalización para estar a pie de igualdad con la competencia internacional”

Etapa 3



Mesas de diálogo

Luego del trabajo de sistematización de las entrevistas y habiendo identificado las principales líneas a priorizar, se elaboró un documento base para el trabajo en las mesas de diálogo.

Las mesas de diálogo se dividieron en dos grandes bloques. En primer lugar se trabajó sobre el documento enviado a modo de reflexión colectiva. En la segunda actividad se dividieron en dos grupos, y se realizó un ejercicio de proyección a futuro para identificar qué necesidades u oportunidades se plantean desde el sector privado.

Mesas Redondas, intercambios en clave prospectiva

Se realizaron en cuatro instancias Mesas de Intercambio con varias de las personas que habían sido entrevistadas previamente y algunos nuevos participantes. Una primera Mesa con participantes de las regiones Centro – Sur, otra de región Litoral, una tercera región Noreste y una última mesa con la zona Metropolitana.

La propuesta a abordar en las mesas tuvo foco en dar una nueva perspectiva al intercambio, buscando que en conjunto las conversaciones siguieran las líneas de los desafíos, barreras y obstáculos para el desarrollo de las PyMES, pero se enmarca en un contexto de más largo plazo, en un futuro cercano.

Cada vez más, el futuro es menos posible de pronosticar. En las pasadas décadas del 80 o 90 construir un escenario prospectivo del mediano y largo plazo (8 o 10 años) no era una asignatura imposible como lo es en las décadas del 2010 o 2020. El futuro es cada vez más incierto y escenarios de casi nula probabilidad hoy pueden ser aceptados como probables.

Pero además incluso, hay dimensiones del futuro que no conocemos. No tenemos idea qué forma tendrán los nuevos dispositivos electrónicos, cómo serán y qué dirección tendrán los avances de las telecomunicaciones, cómo resolveremos los problemas que hoy aparecen o aún no han emergido.

En cualquier caso, imaginar el futuro es algo cada vez más complejo, como necesario. Think Tanks como la finlandesa Sitra (<https://www.sitra.fi/>) ofrecen dinámicas y estrategias para contribuir en esta tarea. En Sitra se trabaja la capacidad de imaginar futuros, entendiendo que cualquier construcción parte de una observación del presente para proyectar un futuro posible. Solo podemos imaginar lo que conocemos o vemos.

En las Mesas se propuso a partir de imágenes seleccionadas, elaborar un posible futuro. Se ofrecieron dos rasgos de ese futuro: la digitalización (e-commerce y dinero electrónico)

y Sostenibilidad (ecología y local vs global). En base a estos escenarios futuros, se propuso a los participantes intercambiar sobre las necesidades y oportunidades que emergen de las propuestas e intentar sugerir acciones concretas para poder afrontar mejor ese futuro posible.

En cada Mesa se fueron relevando los principales resultados y conceptos intercambiados en forma de post-it en un Mural que se iba completando en el mismo momento que las sesiones iban transcurriendo.

Trabajo en grupos (40')

Imagen	Futuro	Necesidad (10')	Oportunidad (10')	Soluciones / Acciones (20')
	DIGITALIZACIÓN EL FUTURO ES DIGITAL Comercio Electrónico E-Commerce	Mejor conectividad para el futuro Para implementar en la nube Mejores servicios para el cliente Mejores canales de distribución	La nube es clave Big Data Marketing Digital Inteligencia Artificial	Capacitación en habilidades digitales Mejores canales de distribución Mejores servicios para el cliente
	EL FUTURO ES SOSTENIBLE Energía Innovación de la energía	Mejores servicios para el cliente Mejores canales de distribución Mejores servicios para el cliente Mejores canales de distribución	Mejores servicios para el cliente Mejores canales de distribución Mejores servicios para el cliente Mejores canales de distribución	Mejores servicios para el cliente Mejores canales de distribución Mejores servicios para el cliente Mejores canales de distribución
	EL FUTURO NECESITA SOLUCIONES TECNOLÓGICAS			

Trabajo en plenario (30')

VISIONES Y DEPENDENCIA NOTORIAS	ACCIONES QUE IMPULSAR CAMBIOS CULTURALES DE LARGO PLAZO	RECOMENDACIONES PARA EL ESTADO
<p>Mejorar la conectividad para el futuro</p> <p>Mejores servicios para el cliente</p> <p>Mejores canales de distribución</p>	<p>Mejorar la conectividad para el futuro</p> <p>Mejores servicios para el cliente</p> <p>Mejores canales de distribución</p>	<p>Mejorar la conectividad para el futuro</p> <p>Mejores servicios para el cliente</p> <p>Mejores canales de distribución</p>



El futuro es digital

La capacitación y la asistencia técnica

El mejor antídoto a un mundo cada vez más digital es la capacitación, la formación de los ejecutivos para desempeñarse mejor en ese entorno. Esta capacitación, muchas veces liderada desde las políticas públicas en educación y apoyo al ecosistema empresarial, debe estar estrechamente ligada a las demandas y a la aproximación de los temas que tienen los empresarios. El principal objetivo es acortar las brechas entre los avances y el conocimiento disponible. En un grupo se llegó a mencionar un nuevo rol de “mentores digitales” que puedan acompañar desde ese saber específico. Se entiende que existe mucha oferta vinculada a la capacitación, pero muchos no saben cómo implementar ese conocimiento.

Por otra parte, el mundo digital es la gran puerta por la que los jóvenes se relacionan de una manera nueva con el mundo de la empresa. Este ámbito requiere de un mayor involucramiento y de habilitadores que operan facilitando la introducción de jóvenes en nuevos emprendimientos o que las nuevas generaciones que heredan las empresas, puedan imprimir sus capacidades y dinamismo. Por ejemplo, las nuevas generaciones se pueden vincular a la empresa familiar desde la tecnología, y no necesariamente desde la gestión clásica.

La digitalización del Estado

Otro aspecto que surgió en los grupos en el capítulo de digitalización fue la digitalización del Estado, principalmente asociado a los trámites gubernamentales. En este sentido se establecieron varias observaciones sobre el funcionamiento, las dificultades que presentaban las interfaces e incluso bastante disgusto con la poca “usabilidad” de soluciones que parecen no haber sido testeadas o evaluadas en su utilización de manera suficiente. Muchos trámites digitales son complejos y en la medida que aumentan la dificultad son abandonados y no completados generando deudas y problemas sin resolver.

Ventas por internet

En un escenario donde la mayoría de las ventas se pueden dar a distancia, existe una reivindicación de que en algunos casos, el comercio necesita que el cliente vaya al mostrador ya que el marco regulatorio no está actualizado. El ejemplo del Chuy es claro, donde para vender al resto del Uruguay tiene que pasar por la aduana. En la frontera no se puede entrar al resto del Uruguay un producto tan fácilmente.

Otra barrera que surge es la capacidad de poder llevar los productos vendidos. Se percibe una desventaja a la hora de vender por internet, por un tema logístico. Los comerciantes de muchos departamentos plantean que no pueden competir debido a los tiempos en que reciben del importador, cuando muchas plataformas de venta on-line llegan en 24 h a tu puerta.



El futuro es sostenible y local

En el segundo grupo se trabajó sobre un escenario futuro vinculado a lo sostenible y lo local. Para este ejercicio se buscaron imágenes que representan lo ambiental, el producto local en un marco de globalización, y sobre todo cómo generar valor agregado desde el territorio.

El futuro es sostenible: ecología

En general la dimensión sostenible estaba muy presente y activa en los grupos de debate, en ningún caso este tema fue descartado o se entendió que no tenía una importancia relevante en toda la realidad nacional.

Una primera dimensión lo constituyen los envases y cómo transicionar hacia modalidades sostenibles. No solo sustituir la bolsa por el papel, sino también explorar otras alternativas como los envases retornables (tuppers, etc.). En esta misma línea se destacó la importancia del reciclaje dentro de los comercios o incluso la posibilidad de explorar soluciones circulares como alternativas.

En ambos casos, sea sustituir materiales como manejar residuos, se entiende fundamental la necesidad de trabajar mucho más en concientización de la población, en abonar en un cambio cultural y de paradigma, sobre todo en las generaciones presentes, porque las futuras “ya vienen con ese chip”.

Además se detectó la necesidad que el Estado trabaje activamente en políticas de reciclaje y sobre todo establezca claras acciones de disposiciones finales, ya que ese esfuerzo por reciclar tiene que estar apoyado en claros procesos de disposición y utilización final.

Finalmente, en la misma línea se sugiere que desde las autoridades (nacionales o departamentales) se premien las acciones y políticas sustentables de empresas como forma de reforzarlas.

El futuro revaloriza lo local vs global

Las primeras impresiones en el grupo de trabajo surgieron desde la mirada de los departamentos de frontera.



A los uruguayos nos falta identidad, no defendemos lo nuestro”.

Se plantea la necesidad de trabajar con campañas de productos locales, trabajar en bloque, ofertas de productos y turismo, pero sobre todo hacer campaña para el bien común.

Involucrarse en lo local y buscar proveedores, alianzas y sinergias. Identificar los productos que potencian nuestra producción local y ver cómo promocionarlo fuera del país.

La idea de un Sello fue tomando relevancia en las conversaciones. Estos sellos, materializan el valor generado en materiales locales, en calidad nacional, identidad cultural, buenas prácticas empresariales como el reciclaje y la circularidad, como también generación de empleo de calidad e incorporación de mujeres y/o otro tipo de población vulnerable. Los Sellos además pueden ser referencia de producción nacional, pero también de un departamento, localidad o incluso estar referido a una avenida comercial que se une para ofrecer un paseo de compras diferente.

Lo local compite a lo global, entendiendo la dimensión global, lo extranjero, así como las grandes marcas y tiendas internacionales, y también grandes cadenas de ventas de productos importados.

Estímulos por parte del Estado

En las Mesas surgió la necesidad de involucrar al gobierno con estímulos, señalización de tipo de sellos, así como acompañando en la realización de campañas de compra local. Finalmente se destacó que muchas veces los funcionarios desconocen este tipo de desafío o no están a la altura de los cambios que se necesitan.

En la medida que los sellos y la oferta nacional o local tome valor, también serán necesarios estímulos como premios a las empresas que “hacen bien las cosas” y fiscalizar las que no lo hacen tan bien o peor, utilizan estos sellos como estrategia de marketing (greenwashing).

Surgió de forma muy concreta involucrar al Estado en el consumo local, a través de las compras del Estado. Se planteó generar condiciones que prioricen lo local y sostenible, sumando a las Empresas Públicas.

Resultados destacados

Durante el proceso de registro y análisis de los intercambios recogidos, se han identificado emergentes que pueden aportar positivamente a la hora de implementar políticas públicas por parte de las diferentes instituciones del Estado.

Trabajar desde una mirada cualitativa nos permitió reconocer líneas de trabajo que refieren al "cómo" visualizan sus necesidades los actores locales y desde esa perspectiva identificar oportunidades vinculadas a los comportamientos y prácticas de los emprendedores y empresarios en sus localidades.

Es por eso que las barreras identificadas en cada una de las dimensiones, tienen un corte, una mirada desde el "Usuario" de políticas públicas, y es desde ese enfoque que se busca aportar mejoras ligadas a soluciones concretas para los beneficiarios.

Esta mirada se complementa con la mirada más cuantitativa, permitiendo incorporar aspectos culturales y posibles sesgos comportamentales que podrían impedir que una política pública llegue al usuario final de forma adecuada.

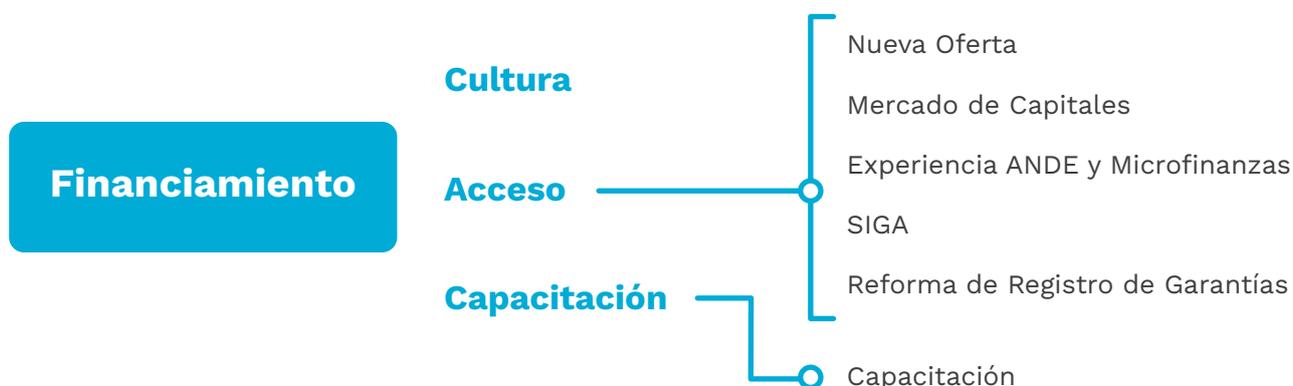
Aspectos como "no siento que esto sea para mí", o "no entiendo el funcionamiento de una web" son insumos fundamentales para entender que es necesario ajustar una estrategia de transformación digital. Imágenes que describen "el puente" que el emprendedor debe cruzar para encontrarse con el Estado en el proceso de formalización, facilitan la comprensión de cómo se construye en el imaginario colectivo ese Estado. ¿Es un Estado que me ayuda en el caso de una pandemia, o es un Estado que yo desconfío y me saca dinero?

También surgen aspectos asociados a las acciones individuales, muy arraigadas en el sector privado, donde temas de gestión estratégica emergen de forma constante. Aquí se entiende que las políticas públicas pueden canalizar y direccionar las acciones hacia una mirada de formación constante, de aprender a aprender, y donde el Estado puede cumplir un rol fundamental en el estímulo a la innovación.

Finalmente, se reconoce de forma unánime el esfuerzo en generar capacidades en los RRHH en todo el territorio, y cómo esas políticas han ido permeando en generar condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, siendo un aspecto clave la creación de la UTEC.

Es por estos motivos que las recomendaciones expresadas en este documento deben ser consideradas como un aporte cualitativo que tiene como fin ofrecer una mirada diferente sobre la realidad expresada por cada uno de los entrevistados y de las personas que participaron de las mesas de diálogo. Esta mirada es un insumo más a todo lo trabajado anteriormente, y entendemos que es un aporte a la reflexión sobre algunas de las políticas públicas asociadas al desarrollo de las MIPyMES en el Uruguay.

A continuación se presentan a manera de posible recopilación, las principales líneas de acción identificadas a lo largo del presente trabajo. Se seguirá la división en sub temas escogidos para abordar las entrevistas.



Los problemas asociados al Financiamiento refieren sobre todo a dificultades en el acceso al crédito, pero también asociados a temas culturales y de capacitación. En este sentido, se plantean líneas de acción con impacto a corto plazo y otras a mediano y largo plazo.

Este problema requiere:

En primera instancia es necesario fomentar la existencia de nuevos oferentes en el mercado que atiendan el segmento PyME, nuevos actores que ofrezcan créditos en el middle market, plataformas electrónicas, crowdfunding, crowlendings, con créditos a costo bajo (menor que financieras) y menos requisitos de información.

Impulsar mercado de capitales, fondos ángeles e inversiones colectivas (experiencia OMEU) para apoyo de empresas nuevas con colectivos jóvenes y/o mujeres y/o tecnológicos, entre otros.

Se entiende necesario también mantener las líneas de ANDE y Microfinanzas establecidas durante la pandemia, que han significado una modalidad que se ajustaba mucho a las necesidades de las PyMES. Por ejemplo, el SIGA juega un rol decisivo y necesario como complemento de garantías

En línea con lo planteado en el Doing Business 2020 es necesario reformar los registros de garantías para habilitar instrumentos como factoring o cesiones de facturas, simples y eficientes en costo.

Con una mirada de mediano y largo plazo, la capacitación debe estar orientada a prácticas concretas y de acompañamientos prolongados, para poder salvar los problemas culturales que asocian al financiamiento no al flujo de negocios sino como asistencia en períodos de crisis o dificultades. Esta capacitación debe estar orientada a los empresario pero también a los profesionales responsables de asesorar a las empresas.



Los desafíos en torno al eje de Comercialización difieren según las zonas y localidades donde se radican las PyMES, sin embargo mantienen rasgos en común aunque con dinámicas distintas. Por ejemplo, la informalidad toma la forma de contrabando para las localidades de frontera o de competencia de empresas sin registro en DGI y BPS en otros casos. De la misma manera, la oferta local compite con la global de distinta manera, pero afrontando las mismas dificultades. En el caso de frontera lo global se refiere a la oferta del país vecino y en centros urbanos puede referirse a la oferta de mercadería importada por grandes marcas y grandes superficies.

Algunas posibles sugerencias fueron:

Desarrollar cadenas de valor asociadas a proveedores locales, empresas nacionales, de propiedad de mujeres, de impacto social y ambiental. Materializados en Sellos que identifiquen y señalen buenas prácticas y que en campañas de publicidad promuevan el valor de nuestra oferta local de calidad. Sello comercio de avenida, sello localidad del interior, sello empresas de mujeres. Estos sellos pueden tener un valor en la medida que sean exigidos o que otorguen mayor puntaje en las licitaciones públicas en un sistema de compras sostenibles.

Políticas proactivas en torno al comercio de frontera como generar análisis de productos que determinan la mayor parte de las compras en la frontera.

En los casos de empresas sin registro, proponer sistemas de transición que permitan recorrer caminos graduales de tributación hasta llegar a un estado de regularización total.

El comercio digital requiere apoyo a soluciones de gestión y de logística en particular en la medida que los mercados del interior no tienen acceso a productos importados de la capital. Es necesario fortalecer toda la cadena de comercialización digital, desde los RRHH hasta la entrega final. Para desarrollar esta cadena, se recomienda generar un mercado de proveedores de servicios, a través de la capacitación de empresas locales, que además aporte a la exportación de servicios digitales profesionales desde localidades.



Una constante en todas las entrevistas y en las mesas fue la mención a la necesidad de capacitación a todo nivel, pero fundamentalmente a los empresarios. El conocimiento es la llave para enfrentar el futuro de mejor manera. Pero además es a través de la capacitación que podremos concretar e impulsar los cambios culturales necesarios en la clase empresarial, fortaleciendo habilidades de gestión estratégica, finanzas, digitalización y sobre todo dotar de mayor capacidad de innovación.

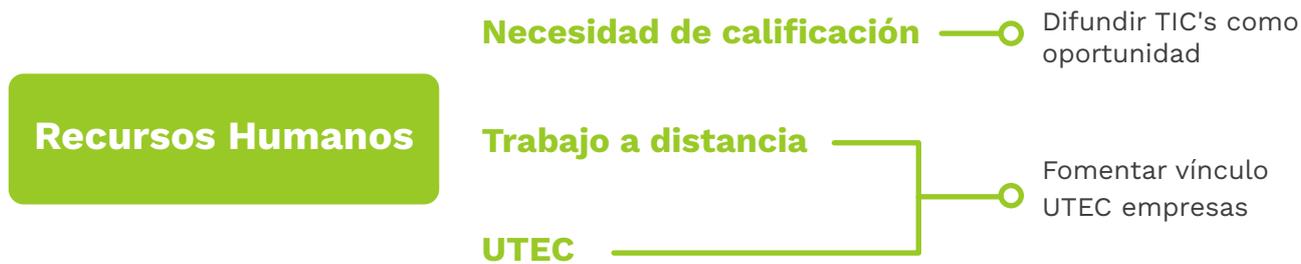
Se destaca que el mayor problema radica en empresas del entorno de los 6 años que llegan a una meseta en la que es necesario un nuevo impulso innovador que las dinamice.

Algunas sugerencias:

Vincular a UTEC, UDELAR, UTU, Escuela de Comercio y Universidades Privadas al mundo de las empresas y los profesionales. Formar y capacitar cuadros de alta gerencia e innovación en los negocios.

Los apoyos en capacitación y mentorías deberían orientarse a soluciones concretas, dando seguimiento por tiempos prolongados (más de 1 año) y con énfasis en la incorporación de soluciones digitales.

Se plantea como línea de acción fomentar el asociativismo por proyecto, por ejemplo las compras colaborativas o campañas de bien común. Trabajar sobre la agremiación como forma de defensa de competencia en vínculos prácticos para acciones más que creación de institucionalidades.



Los recursos humanos son un activo fundamental en las PyMES locales. Capacitar a los empleados y empresarios es aumentar el capital humano de las empresas y la economía en su conjunto. Sin embargo es un desafío complejo y en el que tanto empresarios como empleados parecen no siempre encontrarse, muchas veces los primeros no quieren tomar el riesgo de capacitar y no poder retener al trabajador después, y en el caso de los empleados o las generaciones jóvenes, son reacios a asumir compromisos en el mediano plazo. Estos casos son aún más complejos en sectores como los servicios o las TICs en el que la demanda de recursos compite en el mercado nacional e internacional a través del teletrabajo.

Ha sido muy notorio a lo largo de las entrevistas la sustancial diferencia que implica la existencia de una UTEC en la región. El nivel general de oportunidades que se abren a partir de nuevas aptitudes es muy notorio e incluso también es tangible una actitud de mayor optimismo frente al futuro como a las nuevas y diversas oportunidades que se presentan de la mano de las nuevas generaciones.

Se destacan las siguientes propuestas de acciones:

Generar acciones que fomenten la inserción de los jóvenes en áreas que normalmente no son atractivas para ellos. Por ejemplo, nuevas tecnologías permiten la incorporación de personas jóvenes a sectores como el agro que necesitan de mano de obra calificada para manejar las nuevas maquinarias.

Fomentar complementariedad entre universidad y empresas, a través de pasantías prácticas que se inserten en la currícula, compartiendo conocimientos con práctica laboral, desarrollando la educación dual.

Finalmente, la formación dentro de las empresas, en los mandos medios y superiores donde se fomente el desarrollo de estrategias sobre RRHH para captar y retener, sobre todo en los departamentos más alejados de los centros de estudio.

Consideraciones finales

A modo de recapitulación, se identifican conceptos similares en las diferentes entrevistas con empresarios y empresarias PyMES de distintas localidades, sectores y tamaños, que operan como una forma de articulación de varias evidencias.

Informalidad como estrategia de supervivencia

Esta informalidad tiene distintas formas en función del área geográfica donde se encuentre la PyME. Así por ejemplo en las ciudades de frontera, la informalidad es contrabando, como forma de supervivencia de micro empresas que desde la informalidad completa o incluso dentro de la formalidad, recurren al “bagayo” como forma de competir con los negocios del “otro lado de la calle/río”. En el litoral atlántico, la zafralidad conspira con esquemas formales en los que los aportes deben ser realizados durante todo el año. Incluso al ser negocios de temporada su estructura se arma y desarma en dos o tres meses. La informalidad es funcional y la formalidad no, es un costo y una posible deuda para los meses de invierno.

Finalmente en las empresas de propiedad de mujeres, independientemente de la localidad donde se encuentren, la informalidad es una manera de atender a la inestabilidad de sus negocios. Las mujeres son muy frecuentemente las encargadas de los cuidados del hogar. El tiempo dedicado a las empresas compite con el dedicado al cuidado de los familiares (niños/as y adultos mayores) y muchas veces se ausentan por días o temporadas de su actividad empresarial. La formalidad implica la posibilidad de generar ingresos constantes, algo que es una verdadera dificultad en la realidad empresarial de las mujeres.

La capacitación como la llave del futuro

El mundo que viene requiere tener la capacidad de adaptación a una realidad que casi no es posible imaginar. Estas capacidades de gestión deben estar basadas en competencias digitales, el futuro empresarial será transformado por las tecnologías de la comunicación y la digitalización. La UTEC es un claro ejemplo, las entrevistas realizadas en zonas de influencia de las UTEC ven el futuro con mucho más optimismo y claridad, detectan el enorme desafío, pero saben que las nuevas generaciones estarán capacitadas, sus problemas son de la capacitación del empresario del presente y cómo poder retener a los jóvenes formados hoy.

Local vs Global

El antídoto para sobrevivir en un entorno cada vez más global es el valor de lo local.

La globalización tiene la forma del comercio transfronterizo (productos argentinos y brasileros) y también como oferta importada de las grandes superficies que se instalan en las ciudades del interior. Existe, se reconoce y se valora la calidad de lo local y el valor que un comercio de tu pueblo, ciudad y/o barrio tiene por su capacidad de generar empleo,

asegurarte garantía, conocer al vendedor/a, comprar en un entorno seguro y de cercanía. Incluso se maneja como posibilidad compromisos de reciclaje de residuos, concurso de mejora de vidrieras, sellos locales, beneficios a vecinos, etc. Valor generado en argumentos de sostenibilidad, eco-eficiencia e impacto positivo en la sociedad y la comunidad.

El empresario/a, en el sentido schumpeteriano, innova y transforma la realidad, adaptándose e imaginando el futuro entorno que determinará la estrategia a seguir. Este empresario, en Uruguay, tiene formas y características propias a la realidad de su sector, ciudad, localidad, barrio y género al que pertenece. En cualquier caso, con más o menos herramientas, afronta con entusiasmo y optimismo un futuro incierto y desafiante. Esta raza de empresarios es un activo que necesita ser fortalecido desde las políticas públicas como forma de incrementar el capital humano en capacidades de innovación.

Tabla resumen de resultados

Dimensión	Barrera	Efecto	Propuesta
Financiamiento	La cultura del financiamiento	Crédito como forma de financiar un problema no esperado en la empresa.	Capacitación y acompañamiento en temas digitales, financieros y estratégicos al empresario y a los profesionales en todo el territorio. Planes de mentoría y apoyo de largo plazo (año y medio).
		No se concibe al crédito en el marco de una planificación estratégica y financiera de crecimiento.	
	Acceso	Requisitos de bancos y microcréditos no se ajustan al tipo de información y situación financiera de las MIPyMES.	Ofrecer e implementar líneas especiales al estilo de las ofrecidas durante la pandemia.
		Las empresarias tienen mayores dificultades por falta de titularidad de colaterales.	El SIGA como sistema público de garantías resulta ser una excelente solución, aunque debería extenderse el número de instituciones que lo puedan ofrecer.
		Faltan opciones de garantías sobre facturas o cesiones de cobros eficientes en costos.	Reforma de las leyes de sociedades comerciales y de mercados de valores según lo recomendado por el DB.
	Oferta	Los créditos bancarios baratos tienen altos requisitos, las alternativas son mucho más caras.	Es necesario contar con nuevas instituciones o facilidades como las plataformas de créditos o de inversiones colectivas con especialidad en el financiamiento de MIPyMES, de bajo monto y a costo bajo. También alternativas en mercados de capitales como los crowdfunding que conecten proyectos con propósitos como el caso Mujeres Inversoras.
		El crédito es mayoritariamente de proveedores.	
		El financiamiento informal o de consumo es de tasas muy elevadas y no se recomiendan para empresas, aunque muchas veces es la única opción disponible.	

Dimensión	Barrera	Efecto	Propuesta
Comercialización	Era digital	Desconocimiento de la gestión de los canales digitales.	Formación, programa de mentores digitales.
		Importantes problemas de escala para viabilizar centros logísticos en el interior.	Fortalecer la cadena de comercialización digital en el interior.
	Informalidad	Como forma de estrategia de supervivencia.	
		En forma de contrabando en las localidades de frontera.	Análisis de productos clave que determinan la mayor parte de las compras de frontera (nafta).
		La formalización es un problema más que una solución.	Estrategia de formalización progresiva.
	Local Vs Global	Productos de frontera de economías grandes.	Desarrollar cadenas de valor asociadas a proveedores locales, empresas nacionales, de propiedad de mujeres, de impacto social y ambiental materializados en Sellos.
Grandes superficies que ofrecen productos importados.			
Gestión	Profesionalismo	Hay un claro déficit en las capacidades de gestión empresarial y dificultades en innovación.	Vínculo entre UTEC, UDELAR y UTU con las empresas en modalidades de pasantías o formación dual.
	Aplicación de conocimientos en gestión profesional	No se están pudiendo cerrar las brechas entre la disponibilidad de cursos y su aplicación a la empresa.	Mentorías y apoyos de duración larga 1 año y medio.
	Asociativismo	Es una necesidad urgente y de una enorme dificultad.	Explorar nuevas formas de agremiación como forma de defensa de competencia en vínculos prácticos para acciones más que creación de institucionalidades.
	Estado	Los trámites digitales son aun complejos y complejizan el pago de impuestos.	Realizar una evaluación desde el lente del usuario para identificar las etapas críticas.
Recursos Humanos	Necesidad de calificación	Enfrenta la doble dificultad. El empresario no comprende que es necesario calificar a sus empleados y los jóvenes no se quieren calificar.	Explorar las posibilidades que ofrecen las TICs como formas de capacitación y vector de transformación de las empresas.
	Trabajo a distancia	Posibilidad de ofrecer combinar trabajos a distancia con locales como forma de retener jóvenes calificados.	
	UTEC como desafío/ oportunidad	Las localidades con acceso a UTEC se enfrentan a enormes posibilidades de desarrollo, pero a su vez compiten por retener a sus jóvenes que enfrentan nuevas posibilidades en mercados de trabajo remoto.	Fomentar complementariedad entre universidad y empresas, a través de pasantías prácticas que se inserten en la currícula, compartiendo conocimientos con práctica laboral.

Anexo

El proyecto InsPYraME UE surgió en 2020 con el objetivo contribuir a la creación de empleo y la mejora en la competitividad de las MIPyMES en Uruguay. Es implementado por la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay y la Eurocámara en Uruguay y cuenta con la cofinanciación de la Unión Europea. El proyecto tiene una perspectiva de género y busca facilitar el empoderamiento de las mujeres y jóvenes a través de las oportunidades derivadas del mercado europeo. Tiene una duración de 32 meses.

InsPYraME UE contribuye a mejorar el entorno en el que operan las MIPyMES en Uruguay promoviendo el diálogo con representantes del sector público y privado. Ello permitió elaborar un documento de recomendaciones de políticas públicas que plasma las necesidades de estas empresas y sugerencias de mejora. Además, InsPYraME UE impulsa la capacitación de MIPyMES en herramientas de gestión empresarial que les permitan fortalecer sus negocios, con un foco especial en mujeres y jóvenes.

De igual forma, InsPYraME UE da a conocer el mercado europeo y los beneficios y oportunidades comerciales que existen con el bloque comunitario y el Acuerdo UEMercosur.

Durante su desarrollo, InsPYraME UE ha contribuido a promover vínculos con el mercado europeo a través de la implementación de 4 giras de “EuropaXUruguay” por todo el país, brindando a las MIPyMES un Ciclo de Seminarios sobre la Unión Europea, el Acuerdo UE-Mercosur y las políticas comerciales. En esta actividad, se presentaron las herramientas claves para la exportación que son la red EEN y la plataforma Access2Markets. Además, ha dado a conocer, desde un punto de vista europeo, las tendencias sobre temas de interés, como son economía circular, digitalización o agricultura sostenible, que afectan al futuro de las empresas a nivel global.

InsPYraME UE ha estado capacitando a múltiples MIPyMES, con especial énfasis en mujeres empresarias y jóvenes emprendedores, sobre habilidades digitales, emprendedurismo e internacionalización, destacando el curso: ¿Cómo internacionalizar tu empresa hacia la Unión Europea? También ha aunado sinergias con el proyecto Sembrando de la Presidencia de la República.

Por otro lado, InsPYraME UE ha organizado encuentros con representantes del sector público y privado de todos los departamentos del país para desarrollar propuestas de mejoras de políticas públicas de apoyo a MIPyMES.

Asimismo, InsPYraME UE ha organizado dos Foros de inversión Europea en Uruguay, como el focalizado en Servicios y Economía verde de 2020, y en Energías Renovables de 2022, que permiten promover las oportunidades de negocios entre la Unión Europea y Uruguay.

INSPYRAME UE

Por más información:



INSPYRAME UE



<https://youtu.be/qQdcDVSICJQ>



@inspyrameUE



<https://www.inspyrameue.uy>



@inspyrameue



Este proyecto está
cofinanciado por la
Unión Europea



Eurocámara
Uruguay