

Centros Pymes

Informe de resultados

Evaluación y Monitoreo
Setiembre 2024

Índice

I.	Introducción	4
II.	Programa Centros Pymes	5
	II.1. Objetivos de los Centros Pymes.....	6
	II.2. Institucionalidad de los Centros Pymes.....	6
	II.3. Tamaño de Centros Pymes.....	7
	II.4. Población objetivo y servicios brindados.....	8
	II.5. Centros Pymes: un breve recorrido por su implementación.....	9
III.	Estrategia Metodológica	10
	III.1. Teoría del Cambio.....	10
	III.2. Recolección de información.....	13
IV.	Caracterización de la población usuaria de Centros Pymes	15
V.	Productos y Fondos Comprometidos	21
	V.1. Fondos comprometidos.....	22
	V.2. Productos y Servicios.....	22
VI.	Resultados Cualitativos	26
	VI.1. Los centros en el territorio.....	26
	VI.2. Los centros en el territorio: ¿nuevos roles para las asociaciones empresariales?	32
	VI.3. Casos de éxito: una aproximación a la calidad de los SDE entregados.	35
VII.	Resultados Cuantitativos	37
	VII.1. Resultados relevamientos 2022 y 2023.	41
	a. Resultados Intermedios	43
	i. Habilidades empresariales.....	43
	ii. Prácticas empresariales.....	49
	iii. Áreas con Mejoras.....	52
	b. Resultados Finales	56
	i. Matriz de transición.....	56
	ii. Empleo y ventas.....	60
	iii. Satisfacción.....	66
	VII.2. Resultados más allá del primer año: análisis del Panel 2022-2023.....	69
	a. Resultados intermedios	69
	i. Habilidades.....	69
	ii. Prácticas Empresariales.....	71
	iii. Áreas con Mejoras.....	72

b. Resultados Finales.	73
i. Empleo y Ventas.	74
ii. Satisfacción.....	75
VII.3. Matriz de resultados.....	76
VIII. Síntesis y reflexiones finales.....	80
<i>Anexo I: Portafolio de servicios y productos.</i>	83
<i>Anexo II: Estadísticas.</i>	88
a. Comparación Muestra teórica y efectiva.....	88
b. Relevamientos 2022 y 2023.....	92
<i>Anexo III: Ampliación resultados intermedios.</i>	98

I. Introducción.

Las mipymes tienen un papel determinante en el desarrollo económico y social del Uruguay, generando dos de cada tres puestos de trabajo del sector privado (65.2% en 2023) y representando el 99.6% de las unidades productivas del país. Sin embargo, su contribución a las ventas totales apenas representa un 19.4% de las ventas del sector privado, lo que evidencia una brecha de productividad importante con respecto a las grandes empresas¹.

En términos dinámicos, si bien la tasa de natalidad es relativamente elevada (19.0% en el año 2022), también es elevada la tasa de mortalidad (13.9% en el año 2021) y solamente una de cada dos empresas sobrevive al menos tres años. A su vez, solamente un grupo muy pequeño de empresas logra crecer a lo largo del tiempo. Por ejemplo, a los cinco años de vida solamente una de cada 10 nacidas micro logra ser pequeña y una de cada cien se transforma en mediana².

En los últimos 15 años la tasa de natalidad ha sido sistemáticamente mayor a la tasa de mortalidad de empresas. Como consecuencia, el número de empresas activas cada año se ha incrementado sistemáticamente, alcanzando en el año 2022 las 210 mil firmas activas. Esta dinámica ha sido mayor en el interior del país, pasando de representar el 46.7% del total de empresas en el año 2008 al 52.9% en el año 2022.

Los problemas de productividad que se traducen en problemas de supervivencia y crecimiento se suelen asociar a algunas características de las mipymes: escasa profesionalización de la gestión, pequeña escala de producción con baja incorporación tecnológica, casi nulos esfuerzos de innovación, y producción mayoritariamente orientada al mercado interno en segmento de mercados no diferenciados.

Con el objetivo de abordar estos problemas en todo el territorio nacional, la Agencia comenzó en el segundo semestre del año 2021 a implementar una red de Centros Pymes, que cuenta actualmente con Centros Pymes operativos en los 19 departamentos del país.

Los Centros Pymes son un espacio donde las empresas y emprendedores/as pueden acceder a una oferta integral de servicios de desarrollo empresarial: información, capacitación, asesoramiento, asistencia técnica, mentoría, coaching, apoyo en internacionalización, desarrollo y transferencia tecnológica, promoción de redes empresariales, orientación a financiamiento

¹ Véase Monitor Mipymes, disponible en: <https://www.ande.org.uy/monitor-mipymes.html>.

² Carracelas, Gastón & Regueira, Paola (2022): "Dinámica empresarial en Uruguay 2008-2021". Monitor Mipymes, Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE). Disponible en: <https://www.ande.org.uy/monitor-mipymes.html>

y derivación a instrumentos. Todos estos servicios son brindados a las empresas y emprendimientos a partir de un diagnóstico inicial y mayoritariamente enmarcados en un “plan de acción”. Dicha oferta de servicios de desarrollo empresarial busca fortalecer la productividad y competitividad de emprendedores/as, micro, pequeñas y medianas empresas; aumentando su probabilidad de sobrevivencia y crecimiento.

El presente informe sistematiza los resultados que está obteniendo el programa Centros Pymes. El documento se encuentra organizado de la siguiente manera. Luego de esta breve introducción, en el Capítulo 2 se presentan las principales características del programa y su evolución y despliegue territorial. En el Capítulo 3 se presenta la estrategia metodológica y de relevamiento de información. En el Capítulo 4 se realiza una breve caracterización de los usuarios de los Centros. En el Capítulo 5 se presenta el compromiso de fondos realizado en el marco del programa y un análisis descriptivo de los productos y servicios entregados hasta el cierre del año 2023. En el Capítulo 6 se presentan los principales resultados cualitativos, mientras que en el Capítulo 7 se presentan los resultados cuantitativos. Finalmente, en el Capítulo 8 se presentan las reflexiones finales.

II. Programa Centros Pymes.

El Programa Centros Pymes es un instrumento diseñado e implementado por ANDE con el objetivo de brindar servicios de desarrollo empresarial (SDE) a los emprendedores y mipymes de todo el país. La relevancia que tienen las unidades empresariales de pequeño porte en diversas variables económicas, pero particularmente en la generación de empleo, sugiere una oportunidad de trabajar en aspectos que permitan potenciar su capacidad competitiva, facilitando que emprendimientos y empresas accedan a servicios de desarrollo empresarial de calidad, independientemente del lugar en donde estén radicados/as.

A continuación, se realiza un breve repaso por las principales características del programa.³

³ Por mayor detalle sobre el Programa puede verse el “Manual Operativo y de Servicios de Centros Pymes”.

II.1. Objetivos de los Centros Pymes.

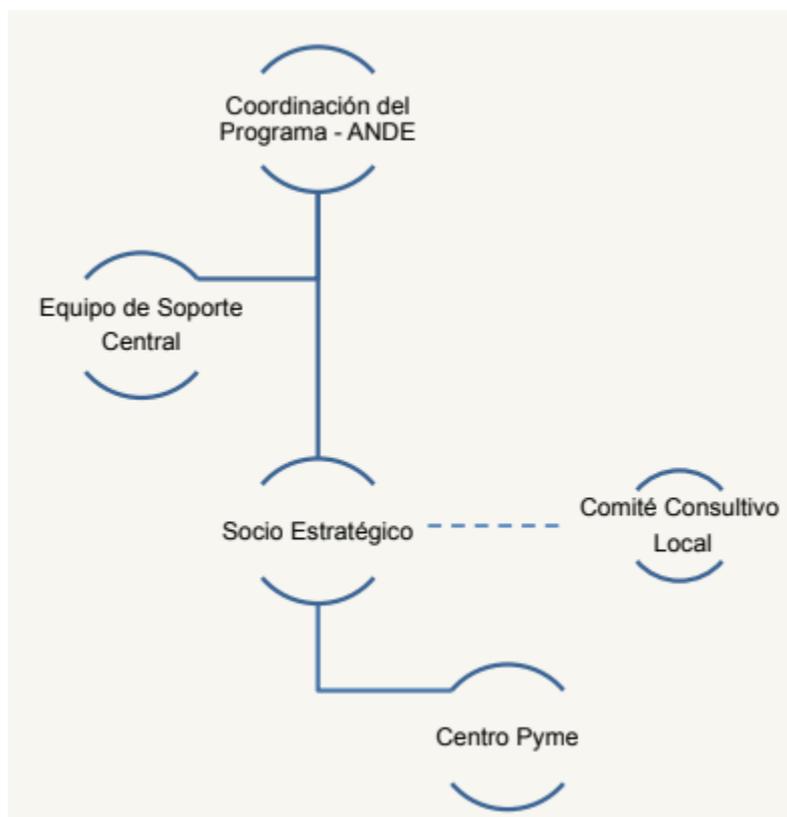
De acuerdo lo establecido en los documentos del programa, los Centros Pymes tienen entre sus principales objetivos:

- Fortalecer la productividad y competitividad de emprendimientos, micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la facilitación de acceso a Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).
- Contribuir al desarrollo del mercado de SDE en todo el territorio nacional.
- Facilitar el desarrollo de estándares nacionales de calidad en las metodologías de atención a empresas, permitiendo que, con independencia del lugar de su ejecución, se pueda garantizar la calidad técnica de los instrumentos.
- Promover la articulación pública-pública, pública - privada y privada - privada con el objetivo de facilitar el acceso a las mipymes a los instrumentos de apoyo existentes.

II.2. Institucionalidad de los Centros Pymes.

La institucionalidad del Programa se configura a partir de tres órganos de funcionamiento: ANDE, el Socio Estratégico (SE) y el Comité Consultivo Local (CCL). ANDE como coordinador del programa, es responsable del diseño, la implementación y el seguimiento a nivel nacional. El Socio Estratégico es la institución local encargada de operar y liderar efectivamente cada Centro Pyme a escala territorial. A su vez podrá brindar servicios complementarios a la oferta de los Centros. Por su parte, el Comité Consultivo Local (CCL) es el ámbito donde se recogen demandas e intereses locales y regionales. Su integración debe considerar la participación de las principales organizaciones representativas de la empresarialidad local, el gobierno departamental a través de las direcciones responsables de liderar procesos de desarrollo económico local en el territorio e instituciones académicas locales que tengan programas para el desarrollo y fomento de emprendimientos y empresas del departamento.

Diagrama 1: Centros Pymes. Diseño Institucional.



Fuente: Manual Operativo y de Servicios de Centros Pymes.

II.3. Tamaño de Centros Pymes.

El programa prevé la existencia de Centros de tres tamaños posibles, atendiendo a las características y necesidades de cada territorio. En particular, se tienen en cuenta aspectos como el número de mipymes activas en el territorio (departamento), el estado de desarrollo local del mercado de servicios de desarrollo empresarial y las capacidades institucionales del territorio en general, y del Socio Estratégico (SE) en particular.

En la Tabla 1 se presentan las características de cada tamaño. Puede observarse que los Centros son pequeñas unidades que brindan y canalizan servicios de desarrollo empresarial a nivel local, variando entre equipos técnicos de dos personas (Pequeño) y un máximo de cuatro (Grande).

Tabla 1: Definición de tamaño de los Centros Pymes.

Tamaño de Centro Pyme	RHH
Pequeño	Dos RRHH: un Asesor/a Coordinador/a y un Asistente Técnico/a.
Mediano	Tres RRHH: un Asesor/a Coordinador/a, un Asesor/a Técnico/a y un Asistente Ejecutivo/a.
Grande	Cuatro RRHH: un Asesor/a Coordinador/a, dos Asesores/as Técnicos/a y un Asistente Ejecutivo/a

Fuente: Elaboración propia a partir de registros del programa.

II.4. Población objetivo y servicios brindados.

El Programa Centros Pymes busca brindar respuestas específicas para dos grandes tipos de usuarios:

- i) empresas y
- ii) emprendedores/as.

Dentro de las empresas, la población objetivo son las mipymes del territorio, pero con fuerte foco en las unidades productivas más pequeñas (micro y pequeñas). En cuanto a las características de estas empresas, el programa alcanza tanto a empresas establecidas tradicionales, como a empresas escalables y potencialmente dinámicas, alcanzando a su vez a unidades productivas de diversa índole, como productores familiares y cooperativas de producción.

En el caso de los emprendedores, el programa identifica como población objetivo tanto a aquellos emprendedores que tienen una idea de negocio o han identificado una oportunidad de negocio y quieren comenzar a implementarla, como a empresas informales jóvenes, que, si bien ya se encuentran implementando su actividad productiva, presentan una serie de debilidades que les dificultan formalizarse.

El programa no se plantea restricciones en términos sectoriales, por lo que su definición de población objetivo es muy amplia, alcanzando a todas las mipymes y emprendedores del territorio de referencia.

Los Centros cuentan con equipos técnicos especializados en la atención directa a empresas y emprendimientos, y con herramientas metodológicas para desarrollar procesos de diagnóstico, asistencia técnica directa y

contratación de consultores/as externos/as para el desarrollo de consultorías específicas. El propósito de los Centros Pymes es fortalecer la capacidad de gestión del/la empresario/a y/o emprendedor/a de modo tal que tenga impacto directo sobre la sobrevivencia y el crecimiento de la empresa o emprendimiento.

Los Centros brindan acompañamiento a mediano y largo plazo. El proceso de acompañamiento comienza con el conocimiento de la realidad de la empresa en un análisis integral y profundo en diversas áreas de la empresa para identificar buenas prácticas, así como brechas y oportunidades de mejora⁴. Las oportunidades de mejora identificadas son ordenadas en un plan de acción, que será la hoja de ruta que usuario y asesor han consensuado, y contendrá diferentes combinaciones de los servicios que brinda el Centro Pyme.

Los *servicios brindados* por los Centros Pymes son⁵:

- Asistencia Técnica Interna.
- Consultorías (Asistencia Técnica Externa).
- Capacitaciones.
- Orientación para el acceso a financiamiento.
- Orientación a programas y servicios de derivación.
- Estudios económicos y territoriales.

Obsérvese que, salvo el último, el resto de los servicios son brindados de forma directa a empresas y emprendedores. El último servicio mencionado prevé la realización de estudios económicos que permitan identificar y diagnosticar aspectos relevantes sobre la realidad económica y productiva de cada territorio, y como esta realidad afecta la estructura empresarial a nivel departamental.

II.5. Centros Pymes: un breve recorrido por su implementación.

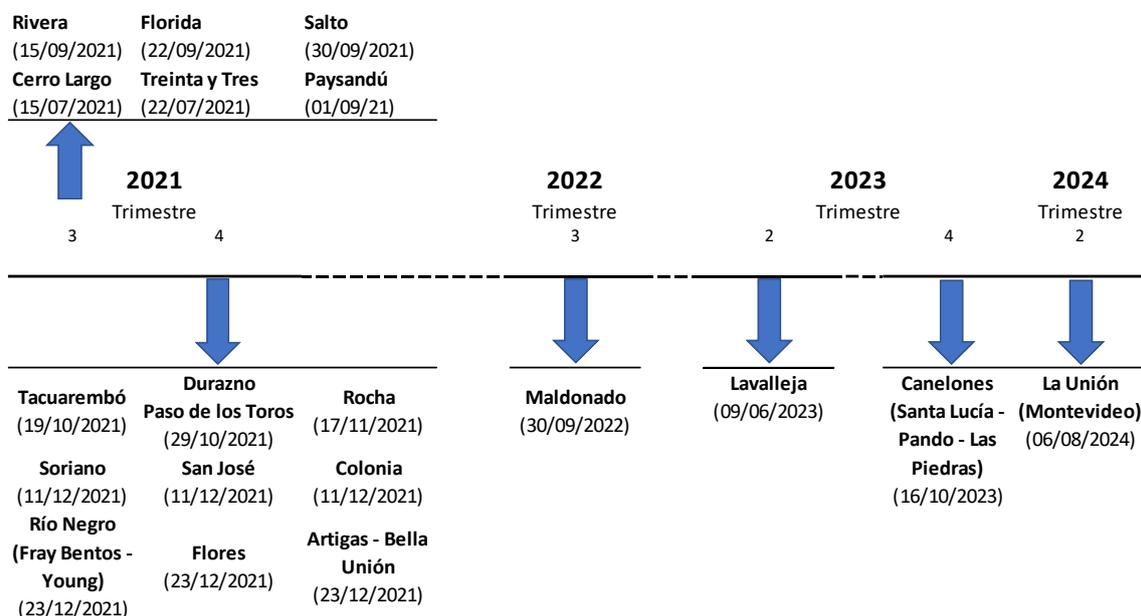
El Programa Centros Pymes (CPY) comienza a funcionar en el segundo semestre del año 2021, a partir del rediseño de los Centros de Competitividad Empresarial (CCE). El programa se escala gradualmente hasta alcanzar los 24

⁴ En rigor, el diagnóstico inicial de la empresa se ha flexibilizado. En la actualidad, no solamente puede realizarse un diagnóstico más reducido, sino un autodiagnóstico, lo que limita el conocimiento inicial sobre la verdadera situación de la empresa.

⁵ En el Anexo I se presenta mayor detalle sobre cada uno de los productos y servicios entregados por los Centros Pymes.

Centros Pymes operativos actuales, que funcionan en los 19 departamentos del interior (véase Diagrama 2).⁶

Diagrama 2: Apertura de Centros Pymes. 2021-2024.



Fuente: Elaboración propia.

III. Estrategia Metodológica.

Como ya fue mencionado, el Programa Centros Pyme comenzó a implementarse en el segundo semestre del año 2021. Un año después, en el mes de julio del año 2022 se aprueba por Directorio el “Plan de Evaluación y Monitoreo” del Programa, que establecía la estrategia metodológica y una matriz de indicadores con la que se planificaba medir los resultados que iba obteniendo el programa.

III.1. Teoría del Cambio.

En el Diagrama 3 se presenta la “Teoría del Cambio” del programa incluida en el Plan de Evaluación y Monitoreo. El Programa surge a raíz de un diagnóstico que señala carencias tanto en el desempeño de las mipymes como en la política pública hacia ellas dirigida (problemas y/o necesidades). Se señala que dichas empresas tendrían escasas capacidades de gestión (malas prácticas de

⁶ Es importante destacar, que actualmente (setiembre de 2024) la Agencia se encuentra avanzando para la apertura del segundo Centro Pyme de Montevideo, que funcionará en el barrio Colon.

gestión empresarial, confusión empresa-núcleo familiar, capacidad limitada para adoptar tecnologías) y un consecuente magro desempeño económico (a nivel de ventas, rentabilidad, generación de empleo de calidad y supervivencia).

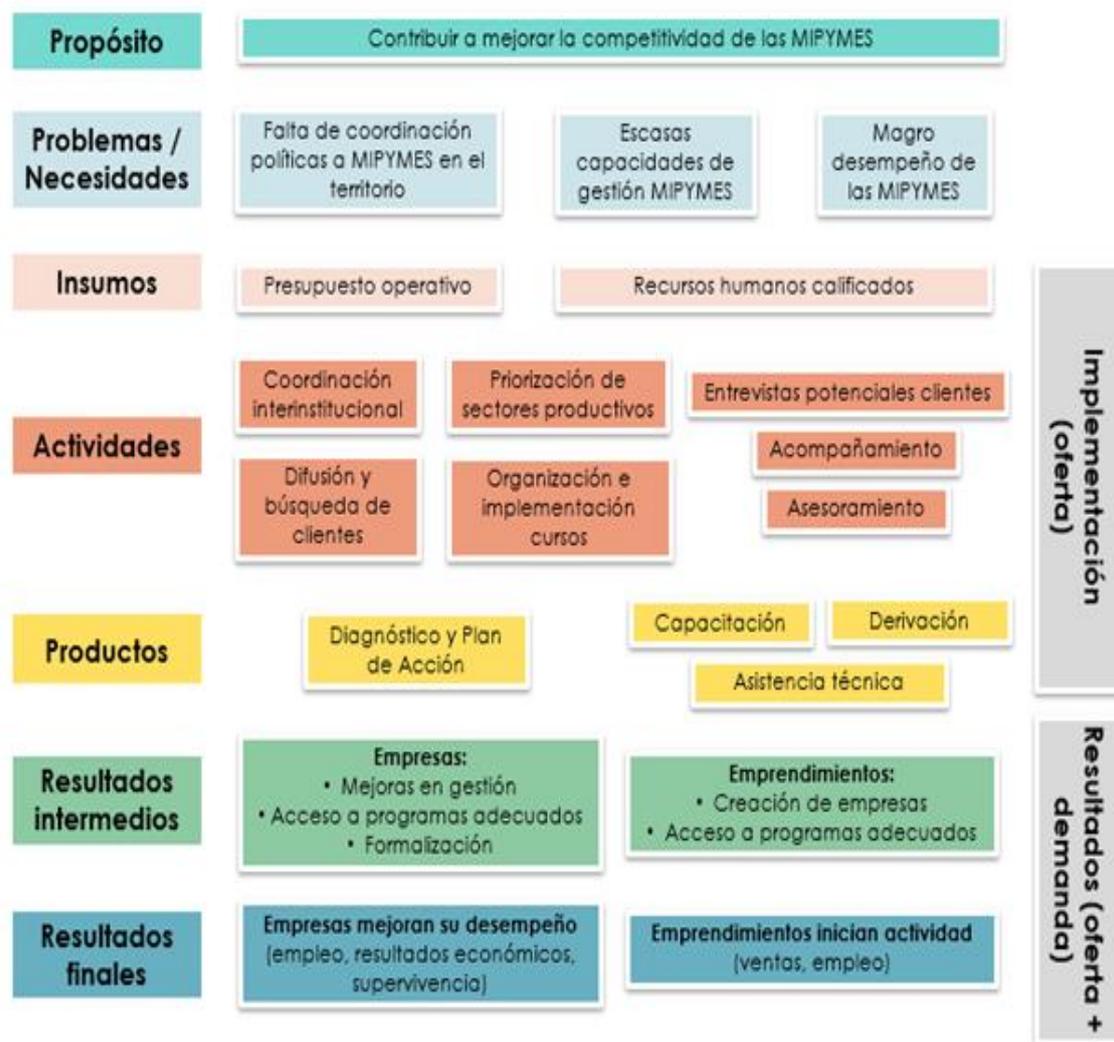
Asimismo, se observan limitaciones en la política pública orientada a mipymes: cobertura territorial limitada, dificultades para alcanzar a su población objetivo, insuficiente coordinación entre las instituciones que las ofrecen, escaso relevamiento de demanda para diseñar las políticas y duración insuficiente de los instrumentos.

El Programa de Centros Pymes tiene el objetivo final de contribuir a mejorar la competitividad/productividad de las mipymes (propósito). El objetivo del Programa (resultado intermedio) es que las mipymes atendidas (beneficiarias) mejoren su gestión y/o se formalicen (en caso de que corresponda). En el caso de los emprendedores, se busca que se transformen en empresas. En ambos casos, se tiene como objetivo que puedan acceder al apoyo de los programas o instrumentos a los cuales se los derivó.

En el largo plazo, los Centros buscan lograr un mejor desempeño de sus beneficiarios (resultado final). Respecto a las empresas, se espera observar un impacto positivo en la generación de puestos de trabajo, mejores resultados económicos (en términos de ventas y rentabilidad) y una mayor tasa de supervivencia. En el caso de los emprendimientos, el objetivo es contribuir a que inicien actividad formal, generen empleo y logren una evolución positiva de sus ingresos (flujo de caja positivo).

Con el fin de lograr sus objetivos, los Centros ofrecen una serie de productos (bienes y servicios entregados a la población objetivo). Dos de los mismos constituyen el punto de partida y son clave para ofrecer de forma adecuada los restantes: los Diagnósticos y, su correlato, los Planes de Acción.

Diagrama 3: Teoría del Cambio.



Fuente: Elaboración propia.

En el marco de estos últimos se imparten Capacitaciones, se brindan Asistencias Técnicas (internas y externas), se hacen Derivaciones a otros instrumentos y programas y se realiza orientación para el acceso al financiamiento, de forma consistente con las necesidades identificadas en el diagnóstico⁷. De esta forma, a cada usuario de un Centro Pyme: i) se le recomienda a qué capacitación asistir; ii) se le ofrecen asistencias técnicas internas y externas (individuales y/o grupales), con foco en áreas específicas (por ejemplo, planificación estratégica, comercialización, cálculo de márgenes,

⁷ Como se verá con mayor profundidad más adelante, actualmente los diagnósticos han sido reemplazados en su mayor parte por los denominados “autodiagnósticos”: herramienta disponible on-line (mediante envío de link por parte del ejecutivo del Centro) donde a partir de una encuesta en profundidad se obtiene un diagnóstico sobre la fortalezas y debilidades de cada empresa / emprendimiento.

aspectos tributarios, entre otros); iii) se los deriva a programas adecuados a sus necesidades; iv) y se los orienta para obtener financiamiento adecuado.

Para poder entregar estos productos, los Centros cuentan con un presupuesto operativo y recursos humanos calificados (insumos). Estos insumos se articulan a través de actividades para poder ofrecer los productos. Es necesario que las instituciones involucradas deriven en los Centros el primer contacto con potenciales usuarios, informen acerca de sus programas (vigencia, población objetivo, requisitos, plazos) y haya un vínculo fluido con los Centros para que las Derivaciones sean pertinentes y tengan una mayor probabilidad de éxito.

III.2. Recolección de información.

El Programa Centros Pyme cuenta desde sus inicios con un software a medida que permite generar registros sobre la implementación del Programa (Neoserra). El software prevé la generación de información sobre las empresas/emprendimientos asistidos (caracterización de usuarios), información a nivel de productos (diagnósticos, planes de acción, capacitaciones y asistencias técnicas) y actividades realizadas por el equipo técnico de cada Centro (formulario de “Asesoramiento”). Asimismo, se prevé la generación de encuestas a los usuarios y un módulo específico para registrar resultados (“*milestones*”).

Si bien inicialmente se utiliza el formulario de “*milestones*” para recoger información de variables de resultados (en la línea de base y línea de seguimiento), debido a las limitaciones y dificultades que se evidenciaron para la generación de información de buena calidad, se decidió modificar la estrategia⁸.

El levantamiento de información para caracterizar a los usuarios y medir los productos y actividades del programa continuó basándose en registros de Neoserra. Sin embargo, la estrategia de generación de información sobre variables de resultados sufrió varias modificaciones a lo largo de los últimos dos años. Los grandes cambios son los siguientes:

- i. A partir de agosto de 2023 se comenzó a relevar información sobre las variables de resultado en la “línea de base” en las encuestas de autodiagnóstico empresa y autodiagnóstico emprendedor (inscripción a PAIE). Por tanto, se dejó de utilizar la sección de “*milestones*” y la generación de variables de resultados en otros

⁸ Existieron diversas dificultades operativas para generar información oportuna y de calidad, no solamente por las restricciones y debilidades del módulo de resultados de Neoserra, sino por la propia operativa de los Centros.

formularios de Neoserra. Este cambio se fundamenta en la necesidad de que la información sobre estas variables tuviera un formato de encuesta y fuera completada directamente por los empresarios/emprendedores (autoadministrada), evitando las dificultades metodológicas asociadas a que sea el equipo técnico del Centro el que complete la información⁹.

- ii. La información en las líneas de seguimiento (y “salida”) del Programa se comenzó a generar a partir de la implementación de encuestas de resultados. Hasta el momento se han realizado dos encuestas de esta naturaleza, ambas implementadas por la empresa Opción Consultores: la primera en el segundo semestre del año 2022 y la segunda un año más tarde (segundo semestre del año 2023). El formulario fue muy similar en ambos relevamientos (en la sección de resultados se presentan mayores detalles). La encuesta diseñada incorpora un nuevo abordaje sobre los resultados del trabajo con el Centro en el mediano plazo, indagando sobre mejoras en la empresa, así como cambios comportamentales o de prácticas empresariales realizadas a la interna de las empresas. Asimismo, se incorpora una sección destinada a relevar los resultados de emprendimientos. En aquellos casos en que la empresa/emprendimiento declare la existencia de mejoras desde el comienzo de su trabajo con el Centro, se solicita imputar el nivel de incidencia del centro en dicho resultado.

Esta estrategia de generación de información cuantitativa fue acompañada de acciones orientadas a obtener información cualitativa sobre el funcionamiento de los Centros Pymes y su potencial rol articulador a nivel territorial. En este sentido, se realizaron entrevistas en profundidad a diversos agentes: coordinadores de Centros, representantes de gobiernos departamentales y socios estratégicos. La información fue complementada adicionalmente con la aplicación de una breve encuesta a los integrantes de los Comité Consultivos Locales (CCL).

Asimismo, se realizó un relevamiento basado en la idea de que cada Centro identifique dos “casos de éxito” entre sus procesos de trabajo con empresarios y emprendedores, con el requisito de que al menos uno debería estar enmarcado en la implementación de un plan de acción. El objetivo del relevamiento consistía en indagar la coherencia entre los “casos de éxito” identificados y los objetivos establecidos en las bases del programa, así como explorar los procedimientos y la “calidad” del trabajo realizado.

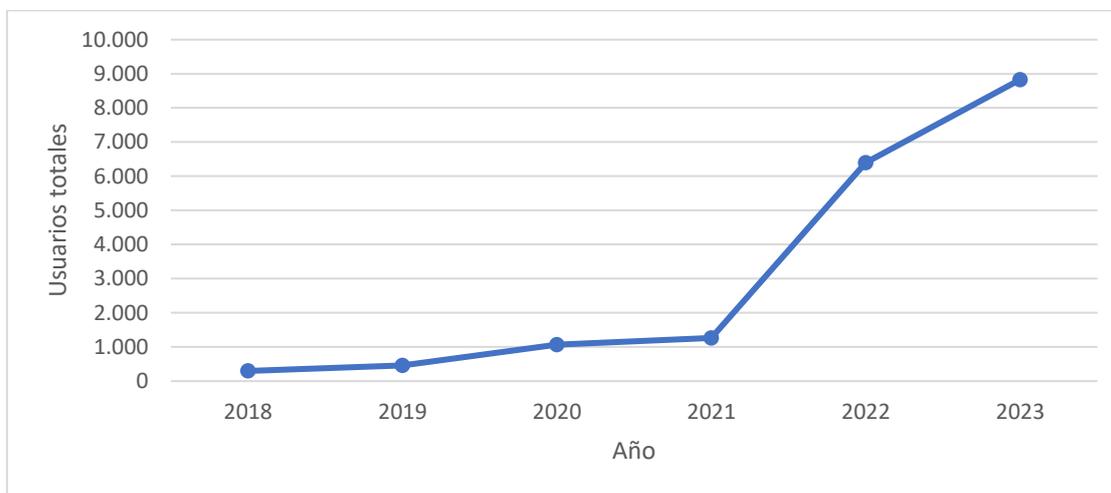
⁹ En Neoserra los formularios son completados por el equipo técnico de cada Centro, en tanto que las encuestas son completadas por los usuarios (autocompletadas).

IV. Caracterización de la población usuaria de Centros Pymes.

Antes de avanzar en la medición de los resultados que viene obteniendo el programa, es imprescindible realizar una breve caracterización de la población de empresas y emprendimientos que están usando sus servicios. En el Gráfico 1 se presenta la evolución total de usuarios activos por año. Con la expansión del programa a partir del año 2021, se observa un incremento significativo del número de usuarios, alcanzando los 8.831 usuarios activos en el año 2023.

En el conteo de usuarios activos por año, se incluyen tanto aquellos usuarios que recibieron un servicio o producto específico del Centro Pyme, así como aquellos usuarios que solo recibieron algún servicio informativo. Estos últimos, son usuarios que se encuentran registrados en el sistema de información de los Centros (Neoserra) y si bien fueron asesorados sobre cuestiones puntuales (tributarias, legales, consultas puntuales en el marco del Covid-19, etc.), no avanzaron en la implementación de servicios de desarrollo empresarial (diagnósticos / autodiagnósticos, planes de acción, asistencia técnica, capacitaciones, orientación a financiamiento y derivación a programas).

Gráfico 1: Centros Pymes: Usuarios totales por año, 2018-2023.



Fuente: Neoserra.

En la caracterización de los usuarios de Centros Pymes que se realiza en la presente sección, se incluyen únicamente los usuarios que recibieron servicios de desarrollo empresarial¹⁰. Esta decisión se fundamenta en primer lugar, en que son estos últimos los que recibieron al menos un SDE, y por tanto, son la

¹⁰ No se incluyen aquellos usuarios que recibieron en exclusividad en un año de referencia servicios de información.

población sobre la cual luego se analizarán los resultados obtenidos. En segundo lugar, existe una dificultad práctica, debido a que se cuenta con menor información de aquellas empresas / emprendimientos a los que se les brinda solamente asesoramiento puntual.

En cuanto a la caracterización, en primer lugar, debe atenderse a la distribución de los usuarios entre empresas y emprendimientos (ideas de negocio, pero aún no operativas). En la Tabla 2 se presenta la distribución de usuarios atendiendo a la fase de implementación en la que se encuentra cada proyecto productivo, tanto al momento de ser registrados en el Centro, como en la actualidad (fecha de consulta).

Se observa que, al momento de comenzar a trabajar con el Centro, aproximadamente el 20% son emprendedores que se encuentran en una fase de ideación (no registran ventas), uno de cada tres son empresas jóvenes (formales e informales, con menos de tres años de edad) y más de cuatro de cada diez (43.4%) son empresas establecidas y formales (más de tres años de actividad).

Esta situación cambia si observamos la situación actual de cada usuario. En particular, decrece levemente el peso relativo de los emprendimientos (no registran ventas). También decrece, pero con magnitudes más importantes, el peso relativo de las empresas jóvenes (reducción de aproximadamente 10 puntos porcentuales), aumentando de forma considerable el peso relativo de las empresas establecidas, que superan la mitad de los usuarios (56.2%).

Estos cambios están reflejando que los emprendedores y empresarios toman contacto con los Centros mayormente cuando aún se encuentran en fase de ideación, o en los primeros años de operativa (55%). Las empresas jóvenes tienen una mayor probabilidad de muerte, debido tanto a que aún enfrentan una demanda inestable para sus bienes o servicios, como a que aún se encuentran en fase de ajuste de su proceso productivo en sentido amplio (ajustando sus funciones de costos). A su vez, en la medida en que la actividad productiva requiere de conocimiento "tácito", aquellos emprendedores y emprendedoras que están transitando su primera experiencia productiva recién empiezan a recorrer su curva de aprendizaje. Sin dudas es en este momento (ideación y primeros años de implementación del negocio), donde las empresas y emprendedores se verán mayormente beneficiadas de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

Tabla 2: Usuarios de Centros Pymes, según estatus inicial y actual. Acumulado 2018-2023.

Estatus Inicial	Estatus Actual					Total	Total %
	Emprendimientos (sin ventas)	Nueva Empresa	Empresa Establecida	Cerrado Permanentemente*	Sin Dato		
Emprendimientos	2.127	67	106	2	1	2.303	20,1%
Nueva Empresa		2.622	1.367	2	0	3.991	34,7%
Empresa Establecida			4.979	5	6	4.990	43,4%
Sin Dato	115	34	52	0	0	201	1,8%
Total	2.127	2.689	6.452	9	7	11.485	100,0%
	18,5%	23,4%	56,2%	0,1%	0,1%		

* Este estado se dejó de utilizar, no se refleja en Neoserra el cierre de empresas, permanecen en el último estado registrado.

Si se focaliza la atención en el grupo de empresas, se observa que la mayoría son formales (60%). La informalidad representa el 27.9% de las empresas (para el 12% restante no se cuenta con datos), y se encuentra mayormente concentrada en las empresas jóvenes: las informales son el 44.6% de las empresas menores a tres años, mientras que representan el 21% de las empresas establecidas (mayores a tres años). Por tanto, la formalidad crece con la edad de la empresa. Esto sugiere que un porcentaje importante de los empresarios inician su actividad productiva en la informalidad, pero luego de pasados los primeros años de operativa, la mitad se formaliza.

En cuanto al tamaño, casi seis de cada diez son empresas micro y dos de cada diez son pequeñas (véase Tabla 3). Si bien la mayoría de empresas atendidas por los Centros son micro y pequeñas, en relación al universo de empresas, los Centros atienden en términos relativos a más empresas pequeñas y medianas. Otra variable muy relevante es la edad de la empresa. Como fue mencionado previamente, la edad es una variable muy importante para la probabilidad de supervivencia de las empresas, por lo que lo deseable es brindarles servicios de desarrollo empresarial lo antes posible, incluso antes de comenzar a operar (emprendedores).

Tabla 3: Usuarios de Centros Pymes: Empresas, según tamaño. Acumulado 2018-2023.

Tamaño	Porcentaje
Micro	59,8%
Pequeña	21,6%
Mediana	4,4%
Grande	0,4%
Sin dato	13,7%
Total	100%

Se consideran empresas en actividad.

En este caso no se cuenta con información para el universo de empresas atendidas (solo se tiene la edad para 2/3 de las empresas usuarias, véase Tabla 4). Considerando solamente las empresas para las cuales se cuenta con información, cerca de un tercio son empresas de menos de tres años de edad, y el 52% son empresas de 5 o menos años. Si bien es relevante la participación de las empresas jóvenes, en el universo de empresas el peso relativo de las empresas jóvenes es aún mayor.

Tabla 4: Usuarios de Centros Pymes: Empresas, según tramo de edad. Acumulado 2018-2023.

Antigüedad de la empresa	%	% Ajustado
0 a 3 años	19,2%	30,0%
4 a 5	14,2%	22,2%
6 a 10	13,4%	20,8%
Mas de 10	17,3%	27,0%
Sin dato	35,8%	
Total	100%	100%

Se consideran empresas en actividad.

En lo referente a la naturaleza jurídica de las empresas formales, la distribución es muy similar al observado para el universo de empresas formales, con al menos 6 de cada 10 “empresas unipersonales” (véase Tabla 5). En cuanto al régimen tributario, más de la mitad de las empresas tributan bajo regímenes especiales: el 38.7% bajo el régimen de monotributo (incluido el Monotributo Social MIDES) y el 14.7% por el régimen de pequeña empresa (Literal E) (véase Tabla 6). Ambos regímenes especiales son aplicables a empresas con ingresos anuales reducidos (menos de 305.000 UI anuales, lo que equivale aproximadamente a una facturación de 1.5 millones de pesos anuales).

Por tanto, una proporción muy importante de las empresas son unidades productivas muy pequeñas, con niveles de facturación muy por debajo del límite establecido para las microempresas (2 millones de UI anuales según Decreto 504/007). A su vez, según registros del programa una proporción muy importante son empresas unipersonales sin empleo dependiente¹¹. En cuanto a la inserción internacional de las empresas usuarias de los Centros Pymes, solamente el 1.6% declara ser importadora y/o exportadora.

¹¹ Por ejemplo, según la nueva encuesta de “autodiagnóstico empresa” que se aplica desde junio de 2023, el 42% de las empresas declaran tener 2 o menos personas ocupadas, incluidos los socios y titulares.

Tabla 5: Usuarios de Centros Pymes: Empresas, según naturaleza jurídica. Acumulado 2018-2023.

Naturaleza jurídica	Porcentaje
Empresa Unipersonal	60,3%
Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)	8,7%
Sociedad Anónima (SA)	5,3%
Sociedad de Hecho	4,8%
Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)	1,8%
Cooperativa	1,2%
Organización sin Fines de Lucro	0,4%
Otro	5,5%
Sin dato	12,0%
Total	100%

Se consideran únicamente empresas formales.

Tabla 6: Usuarios de Centros Pymes: Empresas, según régimen tributario. Acumulado 2018-2023.

Régimen tributario	Porcentaje
Monotributo (incluyendo social)	38,7%
Régimen General	35,8%
IVA Mínimo (Literal E)	14,7%
Servicios personales	1,9%
Servicios profesionales	1,2%
Otro	5,5%
Sin Dato	2,1%
Total	100%

Se consideran únicamente empresas formales

En cuanto a los sectores de actividad, mientras en el universo de empresas aproximadamente el 40% son empresas del sector comercio al por mayor y menor (letra G), entre aquellas usuarias de los servicios de los Centros Pymes solamente el 29% pertenecen a dicho sector. Lo contrario sucede en el sector manufacturero: mientras en el universo de empresas solamente el 10% pertenecen a la industria manufacturera, dicho registro se incrementa hasta 18.8% en el caso de las usuarias de Centros. En el resto de los sectores, la distribución por actividades es muy similar al universo de empresas del país (véase Tabla 7).

Tabla 7: Usuarios de Centros Pymes según sector de actividad. Acumulado 2018-2023.

Sección*	Porcentaje
G - Comercio al por mayor y al por menor	29,0%
C - Industrias manufactureras	18,3%
S - Otras actividades de servicios	13,1%
A - Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	8,6%
I - Actividades de alojamiento y comidas	7,2%
R - Actividades artísticas y recreativas	4,3%
M - Actividades profesionales, científicas y técnicas	3,4%
Q - Salud humana y de asistencia social	2,3%
N - Servicios administrativos y de apoyo	1,7%
J - Información y comunicaciones	1,6%
P - Enseñanza	1,3%
F - Construcción	1,3%
H - Transporte y almacenamiento	1,3%
L - Actividades inmobiliarias	0,7%
K - Actividades financieras y de seguros	0,4%
Otros	1,1%
Sin dato	4,4%
Total	100%

*CIIU Revisión 4.

Por último, en el Gráfico 2 se presenta la distribución territorial de los usuarios de los Centros Pymes. La distribución territorial de las empresas / emprendimientos refleja tanto la fecha de inicio de actividades de cada Centro, como el tamaño del departamento. Los departamentos con más usuarios son Salto (11.1%), Rivera (10%) y Colonia (8.2%). Los dos primeros, comenzaron a funcionar como Centros de Competitividad Empresarial y fueron luego reconvertidos como Centros Pyme (sin interrumpir su actividad). En el otro extremo, los departamentos con menor peso son Lavalleja (1%) y Canelones (0.3%), ambos abiertos más recientemente.

V.1. Fondos comprometidos.

En la Tabla 8 se presenta el compromiso financiero asumido por ANDE en la implementación del programa Centros Pymes. Los montos reportados corresponden en exclusividad a los aportes realizados por la Agencia, tanto para la ejecución de cada uno de los Centros, como los montos asignados al presupuesto Central del programa. Los montos comprometidos en el período 2018-2020 corresponden a los Centros de Competitividad Empresarial (CCE). En el año 2021, los montos anuales comprometidos se incrementan sustancialmente, multiplicándose por tres el importe anual comprometido hasta ese momento.

En total el compromiso financiero destinado al programa supera los 520 millones de pesos, 82.7% de los cuales fueron comprometidos en los últimos cuatro años (programa Centros Pymes). El costo anual promedia los 145 millones de pesos en los dos últimos años analizados. Por otra parte, es importante mencionar que los montos incluidos no incluyen los aportes realizados por los Socios Estratégicos.

Tabla 8: Centros Pymes: Montos comprometidos (en pesos uruguayos). Período 2018-2023.

Año	Monto \$
2018	7.230.118
2019	38.776.321
2020	44.122.822
2021	138.520.497
2022	149.561.082
2023	142.190.287
Total	520.401.127

Fuente: Gespro.

V.2. Productos y Servicios.

En la Tabla 9 se presenta la cantidad de servicios brindados por el conjunto de Centros Pyme entre 2018 y 2023¹². En total se brindaron 24.323 servicios. En el año 2022, conforme a la consolidación de los centros en el territorio, hay un aumento considerable en la cantidad de servicios, multiplicando por cuatro el número de servicios entregados en el año anterior. Para el año 2023, ya con el

¹² Se incluyen los servicios brindados por los Centros de Competitividad Empresarial (CCE) entre los años 2018 y 2020.

total de centros activos, se observa un nuevo incremento en la cantidad de servicios respecto al año 2022 (aumento de 27,9%).

Tabla 9: Cantidad de productos según tipo y año. 2018-2023.

Productos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Asistencia Técnica Externa	1	22	77	45	106	187	438
Asistencia Técnica Interna	16	143	266	546	2.251	2.959	6.181
Talleres de Sensibilización	16	24	11	34	54	78	217
Capacitaciones	7	17	54	65	315	314	772
Diagnósticos y Autodiagnósticos	79	211	536	771	2.368	2.321	6.286
Derivaciones	8	11	26	35	161	202	443
Orientación al Financiamiento	-	2	11	84	542	995	1.634
Postulación a Instrumentos	-	8	86	191	920	1.759	2.964
Planes de Acción	73	203	251	474	2.025	2.362	5.388
Total	200	641	1.318	2.245	8.742	11.177	24.323

Nota: Se consideran únicamente capacitaciones y asistencias técnicas con asistentes registrados. Cada tipo de Diagnostico es considerado como un producto independiente. Se excluyen Planes de Acción desistidos.

Fuente: Neoserra.

Los productos o SDE entregados con mayor frecuencia son los diagnósticos (y autodiagnósticos) y las asistencias técnicas internas brindadas directamente por el equipo técnico de los Centros. En el proceso de atención que brindan los Centros, el Diagnóstico (o autodiagnóstico) es el primer paso, donde se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa y/o del emprendimiento, identificando las líneas de trabajo futuro. En la Tabla 1 del Anexo II se presenta mayor detalle sobre el tipo de diagnóstico aplicado. Esas líneas de trabajo generalmente incluyen la asistencia técnica directa por parte de los técnicos del Centro (ATI), y suelen recogerse en los Planes de Acción (5.388).

Algunas asistencias técnicas (internas y externas) y la totalidad de las capacitaciones y talleres de sensibilización son de carácter grupal. Por tanto, además de observar el número de actividades desarrolladas, es relevante atender al número de empresas/emprendimientos asistentes. En la Tabla 10 se presenta el número de empresas/emprendimientos asistentes a estas actividades. En los últimos dos años, los asistentes a estas actividades alcanzan aproximadamente las 11 mil y 13 mil personas¹³, en el año 2022 y 2023, respectivamente. En total se alcanzan casi las 30 mil asistencias a este grupo de actividades.

¹³ En este caso se habla de personas, debido a que cada empresa/emprendedor puede asistir a más de una actividad.

Tabla 10: Cantidad de asistentes, según producto y año.

Producto	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
AT Externa	1	30	171	222	701	938	2.063
AT Interna	20	160	302	585	3.010	4.030	8.107
Capacitación	123	384	1.427	788	6.389	6.927	16.038
Taller de Sensibilización	336	321	214	396	811	1.174	3.252
Total	480	895	2.114	1.991	10.911	13.069	29.460

Fuente: Neoserra.

En cuanto a la cantidad de usuarios únicos¹⁴, un total de 11.486 empresas y emprendimientos recibieron al menos un producto o servicio desde el inicio del programa hasta el año 2023 (véase Tabla 11). Nuevamente, se observa un importante incremento en la cantidad de usuarios en el año 2022, en línea con la consolidación del funcionamiento de los Centros, multiplicando por 4.6 el número de usuarios activos del año anterior; con un nuevo incremento del entorno del 30% en el 2023.

Tabla 11: Cantidad de usuarios con servicios, según tipo de servicio y año.

Productos	Año						Total usuarios por producto*
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Asistencia Técnica Externa	1	23	148	185	584	786	1.341
Asistencia Técnica Interna	14	91	237	489	2.395	3.190	3.034
Talleres de Sesibilización	273	274	194	316	753	1.081	2.357
Capacitaciones	95	288	1.216	672	5.187	5.786	7.481
Diagnósticos y Autodiagnósticos	77	529	577	1.256	2.732	2.235	5.210
Derivaciones	8	11	26	35	161	202	418
Orientación al Financiamiento	0	2	11	84	542	995	1.564
Postulación a Instrumentos	0	8	86	191	920	1.759	2.451
Planes de Acción	70	192	233	438	1.686	1.961	3.857
Total usuarios con servicios por año**	322	563	1.347	1.346	6.194	8.030	11.486***

* Total de usuarios que recibió cada producto, cada usuario se cuenta una vez por producto independientemente del año en que lo recibió.

** Total de usuarios con productos por año, cada usuario es contabilizado una vez al año independientemente de la cantidad de productos recibidos ese año.

*** Total de usuarios con servicios, cada usuario se cuenta una única vez independientemente de la cantidad de productos recibidos y el año en que lo recibió.

Fuente: Neoserra.

¹⁴ En este caso se cuentan el número de empresas/emprendimientos únicos atendidos por los Centros. Esto implica que, si una empresa recibió más de un producto en el año, o recibió productos en más de un año, se cuentan una única vez.

El producto que ha llegado a más usuarios son las Capacitaciones, lo que se encuentra directamente vinculado con su naturaleza grupal. Más de cinco mil empresas y emprendimientos cuentan con diagnóstico y más de tres mil ochocientos han establecido al menos un plan de acción. Asimismo, más de 3 mil empresas/emprendimientos han recibido asistencia técnica directa de los técnicos de los Centros Pymes, y unos 1.341 han recibido asistencias técnicas especializadas (consultorías) cofinanciadas por los Centros Pymes.

Las diferencias existentes entre el número de usuarios únicos (Tabla 11) y el número de productos (Tabla 9) y asistentes a actividades grupales (Tabla 10), releva que en general los usuarios activos asisten a más de una actividad y reciben más de un producto del Centro. Esto se encuentra vinculado a la lógica de los Centros, que brindan acompañamiento de mediano plazo y abordan con distintas herramientas las diversas debilidades o necesidades identificadas en los diagnósticos iniciales.

Una aproximación a la intensidad en el tratamiento lo constituye la observación del número de planes de acción implementados por usuario. En la Tabla 12 se observa que casi mil usuarios han implementado dos planes de acción en un año, en tanto que más de 700 usuarios implementaron tres o más planes de acción en un año. Este indicador refleja con claridad que un número considerable de usuarios se ha mostrado muy activo en la demanda y utilización de los servicios brindados por los Centros, aunque también recoge cambios en la duración promedio de los planes de acción y la reducción del número de actividades incorporadas en cada plan.

Tabla 12: Número de usuarios según cantidad de planes de acción implementados por año. Período 2018-2023

Plan de Acción	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total	%
1	45	123	144	249	1.031	1.289	2.881	62,9%
2	15	40	50	107	374	397	983	21,5%
3	4	10	18	50	174	177	433	9,5%
4	1	12	13	19	79	73	197	4,3%
5	5	6	7	10	23	21	72	1,6%
6	.	1	1	1	2	2	7	0,2%
7	.	.	.	2	2	1	5	0,1%
8	1	1	2	0,0%
Total	70	192	233	438	1.686	1.961	4.580	100%

Fuente: Neoserra

En síntesis, los Centros Pymes han realizado un importante despliegue a nivel territorial, entregando servicios de desarrollo empresarial en los 18 departamentos del interior. A su vez, actualmente se está trabajando en la apertura de Centros en la capital del país, con lo que se concretará la red de Centros operativos en todo el territorio nacional.

VI. Resultados Cualitativos.

VI.1. Los centros en el territorio.

El Programa Centros Pymes tiene como objetivo contribuir al desarrollo del mercado de Servicio de Desarrollo Empresarial en cada departamento del país. Con este fin, propone promover la articulación pública-pública, pública - privada y privada - privada, con el objetivo de facilitar el acceso de las mipymes a los instrumentos de apoyo existentes.

En la llegada del programa a cada departamento del interior del país, se configuran como desafíos claves el posicionamiento y la articulación de los centros con las instituciones públicas y privadas a nivel local. En otras palabras, en el modelo institucional de los Centros Pymes la articulación institucional a nivel territorial es un factor clave en la implementación del programa.

El diseño institucional prevé la participación de diversos actores a nivel departamental. Por un lado, se configura la figura del **Socio estratégico (SE)**, que es la institución local encargada de operar y liderar efectivamente cada Centro Pyme a escala territorial. En general, el SE es una asociación empresarial a nivel departamental, aunque puede ser otro tipo de institución¹⁵.

El **Comité Consultivo Local (CCL)** es el órgano colectivo a través del cual se recogen demandas e intereses locales - regionales, y está integrado por las principales organizaciones representativas de la empresarialidad local, el gobierno departamental a través de las direcciones responsables de liderar procesos de desarrollo económico local, e instituciones académicas locales que implementen programas de desarrollo productivo con foco en emprendimientos y mipymes a nivel departamental.

Con el objetivo de conocer el posicionamiento de los centros en el territorio, reconocer si existen diferencias entre ellos, y establecer criterios de clasificación, se relevó la opinión de los representantes de las instituciones que integran el programa a nivel local.

¹⁵ Por ejemplo, Lavalleja (UTEC) y los Socios Estratégicos de Treinta y Tres y Tacuarembó que tienen una institucionalidad más compleja, pero con participación de las asociaciones empresariales del departamento.

El análisis se centra en cuatro grandes dimensiones:

- posicionamiento local,
- articulación con otros actores,
- alineación con estrategias de desarrollo local
- identificación de la demanda y oferta de servicios del Centro.

El relevamiento fue realizado a través de dos instrumentos de recolección de información:

- i. Entrevistas semiestructuradas a coordinador del Centro, Socio Estratégico (SE) y Gobierno Local.
- ii. Encuesta autoadministrada a integrantes del Comité Consultivo Local (CCL).

A continuación, se presentan los principales hallazgos de ambos relevamientos.

i. Percepción de los actores claves: Coordinador de Centros, Socio Estratégico y Gobierno Local.

Entre los meses de mayo y junio de 2023 se realizaron 8 entrevistas semiestructuradas a Coordinadores de Centros, Socios estratégicos y representantes del Gobierno local. Se realizaron visitas a los centros seleccionados según su antigüedad y tamaño, y se efectuaron entrevistas cara a cara, a excepción del caso de un coordinador que se realizó online.¹⁶

El análisis de los discursos evidencia un consenso entre los representantes de las diferentes instituciones en afirmar que los Centros Pyme han superado desafíos iniciales y se posicionan como agentes clave en el desarrollo económico territorial. La estrecha relación con el gobierno local, la oferta continua de servicios y la participación activa del sector privado han contribuido a su consolidación.

*“El Centro Pyme ha logrado un posicionamiento sólido en el desarrollo económico del territorio, actuando como un facilitador de mejoras en las empresas locales. Ha generado una relación simbiótica entre el sector público y privado, promoviendo un círculo virtuoso en la economía local.”
(Gobierno local)*

¹⁶ Por más detalles puede verse el “Reporte de percepción de Centros Pymes” (EyM, Noviembre 2023).

Los actores destacan el papel facilitador y la relación simbiótica entre lo público y lo privado.

En el relato se desprende que el programa no solo replica y difunde las diferentes aperturas de los instrumentos durante el año, sino que, desde el conocimiento que tienen los técnicos de las empresas y emprendimientos, les proponen continuamente la postulación y/o derivación a instrumentos de desarrollo empresarial.

“El Centro Pyme destaca como su principal fortaleza el ofrecimiento constante de instrumentos y herramientas para el desarrollo empresarial, lo que contribuye significativamente a su posicionamiento en la región.” (Coordinador)

Con respecto a la articulación, según los actores se erige como pilar fundamental para el éxito de los Centros. La colaboración con instituciones locales, la creación de alianzas efectivas y la dedicación de recursos son destacadas.

“Es muy importante la articulación del Centro Pyme con otras instituciones y actores locales, como la Intendencia y la Cámara de Comercio. Esta colaboración es fundamental para maximizar el impacto de las herramientas y programas ofrecidos y garantizar que lleguen a quienes más los necesitan” (Gobierno Local)

La habilidad técnica de los coordinadores y la generación de espacios de vínculo entre sectores son elementos destacados en este análisis. Aunque se subraya la importancia de la articulación, surge una alerta vinculada al tiempo que consume esta tarea en detrimento de otras vinculadas al asesoramiento técnico de las empresas.

“El Centro Pyme tiene la presencia constante de personal técnico dedicado a la articulación y la relación con diferentes instituciones como parte de su funcionamiento exitoso.” (Socio Estratégico)

El rol de los socios estratégicos es otro punto relevante que se destaca para lograr el éxito en la articulación, basado en la trayectoria de las instituciones a nivel local, y el vínculo y el acceso que tienen con otras instituciones del ecosistema empresarial.

“Tomamos el centro como un servicio que tenemos... lo brinda ANDE, pero es como algo que nosotros recomendamos, digamos, no, que, como una herramienta propia, una unidad propia de trabajo que valoramos como tal” (Socio Estratégico).

Se enfatiza el buen vínculo con el gobierno local. Sin embargo, algunos actores plantean la necesidad de mejorar la coordinación para evitar superposiciones de recursos. Los representantes del gobierno local destacan la importancia de la continuidad del programa y abogan por una mayor coordinación para maximizar el impacto.

*“El vínculo con el gobierno local ha sido fundamental y positivo, permitiendo colaboraciones efectivas en proyectos y programas de desarrollo económico. La disposición y apoyo por parte de las autoridades locales ha sido destacable.”
(Socio Estratégico)*

La propuesta de los centros se alinea a las necesidades del territorio y a la agenda local y se debe mantener y reforzar la coordinación de actividades para evitar la superposición de esfuerzos y recursos.

“El Centro Pyme está alineado con las estrategias de desarrollo económico del gobierno local y complementa las iniciativas de la Intendencia para apoyar a los emprendedores y empresarios locales.” (Gobierno local)

“La proliferación de programas de capacitación y asesoramiento en diferentes instituciones y agencias podría generar competencia para la atención de emprendedores y pequeñas empresas, lo que podría dispersar los recursos y dificultar la coordinación.” (Gobierno local).

El análisis del funcionamiento interno según los coordinadores revela limitaciones, principalmente relacionadas con la falta de tiempo para tareas específicas debido a la carga de trabajo. La mejora en la calidad de los planes de acción y la evaluación de la carga de trabajo son áreas que despiertan preocupaciones.

*“El Centro Pyme opera con un equipo técnico fijo y se encuentra explorando nuevas estrategias y horarios para adaptarse a la demanda y mejorar su funcionamiento.”
(Coordinador).*

Las restricciones presupuestarias y la falta de flexibilidad operativa emergen como desafíos clave. La demanda de tiempo para conectar empresas con instrumentos disponibles es un obstáculo reconocido. A pesar de estos desafíos, se destaca el éxito en superar obstáculos y trabajar eficientemente.

El análisis presenta una propuesta propositiva por parte de los coordinadores que buscan un papel más activo del programa en el desarrollo empresarial local, considerando nuevos servicios y adaptándose a las tendencias tecnológicas. Los socios estratégicos abogan por la asignación de recursos y

la preservación de la calidad. Los representantes del gobierno local resaltan la necesidad de diversificar fuentes de financiamiento y mejorar la coordinación.

“Mantener una comunicación efectiva con las instituciones colaboradoras y promover la coordinación entre los diferentes programas de capacitación y asesoramiento en el territorio es esencial para evitar la competencia innecesaria y maximizar el impacto de los recursos disponibles” (Gobierno local).

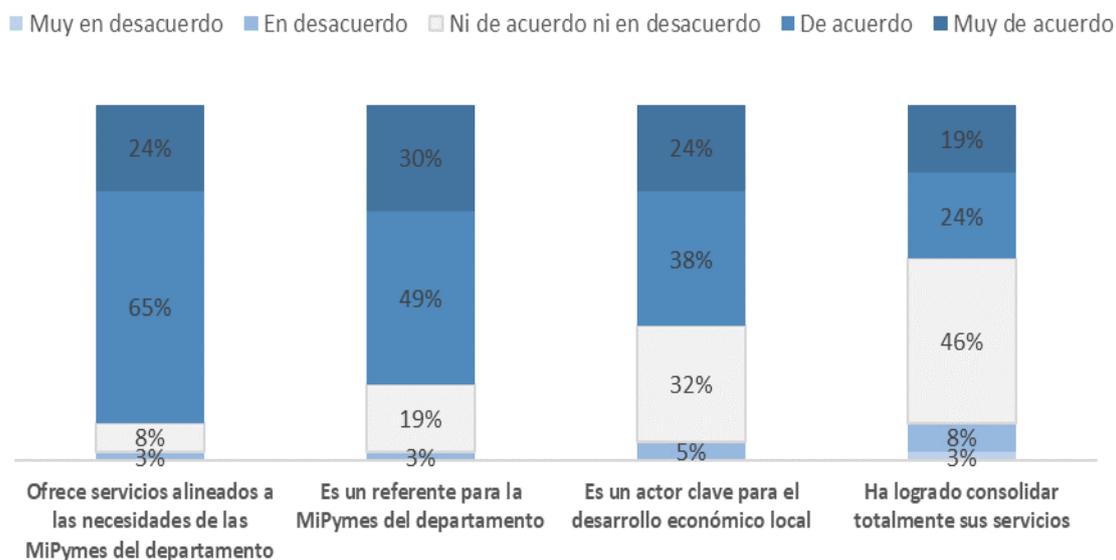
ii. Instituciones integrantes del Comité Consultivo Local (CCL).

Para conocer la opinión de las instituciones integrantes de los Comités Consultivos Locales (CCL), se envió una encuesta autoadministrada mediante un formulario web. La encuesta fue enviada en el mes de setiembre de 2023 a 95 instituciones integrantes de los CCL, obteniéndose un total de 37 respuestas (tasa de Respuesta del 38,9%). Al igual que en las entrevistas, el objetivo principal del relevamiento era recoger la opinión de las instituciones, principalmente acerca del posicionamiento y la articulación del programa en el territorio. Para cada una de las dimensiones se presentó una batería de afirmaciones donde las instituciones debían indicar su nivel de acuerdo utilizando una escala Likert de 1 al 5, donde 1 es nada de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

Las respuestas obtenidas destacan la alineación con las necesidades de las mipymes y que el Centro ha logrado posicionarse como un referente para las mipymes del departamento. En ambas variables 8 de cada 10 instituciones está al menos de acuerdo con dichas afirmaciones (véase Gráfico 3).

La valoración de las instituciones en general está alineada con el discurso de los actores de las instituciones que fueron entrevistados. Sin embargo, se aprecian diferencias en el grado de consolidación del programa, teniendo las instituciones del CCL una opinión más moderada.

Gráfico 3: Nivel de acuerdo con el posicionamiento del Centro Pyme.

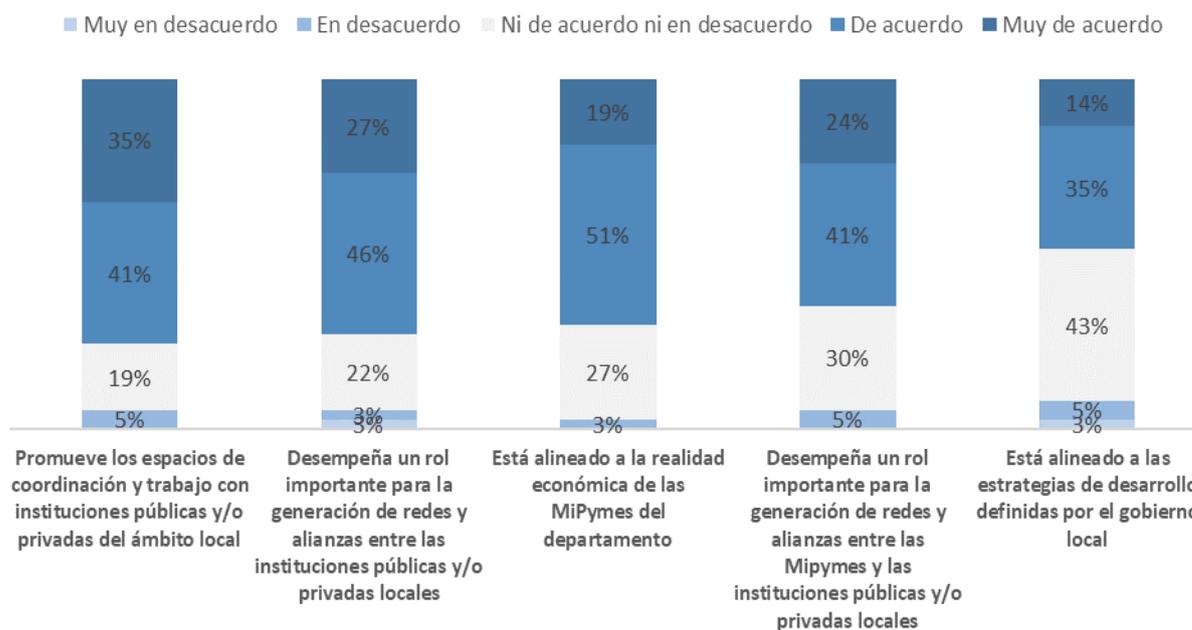


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la *articulación*, se presenta nuevamente una valoración positiva por parte de las instituciones. Se destaca el rol del centro como generador de espacios y vínculos entre las instituciones públicas y privadas del medio local, como así también con las mipymes (véase Gráfico 4)

La variable peor evaluada es la que refiere a la alineación del programa con las estrategias definidas del gobierno local. De todos modos, se debe señalar que casi el 50% de las instituciones la evalúan positivamente, el 43% tienen una posición neutral y el 8% no está de acuerdo con la afirmación. Si se compara el resultado de esta última variable con el discurso de los entrevistados, se aprecia una diferencia, ya que los 3 tipos de actores (gobierno local, socio estratégico y coordinadores de los centros), sostienen en sus discursos que los centros están alineados a la agenda de desarrollo económico local.

Gráfico 4: Nivel de acuerdo con la articulación del Centro Pyme.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se les solicitó a las instituciones que propongan acciones que los centros deberían tomar a futuro. Las principales acciones indicadas son las vinculadas a la comunicación y difusión del servicio de los centros, *“difundir más sus herramientas”*. Las instituciones encuentran aquí un área que se debe seguir trabajando, entienden que se deben profundizar todas las acciones que ayuden a difundir los servicios del Centro, a través de distintos medios de comunicación y publicidad.

VI.2. Los centros en el territorio: ¿nuevos roles para las asociaciones empresariales?

Como se vio previamente, los Centros Pymes brindan servicios directamente a las mipymes y emprendedores de cada territorio. Sin embargo, la institucionalidad del Programa prevé una llegada al territorio que descansa en la articulación a nivel local con diversas instituciones: gobiernos departamentales, asociaciones empresariales y otros actores locales, en particular instituciones educativas. Los CCL son una clara muestra del reconocimiento desde el propio diseño del programa de la relevancia de articular y coordinar con las instituciones a nivel local.

Por otra parte, para la figura del Socio Estratégico se prevén tanto funciones estratégicas como operativas, incluyendo la administración y operación integral del Centro Pyme. Salvo en el caso del Centro Pyme de Lavallega, en

todos los demás Centros el SE es una asociación empresarial local, en general centros comerciales (véase Tabla 13).

Tabla 13: Listado de Socios Estratégicos por Centro.

Centro	Socio Estratégico	Tipo
Artigas	Centro Comercial de Bella Unión	Asociación Empresarial
Canelones	Centro Comercial e Industrial de Santa Lucía	Asociación Empresarial
Cerro Largo	Centro comercial	Asociación Empresarial
Colonia	Asociación turística de Colonia	Asociación Empresarial
Durazno / Paso de los Toros	Centro Comercial e Industrial de Durazno	Asociación Empresarial
Flores	Centro Comercial e Industrial de Flores	Asociación Empresarial
Florida	Agencia de Desarrollo Económico de Florida	Asociación Empresarial (*)
Lavalleja	UTEC	Institución Educativa
Maldonado	Cámara Empresarial de Maldonado	Asociación Empresarial
Paysandú	Centro comercial	Asociación Empresarial
Río Negro	Asociación Comercial e Industrial de Río Negro	Asociación Empresarial
Rivera	Asociación Comercial e Industrial	Asociación Empresarial
Rocha	Centro Comercial e Industrial de Rocha	Asociación Empresarial
Salto	Centro Comercial e Industrial de Salto	Asociación Empresarial
San José	Centro Comercial e Industrial de San José	Asociación Empresarial
Soriano	Centro Comercial e Industrial de Soriano	Asociación Empresarial
Tacuarembó	Agencia de desarrollo	Interinstitucional(**).
Treinta y tres	Centro Comercial	Asociación Empresarial

(*) Integrada por: Asociación Rural de Florida, Sociedad de productores de leche, Centro comercial e industrial.

(**) Integrada por: Asociación Empresarial de Tacuarembó, INIA Tacuarembó, Intendencia Departamental de Tacuarembó; Centro Universitario Tacuarembó, Udelar, Claeh, Pit Cnt.

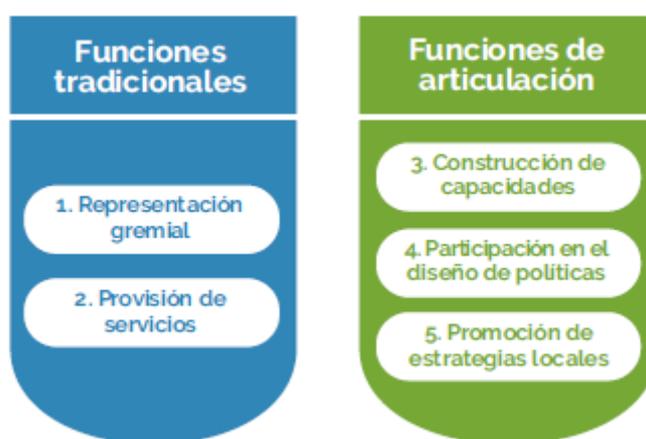
En los casos de Florida y Tacuarembó, el SE es una organización que ya nuclea a diversas asociaciones empresariales y a diversos actores del territorio. En función tanto de la estructura institucional del programa, como a la realidad de que la gran mayoría de los Socios Estratégicos son Asociaciones Empresariales, es necesario reflexionar sobre el rol que están cumpliendo los Centros en la articulación de las instituciones vinculadas al desarrollo productivo a nivel local en general, y a nuevos roles para las Asociaciones Empresariales departamentales.

Más allá de la atención directa de cada Centro a las mipymes y emprendedores de cada Departamento, el programa está generando efectos a nivel mesoeconómico, promoviendo no solamente una mayor articulación y

coordinación de actores locales, sino proveyendo de nuevos roles a las Asociaciones Empresariales locales.

Bravo et al (2020)¹⁷ plantean una aproximación conceptual al rol de las Asociaciones Empresariales como articuladoras a nivel territorial. En el Diagrama 4 se presentan las funciones identificadas para las Asociaciones Empresariales. Las funciones tradicionales incluyen la representación gremial y la provisión de servicios, y son clasificadas como “hacia adentro” (*inward-looking*), en el sentido de que se orientan a cubrir las necesidades de sus afiliados.

Diagrama 4: Funciones de las Asociaciones Empresariales.



Fuente: Bravo et al (2020).

Las funciones de articulación, por el contrario, son funciones realizadas por las Asociaciones Empresariales mirando hacia todo el sistema productivo territorial (*outward-looking*) e incluyen la construcción de capacidades en sentido amplio (formación, centros de apoyo a empresas, testeo de productos, desarrollos tecnológicos), la participación en el diseño de políticas y la promoción de estrategias locales.

La institucionalidad del programa Centros Pymes, incluye las funciones de articulación mencionadas, generando un espacio institucional para que las asociaciones empresariales de todo el interior del país, avancen en la implementación de estas nuevas actividades. En la función de construcción de capacidades, incluso los autores mencionados incluyen a los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) implementados en varios países de Latinoamérica como experiencias valiosas en este sentido.

¹⁷ Bravo E., Dini M. y Rueda M. (2020), “La contribución de las asociaciones empresariales al desarrollo de las políticas productivas: elementos para la elaboración de un marco analítico”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/13), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Con respecto a la función de diseño de políticas, el programa Centros Pymes genera un campo fértil para una mayor coordinación entre las asociaciones empresariales a nivel departamental y una Agencia de nivel nacional, facilitando flujos de información bilaterales, donde la Agencia recibe información valiosa sobre las especificidades productivas a nivel territorial, y las asociaciones empresariales contribuyen mediante este dialogo al reconocimiento de sus especificidades en el diseño de la estrategia de desarrollo productivo a nivel nacional. Este dialogo entre actores públicos y privados, puede generar sinergias adicionales, evitando las superposiciones de acciones de apoyo público a nivel local.

En la promoción de estrategias locales, la Asociaciones Empresariales tienen un rol clave por su capacidad de interpretar las necesidades y potencialidades productivas del territorio. Estas capacidades son aún mayores en el caso de mecanismos de gobernanza más desarrollados, como lo ya existentes en los casos de Florida y Tacuarembó, donde las Agencias de Desarrollo locales no solamente cuentan ya con una larga trayectoria, sino que ya nuclean a diversas asociaciones productivas, gobiernos locales e instituciones educativas y de investigación.

Por tanto, a la luz de estas reflexiones, y si bien no existen métricas para medir el rol del programa centros pymes en la articulación territorial y la construcción de capacidades locales, es innegable que su implementación termina generando y potenciando diversos mecanismos de coordinación a nivel local, generando la oportunidad de desplazamiento de las asociaciones empresariales locales hacia funciones de articulación. Asimismo, facilita la articulación entre distintos niveles (departamental - nacional) de la implementación de política de desarrollo productivo con foco en mipymes y emprendedores, reconociendo la importancia de la participación de los más diversos actores a nivel territorial (privados, públicos y académicos).

VI.3. Casos de éxito: una aproximación a la calidad de los SDE entregados.

El programa de Centros Pymes tiene como objetivo facilitar el desarrollo de estándares nacionales de calidad en las metodologías de atención a empresas, permitiendo que, con independencia del lugar de su ejecución, se pueda garantizar la calidad técnica de los instrumentos.

Durante el mes de julio de 2023 se realizó un relevamiento de casos de éxito en el marco del plan de evaluación del programa Centros Pymes. El análisis de casos de éxito es una forma de aproximarse al trabajo que implementan los Centros con los usuarios, lo que permite complementar la información cuantitativa. Con la aplicación de esta técnica se buscó tener un acercamiento

al trabajo práctico de los Centros, con el objetivo de poder analizar sus principales características y nivel de calidad.

A través de un formulario estructurado cada centro debía completar la información de dos casos que se identificaban como buena práctica y al menos uno de estos debía referir a un Plan de acción. El Plan de acción es el producto elegido para cumplir con los cometidos de este estudio por ser la herramienta que el programa prioriza para el proceso de asesoramiento empresarial que se brinda a los clientes, y se aplica en todos los centros. Lo antedicho habilita la generación de insumos para explorar las siguientes dimensiones:

- Identificar la existencia de diferencias conceptuales en la selección de casos de éxito,
- Identificar aspectos vinculados a la calidad del producto (planes de acción) y los procesos implementados,
- Identificar si los planes de acción considerados exitosos están alineados con los objetivos del programa.

Como forma de profundizar el análisis de los procesos de trabajo reportados como casos de éxitos enmarcados en un plan de acción, se analizaron tres aspectos claves:

- **Diagnóstico:** refiere a las acciones que desarrolla el centro con el usuario y que busca conocer la realidad de la empresa a través de un análisis integral y profundo, en diversas áreas de la empresa para conocer buenas prácticas, así como brechas y oportunidades de mejora.
- **Proceso de trabajo:** donde se indaga en las actividades, los actores vinculados y la secuencia con que se desarrolló el plan que apunta a potenciar las capacidades de la empresa y empresario/a o emprendedor/a y apuntalar el desarrollo de cada emprendimiento.
- **Objetivos del plan:** nivel de cumplimiento en función de la medición de los indicadores de resultados esperados, resultados no previstos inicialmente, y los posibles cambios actitudinales en las personas empresarias y/o emprendedoras.
- **Fundamentación:** Adicionalmente se solicitó que se fundamente la selección del caso de éxito realizada por cada Centro, y que mencionen si dejaron lecciones aprendidas que deriven en oportunidades de mejora de los servicios y/o procesos del centro.

Las principales conclusiones señalan que el plan de acción es un medio adecuado para lograr los cometidos del programa. Se reconoce el sentido conceptual de los planes, destacándose como fortaleza la calidad en la definición de las actividades, los objetivos y los resultados que se describen, los cuales se encuentran totalmente alineados con los propósitos del programa. Asimismo, se identifica como otra fortaleza la vinculación con otros

actores e instituciones, a través de derivación a programas, orientación para el acceso al financiamiento y consultorías.

Como oportunidad de mejora, se sugiere revisión en la descripción de los diagnósticos, pero principalmente la incorporación de acciones de seguimiento de los planes y sus resultados tanto a corto como a mediano plazo. Asimismo, reforzar conceptualmente el vínculo entre los técnicos, el trabajo práctico que realizan con los clientes y los cometidos del programa.

En cuanto heterogeneidad en la calidad de los planes, no se vislumbran grandes diferencias más allá de las particularidades territoriales, lo que asegura una buena implementación general del programa.

Por último, el reconocimiento de buenas prácticas y la incorporación de cambios a partir de lecciones aprendidas en la mayoría de los centros, demuestra que existe una nivelación en las capacidades técnicas entre los equipos, que se traduce en su compromiso para obtención de mejores resultados.

VII. Resultados Cuantitativos.

Con el objetivo de conocer los resultados que obtienen las empresas y emprendimientos que trabajan con los Centros Pymes se realizaron dos encuestas de resultados: La primera en el último trimestre del año 2022 y la segunda un año más tarde. En la Tabla 14 se presentan las principales características de cada relevamiento.

Tabla 14: Relevamientos de Resultados. Principales características.

Dimensión	Relevamiento 2022	Relevamiento 2023
Definición de Universo	Empresas y Emprendimientos que realizaron al menos un plan de acción entre el 01/07/2021 y el 31/08/2022	1- Empresas y Emprendimientos que realizaron al menos un plan de acción entre el 01/07/2022 y el 30/06/2023. 2- Empresas y emprendimientos que fueron encuestados en el relevamiento 2022 y permanecían activos al momento de dicho relevamiento 3- Muestra aleatoria de empresas y emprendimientos usuarios únicamente de Servicios de Información
Tamaño del Universo	Total: 948 Usuarios SDE: 948	Total: 2800 Usuarios SDE (1 y 2): 1.309 Usuarios SDI (3): 1.491
Fecha de relevamiento de Campo	Inicio: 2/12/2022; Fin: 30/12/2022	Inicio: 18/10/2023; Fin: 29/12/2023
Tipo de relevamiento	Autoadministrado con seguimiento telefónico	
Empresa Consultora	Opción Consultores	

Fuente: Elaboración propia.

Ambas encuestas fueron realizadas de forma autoadministrada (envío de formulario web por correo electrónico) con seguimiento telefónico. El objetivo central de las encuestas es medir la obtención de resultados intermedios y finales. En cada encuesta se consulta sobre la situación al inicio y al final del trabajo con el Centro en diferentes dimensiones de interés, con el objetivo de poder medir la variación antes-después¹⁸. En el relevamiento 2023 se

¹⁸ Como fue mencionado en el capítulo 3 de “Estrategia Metodológica”, la información sobre variables de resultados dejó de relevarse por Neoserra para ser relevada mediante encuestas. Sin embargo, a partir de agosto de 2023 se comenzó a relevar en los diversos autodiagnósticos información sobre estas variables en la línea de base. Debido a que los usuarios encuestados en ambas ediciones de la encuesta habían iniciado su trabajo con el Centro de forma previa, fue necesario relevar información en dos momentos del tiempo: al momento de iniciar el trabajo con el Centro y al momento de responder la encuesta. A los efectos de subsanar los problemas metodológicos asociados a recurrir a la memoria del

incluyeron también empresas / emprendedores que habían recibido únicamente asesoramientos puntuales (usuarios de “servicios de información (SDI)”), con el objetivo de medir resultados diferenciales con respecto a este grupo (“grupo de control”). Adicionalmente, en ambos relevamientos se busca caracterizar (al momento de cada relevamiento), a los usuarios atendidos. Finalmente, se indaga sobre la satisfacción con el Programa y su interés en continuar trabajando.

El universo del **relevamiento 2022** se compone de empresas y emprendimientos que finalizaron al menos un Plan de Acción entre el 1° de julio de 2021 y el 31 de agosto de 2022. Se identificaron 948 empresas y emprendimientos (84% y 16% respectivamente¹⁹) con planes de acción finalizados en el periodo señalado que corresponden al trabajo en 15 Centros Pymes. La distribución por Centro no es homogénea: mientras el Centro de Salto acumula el 28,8% de los casos, el Centro Pyme de Flores alcanza sólo el 1,4% del universo (véase Anexo II: *Estadísticas*. Tabla 2).

La encuesta fue respondida por 507 empresas/emprendimientos, alcanzándose una **tasa de respuesta del 53,5%** (véase Tabla 15). No se constatan diferencias importantes a nivel de Centro. La distribución por centros del universo y la muestra son similares, lo que también se evidencia para la mayoría de las características analizadas de los beneficiarios. Es importante destacar que existe una pequeña sobrerrepresentación de aquellos que recibieron más productos (incluidos Planes de Acción) entre quienes respondieron la encuesta. Para más información sobre las características de las empresas de la muestra teórica y efectiva de ambos relevamientos, véanse las Tablas 2 a 5 del Anexo II.

En el caso del **relevamiento 2023**, el universo a relevar estaba compuesto por 2.800 casos totales, incluyéndose tanto “usuarios” que recibieron al menos un SDE en el año de referencia, como aquellas empresas / emprendedores que recibieron exclusivamente asesoramientos puntuales (“servicios de información,” (SDI)). Asimismo, el universo de usuarios estaba conformado por aquellos que habían contestado la encuesta de resultados 2022 y continuaban con su empresa o idea de negocio (458 casos), así como por aquellas

entrevistado, en próximos relevamientos se utilizará información de su diagnóstico para la línea de base y se consultará la situación exclusivamente al momento del relevamiento.

¹⁹ La clasificación entre empresa y emprendimiento se realiza a partir de la información de Neoserra a setiembre de 2022. Se considera empresas a, empresas formalizadas y empresas informales con ventas hace más de 3 años; por su parte los emprendimientos son personas o grupo de personas con intención de iniciar un negocio, que tienen una idea de negocio y necesitan validarla o que se encuentran validando su idea de negocio, y empresas informales con ventas hace menos de 3 años.

empresas y emprendimiento que realizaron un Plan de Acción entre el 1° de setiembre de 2022 al 30 de junio de 2023 (851 casos).

Tabla 15: Universo, Respuestas y Tasa de Respuesta por relevamiento y grupo relevado.

Panel A: Cantidad de encuestas por relevamiento y tipo de usuario			
	Universo	Respuestas	Tasa de Respuesta
Relevamiento 2022	948	507	53,5%
<i>Usuarios SDE</i>	<i>948</i>	<i>507</i>	<i>53,5%</i>
Relevamiento 2023	2800	972	34,7%
<i>Usuarios SDE Nuevos</i>	<i>851</i>	<i>415</i>	<i>48,8%</i>
<i>Usuarios SDE 2022*</i>	<i>458</i>	<i>276</i>	<i>60,3%</i>
Subtotal Usuarios SDE	1.309	691	52,8%
<i>Usuarios SDI</i>	<i>1.491</i>	<i>281</i>	<i>18,8%</i>

* Se trata de usuarios de servicios de desarrollo empresarial que habían sido encuestados en el relevamiento 2022 y continuaban con la empresa o idea de negocio.

Panel B: Respuestas por tipo de usuario				
	Empresas		Idea de Negocio	Total
	Formal	Informal		
Relevamiento 2022	308	107	92	507
<i>Usuarios SDE</i>	<i>308</i>	<i>107</i>	<i>92</i>	<i>507</i>
Relevamiento 2023	599	179	194	972
<i>Usuarios SDE</i>	<i>489</i>	<i>127</i>	<i>75</i>	<i>691</i>
<i>Usuarios SDI</i>	<i>110</i>	<i>52</i>	<i>119</i>	<i>281</i>

Fuente: Informe de Campo Opción Consultores.

La selección de quienes realizaron un plan de acción reciente con el CPY responde a la necesidad de contar con información para empresas y emprendimientos que efectivamente hayan recibido “tratamiento” por parte del CPY. Asimismo, se optó por acotar el período de referencia de forma de asegurar mejor calidad de información, ya que se apela a la memoria de los encuestados para la descripción de la situación de la empresa al comenzar a trabajar con el Centro²⁰. En este segundo relevamiento se obtuvieron 691 respuestas efectivas de usuarios de SDE, alcanzándose una **tasa de respuesta del 52.8%** (48.8% entre nuevos clientes y 60.3% relevados en 2022).

²⁰ Como fue mencionado previamente, la información sobre las variables de resultados en la línea de base se recogía en los denominados “*milestones*” (Neoserra), pero debido a que la estrategia de levantamiento de información evidenciaba diversos problemas en la implementación se decidió cambiar de estrategia. Sin embargo, debido a que la utilización de estos indicadores en los autodiagnósticos recién se comenzó a aplicar en julio/2023, fue necesario relevar en las encuestas de resultados diversas variables referenciadas en el “momento en que comenzó a trabajar con los Centros” (línea de base).

Asimismo, en este segundo relevamiento de resultados se tomó una muestra aleatoria de 1.491 empresas y emprendimientos que han utilizado con exclusividad “servicios de información” (SDI), no habiendo recibido ningún producto / servicio de desarrollo empresarial (SDE) de los brindados por los Centros Pymes. Con esta muestra se busca contar con información sobre un grupo de empresas y emprendimientos que no han recibido tratamiento por parte del CPY (“grupo de control”), y que permitiera comparar su evolución con la de los usuarios de SDE (“tratados”)²¹.

Para este grupo se obtuvieron solamente 281 respuestas, lo que representa una tasa de respuesta del 18,8% (véase Tabla 15). Como es esperable, cuanto menos vínculo mantuvieron los empresarios o emprendedores con el Centro Pyme, menor es la propensión a responder la encuesta.²² Entre quienes luego pasaron a ser clientes de los Centros Pyme (43 casos), el 42% respondió la encuesta (18 casos).

Si bien ambos relevamientos buscaban ser un censo de usuarios con planes de acción en las fechas referidas, la no obligatoriedad de la respuesta limita fuertemente su alcance efectivo. Por lo tanto, no existe aleatoriedad en la muestra obtenida finalmente y en consecuencia podrían existir distintos tipos de sesgos, especialmente aquellos derivados de la autoselección de las empresas y emprendimientos. La presencia de sesgos limita la validez interna y externa de los resultados, es decir, que los resultados obtenidos no pueden ser generalizados ni para el total de usuarios con planes de acción en los periodos analizados ni para el universo de usuarios de los Centros.

VII.1. Resultados relevamientos 2022 y 2023.

Los resultados se clasifican en resultados intermedios y finales (véase Diagrama 5). Se consideran resultados intermedios aquellos que constituyen un medio para alcanzar los resultados finales. Los CPY trabajan con empresas y emprendimientos a partir de un diagnóstico de su realidad y del análisis de los objetivos a alcanzar. En ese recorrido, se trabaja sobre algunas habilidades y comportamientos fundamentales para mejorar las capacidades de gestión empresarial. El Plan de Acción apunta a potenciar las capacidades de la empresa y apuntalar el desarrollo de cada emprendimiento.

²¹ Estos usuarios de SDI recibieron exclusivamente asesoramientos puntuales y genéricos en el Centro. En ningún caso tienen diagnóstico ni implementación de acciones en el marco de planes de acción, ni tampoco asistieron a capacitaciones de ningún tipo. Por tanto, se trata de empresarios / emprendedores que conocen la existencia del Centro, pero no han usado sus servicios (salvo las consultas puntuales por la que fueron registrados).

²² En este segmento, el 21% de los que rechazan completar la encuesta manifestaron no conocer el Centro Pyme.

Por tanto, se consideran **resultados intermedios** aquellos referentes a Habilidades, Prácticas Empresariales, Mejoras en distintas áreas de la empresa, Acceso a nuevos mercados y Acceso a crédito. Entre los resultados finales se encuentran tres indicadores del desempeño de las empresas: variación del empleo, variación del nivel de ventas y tasa de supervivencia. Asimismo, para el caso de los emprendedores se presenta la Validación de ideas de Negocio (VIN). En esta sección se presenta además la satisfacción con el Centro Pyme y su equipo de trabajo.

Diagrama 5: Resultados intermedios y finales.



Fuente: Elaboración propia.

a. Resultados Intermedios²³.

i. Habilidades empresariales.

Los Centros Pyme cuentan con una serie de productos específicos que buscan fortalecer las capacidades de empresarios y emprendedores para la gestión y desarrollo de su empresa. Cuenta por ejemplo con capacitaciones en gestión empresarial, ventas, comunicación y finanzas, entre otros. Dispone además de asistencias técnicas en áreas específicas de acuerdo a las necesidades de las empresas o emprendedores, así como tutorías para la puesta en marcha de ideas de negocio. Con estos productos los centros buscan transferir capacidades a las empresas y emprendimientos, en el entendido de que la mejora de las capacidades empresariales de las personas emprendedoras redundará en mejores resultados para la empresa.

En ambos relevamientos se indaga sobre un total de cinco habilidades empresariales:

- i. Habilidades en gestión empresarial,
- ii. Marketing y promoción,
- iii. Comunicación interpersonal,
- iv. Ventas y,
- v. Trabajo en equipo.

En cada caso se le solicitó al encuestado que indicara si consideraba que sus habilidades empresariales habían cambiado: respecto al momento en que habían comenzado a trabajar con el Centro (usuarios SDE 2022 y usuarios SDE 2023 que responden por primera vez²⁴), respecto a diciembre 2022²⁵ para quienes respondían por segunda vez la encuesta y respecto al momento en que contactó al CPY para usuarios exclusivos de servicios de información (SDI)²⁶.

²³ Los resultados intermedios referentes a Acceso a Mercados, Comercio Electrónico y Acceso al Crédito se presentan en el Anexo III “Ampliación de Resultados Intermedios”, tanto para el análisis de ambos relevamientos, como para el panel construido con aquellos que respondieron ambas encuestas.

²⁴ Comparando el estado actual con el del momento en el que comenzó a trabajar con el Centro Pyme, ¿Cómo considera que se encuentran sus habilidades de ...?

1. Peor
2. Igual
3. Mejor

²⁵ Comparando el estado actual con el de diciembre 2022. ¿Cómo considera que se encuentran sus habilidades de ...?

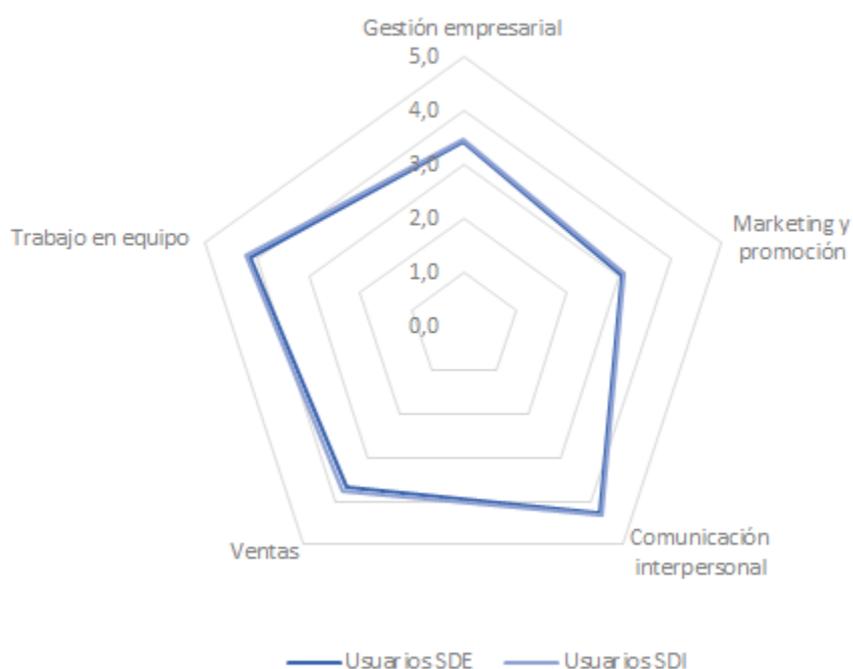
1. Peor
2. Igual
3. Mejor

²⁶ Comparando el estado actual con el del momento en el que contactó al Centro Pyme, ¿Cómo considera que se encuentran sus habilidades de ...?

1. Peor

Adicionalmente, en el relevamiento 2023 se les solicitó a los encuestados que se ubicaran en una escala del 1 al 5 (donde 1 es muy mal y 5 es muy bien), de acuerdo con el nivel que consideraban tener en cada una de las habilidades personales al momento del relevamiento. El Gráfico 5 presenta los resultados de dicha valoración. Las habilidades mejor puntuadas son la comunicación interpersonal (4.3) y el trabajo en equipo (4.1). No se encuentran diferencias significativas a nivel de media entre usuarios de servicios empresariales (SDE) o usuarios exclusivos de servicios de información (SDI), ni entre nuevos usuarios 2023 y usuarios consultados en los dos relevamientos de resultados (véase Anexo II Gráfico 1). Tampoco se identifican diferencias relevantes según el estatus actual de la empresa. En otras palabras, no existe variabilidad entre grupos en la autopercepción de sus propias habilidades.

Gráfico 5: Relevamiento 2023: Nivel medio por habilidad, según tipo de usuario.



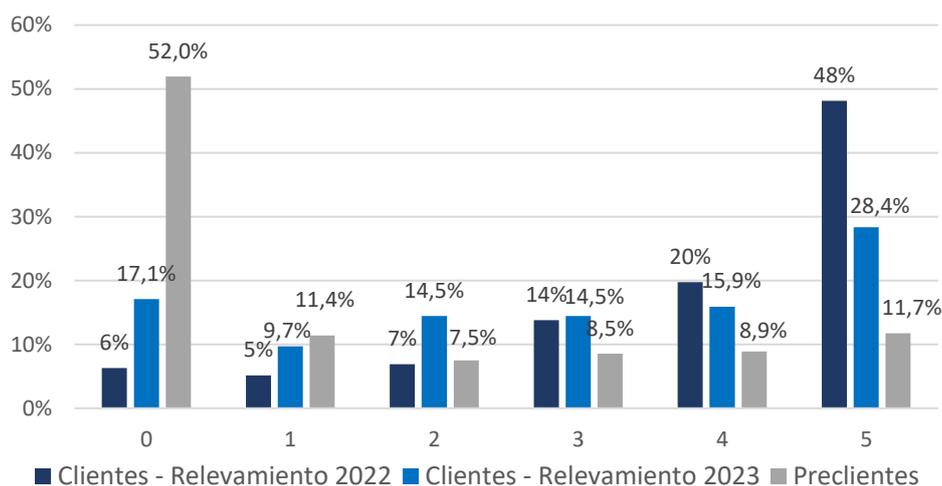
Fuente: Resultados Relevamiento 2023.

En el Gráfico 6 se presentan los resultados obtenidos en ambos relevamientos sobre los cambios percibidos en sus habilidades empresariales. En el relevamiento 2022 el 94% de las empresas o personas emprendedoras consultadas declararon haber mejorado al menos una de las habilidades

-
- 2. Igual
 - 3. Mejor

listadas, reduciéndose a 83% de los usuarios de SDE relevados un año después. Dicho porcentaje se reduce significativamente entre los usuarios de SDI que respondieron el relevamiento 2023 (solamente el 48% declara haber mejorado al menos una habilidad).

Gráfico 6: Cantidad de habilidades mejoradas según relevamiento y tipo de usuario.



Fuente: Resultados Relevamiento 2023.

En el extremo, casi la mitad (48%) de los usuarios relevados en el 2022 declara haber mejorado todas las habilidades listadas (cinco en total), reduciéndose a 28.4% entre los usuarios de SDE que respondieron en 2023 y a 11.7% en el caso de aquellos usuarios exclusivos de SDI. Los resultados evidencian diferencias considerables entre los usuarios de SDE que respondieron ambos relevamientos, siendo en general más positivos entre los que respondieron el relevamiento 2022; mientras que permiten también evidenciar percepciones muy distintas entre aquellos usuarios de SDE y los que solamente realizaron consultas puntuales a los Centros Pymes (usuarios SDI).

Entre los usuarios de SDE de ambos relevamientos, la habilidad con mayor porcentaje de mejoras es la de *gestión empresarial* tanto para quienes tenían empresas formales como informales o ideas de negocio al comenzar a trabajar con el Centro Pyme²⁷ (véase Tabla 16). Para los usuarios de SDE de ambos relevamientos, se observa que, para todas las habilidades consultadas, el porcentaje de mejoras es mayor entre quienes inicialmente tenían una empresa informal. Este resultado probablemente tiene relación con el grado de madurez de estas empresas y el tipo de productos que reciben. Habitualmente

²⁷ En el caso de quienes contestaron el primer relevamiento de resultados el estatus inicial refiere al estatus al momento del relevamiento anterior.

las empresas informales de reciente creación reciben productos fuertemente orientados a las habilidades empresariales, originalmente diseñados para emprendedores. Asimismo, las empresas informales son en general más jóvenes, y se encuentran aún en etapas más iniciales de su curva de aprendizaje.

Vinculado a la incorporación de habilidades empresariales un usuario afirma *“Yo soy veterinario, no estudié para tener una empresa. Me han enseñado a ser empresario, porque no estudié para eso”* (Usuario CPY Treinta y Tres). En la misma línea, respecto a su vínculo con el centro Pyme una empresaria de Colonia manifestaba *“Me hizo empresaria. Yo era una persona que iba ocho horas a trabajar y hacía las cosas y chau, acá tuve que meter cabeza, reordenarme y pensar”* (Usuaría CPY Colonia).

En términos generales los resultados obtenidos para los usuarios de SDE en el relevamiento 2023 son entre 15 y 20 puntos porcentuales inferiores a los obtenidos en el relevamiento 2022. Estos resultados incluyen a quienes contestaron ambos relevamientos, cuyo porcentaje de mejora es inferior al de los nuevos usuarios, dado que han trabajado con el Centro por mayor tiempo y el margen de mejora posible se reduce (véase Anexo II Tabla 6.). Sin embargo, aun considerando únicamente a aquellos usuarios de SDE que respondieron por primera vez en el relevamiento 2023, existen diferencias considerables entre ambos relevamientos (en general superiores a los 10 puntos porcentuales).

Otras habilidades destacadas por los usuarios que identifican mejoras son las de **marketing y promoción**. En particular, en los discursos se destaca la incorporación y la mejoría en el uso de las redes sociales. Una usuaria explicaba que aprendió *“cómo hacer un spot, cómo poder hacer una historia, de qué tiempo, con qué detalle, a qué hora, con qué letra, con qué colores es más atractivo”* (Usuaría CPY Colonia). Asimismo, otro usuario del mismo centro explicaba *“con el curso se cambiaron las redes sociales un 100%, claro, también aumentaron los seguidores y aumentaron las ventas, sobre todo por esa vía”* (Usuario CPY Colonia)

Tabla 16: Porcentaje de usuarios que declaran mejoras, según habilidad y estatus inicial.

Panel A: Relevamiento 2022					
Habilidades	Formal	Informal	Idea de Negocio	Total	% Incidencia Media/Alta
Habilidades de gestión empresarial	83,4%	94,4%	91,2%	87,2%	93,9%
Habilidad de marketing y promoción	76,3%	83,3%	84,6%	79,3%	91,3%
Habilidad de comunicación interpersonal	71,1%	85,2%	83,5%	76,3%	92,8%
Habilidades asociadas a ventas	65,9%	78,7%	81,3%	71,4%	93,9%
Habilidades de trabajo en equipo	61,0%	69,4%	76,9%	65,7%	91,6%
Panel B: Relevamiento 2023					
Habilidades	Empresa Formal	Empresa Informal	Idea de Negocio	Total	% Incidencia Media/Alta
Usuario SDE					
Habilidades de gestión empresarial	65,8%	71,7%	70,7%	67,4%	92,7%
Habilidad de marketing y promoción	55,4%	61,4%	61,3%	57,2%	92,2%
Habilidad de comunicación interpersonal	55,6%	63,0%	60,0%	57,5%	88,2%
Habilidades asociadas a ventas	53,4%	61,4%	52,0%	54,7%	91,8%
Habilidades de trabajo en equipo	48,3%	53,5%	62,7%	50,8%	90,6%
Usuario SDI					
Habilidades de gestión empresarial	34,5%	30,8%	25,2%	29,9%	-
Habilidad de marketing y promoción	27,3%	25,0%	17,6%	22,8%	-
Habilidad de comunicación interpersonal	40,9%	38,5%	30,3%	35,9%	-
Habilidades asociadas a ventas	30,0%	26,9%	21,0%	25,6%	-
Habilidades de trabajo en equipo	36,4%	34,6%	26,9%	32,0%	-

Fuente: Resultados Relevamiento 2022 y 2023.

Por otra parte, a aquellos usuarios de SDE que declararon mejoras se les consultó además sobre la incidencia del trabajo con el centro (véase Tabla 16). Para cada una de ellas se solicitó cuantificar la incidencia del trabajo con el centro en una escala del 1 al 4 (1 - Ninguna Incidencia, 2 - Baja Incidencia, 3 - Incidencia Media y 4 - Alta Incidencia).

En todas las habilidades cerca del 90% declara alta o media incidencia del trabajo con el centro en el resultado, y no se observan diferencias significativas entre ambos relevamientos. En este sentido, un empresario reflexionaba cómo estaría sin su paso por el centro *“Básicamente no sé si estaría en el mismo lugar en que estoy hoy, seguramente, que iría mucho más lento, me costaría mucho más conseguir estas capacitaciones y seguro que, estaría dos años atrás de lo que estoy.”* (Usuario CPY Treinta y Tres).

En el caso de los usuarios de SDI, se observa en general que las percepciones de mejora de habilidades son significativamente menores que las declaradas

por los usuarios de SDE. Además, a diferencia de éstos últimos, para este grupo de empresarios y emprendedores son mayores las percepciones de mejora de habilidades entre aquellos que tienen una empresa formal, reduciéndose levemente entre los propietarios de empresas informales y los emprendedores que cuentan con una idea de negocio. Adicionalmente, para este grupo, la habilidad con mayor porcentaje de mejoras declarado es la habilidad de comunicación interpersonal con un 35,9% del total. Dado que los usuarios de servicios de información (SDI) no tuvieron un trabajo cercano con los Centros, no se indagó sobre su incidencia en los cambios declarados. De todas maneras, como fue mencionado previamente y surge con claridad del Gráfico 5, en cuanto al nivel auto-percibido actualmente en cada una de las habilidades, en media, no existen diferencias significativas respecto a los usuarios de SDE.

Las diferencias encontradas también se visualizan en la cantidad media de habilidades mejoradas según el estatus inicial y el relevamiento (véase Tabla 17). Los usuarios de SDE del primer relevamiento perciben en promedio que mejoraron 3.8 habilidades, una habilidad más que la percibida por los usuarios de SDE consultados en el año 2023 (2.88). En el caso de los usuarios de SDI, la media de habilidades mejoradas se reduce a la mitad (1.46). En el caso de los usuarios de SDE, quienes tenían una empresa informal o una idea de negocio al comenzar a trabajar con el CPY²⁸ perciben una mayor cantidad de habilidades mejoradas en promedio. Por el contrario, en el caso de los usuarios de SDI son las empresas formales las que declaran mayor cantidad de habilidades mejoradas.

Tabla 17: Media de habilidades mejoradas según estatus inicial y tipo de usuario.

Estatus inicial	Relevamiento 2022		Relevamiento 2023	
	Usuarios SDE	Usuarios SDE	Usuarios SDI	Total
Empresa Formal	3,58	2,79	1,69	2,58
Empresa Informal	4,11	3,11	1,56	2,66
Idea de Negocio	4,18	3,07	1,21	1,93
Total	3,80	2,88	1,46	2,47

Fuente: Resultados Relevamiento 2023.

Con el fin de dimensionar la relevancia de estas habilidades adquiridas en el desempeño de las empresas y emprendimientos relevados, se solicitó valorar en una escala del 1 al 5 el nivel de importancia de éstas para la gestión empresarial²⁹. En el caso de los usuarios de SDE, en el entorno de 9 de cada 10

²⁸ O al cierre del relevamiento anterior para quienes contestaron el relevamiento 2022.

²⁹ ¿Cuán importante considera para el desarrollo de sus capacidades empresariales las habilidades adquiridas que fueron señaladas anteriormente? En una escala de 1 a 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante.

empresarios que declararon al menos una habilidad mejorada la consideraron importante o muy importante para su desarrollo empresarial, otorgándole en general mayor importancia aquellos que inicialmente tenían una empresa informal (véase Gráficos 2 del Anexo II).

ii. Prácticas empresariales.

En ambos relevamientos se indaga sobre la realización de una serie de acciones que se consideran buenas prácticas de gestión empresarial al momento de comenzar el trabajo³⁰ con el centro y al momento del relevamiento³¹. Luego de que las empresas y emprendedores reciben SDE del Centro Pyme, un primer resultado deseable es generar un cambio en sus prácticas empresariales, lo que luego podrá aumentar la probabilidad de obtener mejores resultados finales (mayor supervivencia, mejor desempeño empresarial). Las prácticas empresariales relevadas son las siguientes:

- i. Registrar ingresos y egresos,
- ii. Estimar ganancias,
- iii. Planificar sus acciones.
- iv. Publicitar sus productos o servicios
- v. Realizar acciones que promuevan un buen clima laboral,
- vi. Realizar actividades de formación

Esta sección fue aplicada únicamente a quienes tenían una empresa activa al momento del relevamiento, sea esta formal o informal (no aplica a “ideas de negocio”). En la Tabla 18 se presentan los resultados de la comparación de las actividades realizadas en cada momento del tiempo según estatus inicial y tipo de usuario. En el caso de quienes fueron consultados en el primer relevamiento de resultados de Centros Pyme se consideró cómo punto de comparación su declaración al momento de responder el primer relevamiento (y no al momento de comenzar a trabajar con el Centro). El porcentaje de empresas y emprendedores que declara realizar cada práctica antes y después del trabajo con el Centro Pyme se presenta en la Tabla 7 del Anexo II.

El 59%³² de los usuarios de SDE declara haber comenzado a realizar al menos una de las prácticas consultadas luego de comenzar a trabajar con el CPY (o respecto a fines de 2022 para quienes fueron encuestados previamente). En el caso de los usuarios de SDI este porcentaje asciende a 66%. Si bien este resultado resulta a priori contraintuitivo, la realidad es que los usuarios de SDI pueden haber tomado acciones de capacitación o asistencia técnica, o

³⁰ Ídem 10.

³¹ Por favor, indique si las siguientes acciones fueron/son realizadas en la empresa al momento de comenzar a trabajar con el Centro Pyme (al momento de contactar al) y en la actualidad.

³² Considerando únicamente empresas según el estatus inicial y actual

simplemente, haber identificado la necesidad de incorporar ciertas prácticas empresariales para mejorar la gestión de sus empresas.

Tabla 18: Buenas Prácticas: Variación en puntos porcentuales según tipo de empresa y relevamiento.

Acciones	Estatus inicial ¹					
	Empresa Formal			Empresa Informal		
	SDE 2022	SDE 2023 ³	SDI	SDE 2022	SDE 2023 ³	SDI
1 - Registrar ingresos y egresos	23,5%	6,8%	20,5%	27,1%	20,7%	8,3%
2 - Estimar ganancias	26,3%	7,7%	17,0%	37,5%	21,6%	33,3%
3 - Planificar Acciones	32,0%	4,5%	14,8%	41,6%	26,1%	11,1%
4 - Publicitar bienes y servicios	11,4%	-2,4%	10,2%	13,6%	16,2%	5,6%
5 - Realizar acciones que promuevan un buen clima laboral⁴	-	5,8%	18,2%	-	18,0%	2,8%
6 - Realizar actividades de formación⁴	-	15,5%	1,1%	-	16,9%	8,3%
Casos Totales (1 a 4)	281	468	88	96	111	36
Casos Totales (5 y 6)	0	258	88	0	89	36

(1) En el caso de usuarios de SDE que fueron relevados en 2022 y 2023 se considera el estatus al momento de la encuesta 2022 como el estatus inicial del relevamiento 2023. En todos los casos se consideran solo empresas activas al momento del relevamiento.

(2) No fueron relevados en 2022, por lo que la comparación no incluye usuarios SDE 2022.

(3) Incluye clientes encuestados únicamente en 2023 o en ambas encuestas.

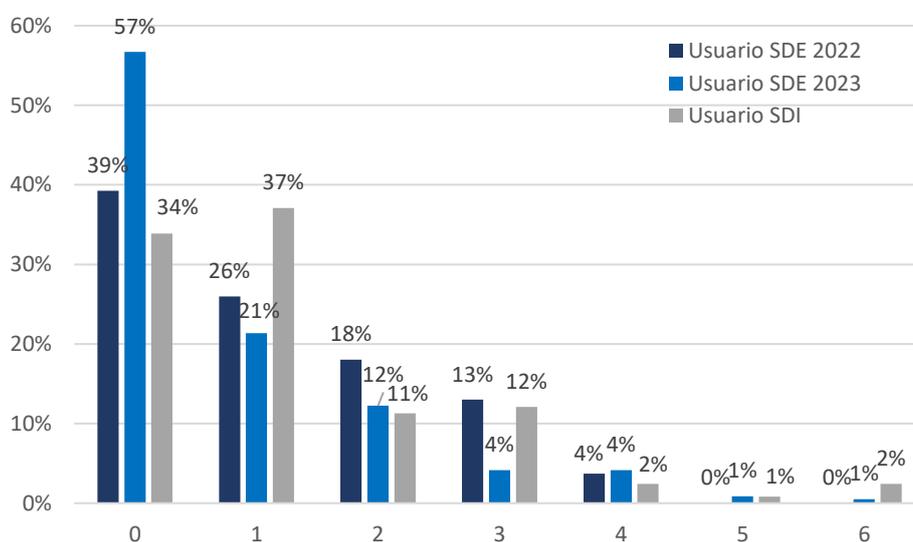
Fuente: Resultados Relevamiento 2022 y 2023.

Consultados los usuarios de SDE acerca de cuáles eran las nuevas prácticas implementadas, un empresario señalaba: *“Implementamos ya hace tiempo el tema de las planillas de Excel para estimar el punto de equilibrio, hoy estamos evaluando la idea de implementar un sistema de CRM”*. (Usuario CPY Rivera) Una empresaria explicaba que *“ellos me plantearon reordenar la empresa, ver el tema de lo que es el stock y ver el tema de lo que es la ganancia, para ver si estaba bien, todo eso me lo fueron enseñando ellos, o sea, yo creía que era de una forma no estaba tan equivocada, pero le faltaba un poquito más y ellos como que me pulieron, y bueno, y lo que me prometieron de que sí se podía, sí se podía,”* (Usuaría CPY Colonia)

Nuevamente los resultados muestran mayor variación en el caso de las empresas informales. En este grupo, el 70% declara haber incorporado al menos una nueva práctica en el caso de los usuarios de SDE. Planificar las acciones es la practica más incorporada por los usuarios de SDE que contaban inicialmente con una empresa informal (41.3% y 26,1% en los relevamientos 2022 y 2023, respectivamente). En promedio este tipo de usuarios realiza actualmente más de una nueva práctica (véase Gráfico 7 y Tabla 19).

En el caso de los usuarios de SDE que tenían una empresa formal, el 61% de los encuestados en 2022 y el 43% de los relevados en el 2023 incorporaron al menos una buena práctica nueva, ubicándose en promedio en 1.1 y 0.7 en los relevamientos 2022 y 2023, respectivamente. Nuevamente, en términos generales los resultados del relevamiento 2022 son sensiblemente superiores a aquellos obtenidos entre usuarios de SDE en el año 2023. Sin embargo, cómo se muestra en las Tablas 8 y 9 del Anexo II, los resultados son sensiblemente mejores para los “nuevos” usuarios de SDE que para quienes ya habían sido consultados en el relevamiento anterior. Entre los nuevos usuarios de SDE el 51.5% declara haber mejorado al menos una habilidad mientras que entre los usuarios de SDE que ya habían realizado el relevamiento en 2022, apenas alcanza el 24.6%.

Gráfico 7: Cantidad de buenas prácticas incorporadas según tipo de usuario.



Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

El 66% de los usuarios de SDI declaran haber incorporado al menos una de las prácticas consultadas, cifra que asciende al 72% entre las empresas informales. El promedio de prácticas incorporadas supera levemente a la de usuarios SDE de ambos relevamientos (véase Tabla 19). Estos resultados resultan contraintuitivos, o al menos, difíciles de interpretar. No obstante, los resultados para usuarios de SDI muestran una alta variabilidad, lo que posiblemente se asocie al reducido tamaño de la muestra efectiva.

Tabla 19: Media de nuevas prácticas incorporadas por las empresas según tipo de usuario y estatus inicial.

Estatus Inicial	Relevamiento 2022		Relevamiento 2023	
	Usuarios SDE	Usuario SDE	Usuario SDI	Total
Empresa Formal	1,1	0,71	1,22	0,79
Empresa Informal	1,4	1,32	1,31	1,31
Total	1,2	0,82	1,24	0,90

Se consideran únicamente empresas que permanecen activas en cada relevamiento.

Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

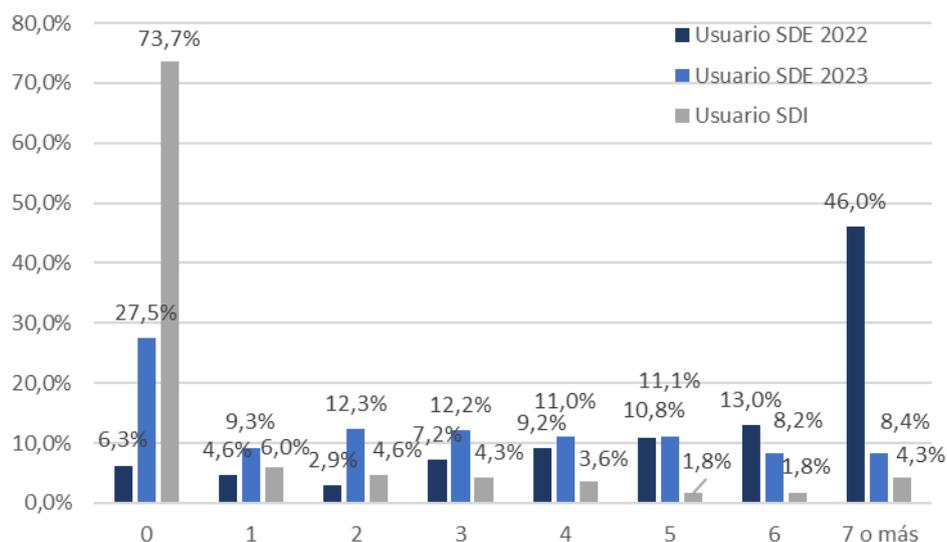
iii. Áreas con Mejoras.

Los “planes de acción” incorporan una serie de acciones que apuntan a lograr mejoras en diversas áreas de la empresa, a saber:

- i. Promoción,
- ii. Marketing y comercialización,
- iii. Finanzas,
- iv. Logística,
- v. Producción,
- vi. Digitalización y uso de TICs,
- vii. Recursos Humanos,

En los relevamientos se indaga sobre la percepción de los empresarios con respecto a los logros en cada una de estas áreas, solicitando además que indiquen la incidencia del Centro. El 93.7% y el 72,5% de los usuarios de SDE declaran haber logrado al menos una mejora, en los relevamientos 2022 y 2023, respectivamente. Por su parte, solamente uno de cada cuatro de los usuarios de SDI (26.3%) declara haber realizado el menos una mejora (véase Gráfico 8).

Gráfico 8: Cantidad de áreas mejoradas según tipo de usuario.



Fuente: Resultados Relevamiento 2022 y 2023.

En la Tabla 20 se presentan los resultados por área, tipo de usuario y tipo de empresa. Nuevamente, los resultados declarados por los usuarios de SDE en 2022 son sensiblemente mejores a los declarados por los usuarios de SDE un año más tarde. Asimismo, entre los usuarios de SDE, el grupo relevado tanto en 2022 como en 2023 muestra peores resultados en todas las áreas consideradas (véase Anexo II *Anexo II: Estadísticas*. Tablas 10 a 12)

En general, para todos los usuarios las áreas donde se perciben con mayor frecuencia mejoras son las de **“Promoción”** y **“Marketing y Comercialización”**. A su vez, estas mejoras son más frecuentes en las “ideas de negocio” y “empresas informales” (según su estatus inicial³³). En las primeras etapas de implementación del negocio, estas áreas son particularmente claves para dar a conocer la oferta de productos y/o servicios que realiza a los potenciales consumidores.

En el otro extremo, se visualizan con menor frecuencia mejoras en las áreas de **“Digitalización y uso de TICs”** y **“Recursos Humanos”**. Esto posiblemente se encuentre vinculado al reducido tamaño de las empresas usuarias, lo que reduce la importancia de la gestión de recursos humanos (muy reducido número de personas ocupadas) y la existencia de pocas oportunidades de digitalización en el negocio (con excepción de los canales de comercialización

³³ Para los nuevos clientes refiere al momento de comenzar a trabajar con el Centro Pyme, para los clientes ya relevados en 2022 refiere al estatus al momento en que se le realizó dicho relevamiento, y para los usuarios de SDI exclusivamente (Preclientes) al momento de contactar al Centro Pyme.

y ventas). Nuevamente, entre los usuarios de SDE que declaran mejoras, se identifica que el trabajo con el Centro ha tenido una alta incidencia.

Tabla 20: Porcentaje de empresa que declaran mejoras, según área de mejora y estatus inicial.

Panel A: Relevamiento 2022					
Área de Mejora	% Empresas con Mejoras¹			Total	% Incidencia Media/Alta
	Empresa Formal	Empresa Informal	Idea de Negocio²		
Promoción	55,1%	87,5%	81,6%	79,0%	93,6%
Marketing y Comercialización	70,8%	91,7%	86,8%	77,1%	92,7%
Finanzas	67,6%	92,7%	78,9%	74,5%	89,0%
Logística	58,7%	75,0%	60,5%	62,7%	91,1%
Calidad	57,3%	65,6%	76,3%	61,0%	91,1%
Producción	51,6%	71,9%	71,1%	58,1%	92,1%
Digitalización y uso de TICs	53,7%	62,5%	57,9%	56,1%	92,9%
Recursos Humanos	53,4%	56,3%	52,6%	54,0%	93,1%
Infraestructura	38,4%	49,0%	47,4%	41,7%	83,9%

Panel B: Relevamiento 2023					
Área de Mejora	% Empresas con Mejoras			Total	% Incidencia Media/Alta
	Empresa Formal	Empresa Informal	Idea de Negocio²		
Usuarios SDE²					
Promoción	75,8%	59,5%	64,9%	56,5%	92,2%
Marketing y Comercialización	51,3%	62,2%	62,2%	53,9%	88,9%
Finanzas	47,9%	57,7%	54,1%	50,0%	89,3%
Logística	34,8%	41,4%	37,8%	36,2%	84,3%
Producción	45,7%	60,4%	62,2%	49,4%	90,1%
Digitalización y uso de TICs	34,0%	38,7%	27,0%	34,4%	90,1%
Recursos Humanos	31,8%	31,5%	32,4%	31,8%	89,3%
Usuarios SDI					
Promoción	26,1%	33,3%	37,0%	29,8%	-
Marketing y Comercialización	30,7%	38,9%	37,0%	33,8%	-
Finanzas	25,0%	36,1%	25,9%	27,8%	-
Logística	15,9%	19,4%	3,7%	14,6%	-
Producción	25,0%	33,3%	22,2%	26,5%	-
Digitalización y uso de TICs	21,6%	27,8%	18,5%	22,5%	-
Recursos Humanos	17,0%	19,4%	7,4%	15,9%	-

(1) En todos los casos se consideran solo empresas activas al momento del relevamiento.

(2) Corresponde a Ideas de Negocio que se constituyeron en empresas previo al momento del relevamiento.

(3) En el caso de los usuarios SDE que fueron relevados en 2022 se considera el estatus al momento de la encuesta 2022 como inicial.

Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

Como se observa en la Tabla 20, los empresarios usuarios de SDI declaran porcentualmente haber incorporado menos mejoras en las áreas mencionadas. En este grupo, son alrededor de uno de cada tres los declaran identificar mejoras en alguna de las áreas de la empresa especificadas. También se observa una mayor volatilidad en los resultados por dimensión.

En la Tabla 21 se presenta la media del número de áreas de mejora identificadas por los empresarios encuestados. Entre los usuarios de SDE encuestados en 2022 se identifican en promedio 6 áreas de mejora (entre las 9 propuestas en el formulario), mientras que los empresarios encuestados en 2023 declaran en promedio 2.78 áreas de mejora (entre las 7 propuestas en el formulario). Como ya fue comentado, los resultados son significativamente superiores en el primer relevamiento. En el caso de los usuarios de SDI no se alcanza a un área de mejora en promedio (0.92) (entre las 7 propuestas en el formulario). Para ambos grupos de usuarios, son los empresarios de empresas informales los que declaran haber logrado mayor número de mejoras.

Tabla 21: Media de áreas mejoradas en la empresa según tipo de usuario y estatus inicial.

Estatus inicial	Relevamiento 2022		Relevamiento 2023	
	Usuarios SDE	Usuarios SDE	Usuarios SDI	Total
Empresa Formal	5,60	2,88	1,29	2,59
Empresa Informal	6,96	3,07	1,44	2,60
Idea de Negocio	6,53	1,68	0,34	0,86
Total	6,00	2,78	0,92	2,24

Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

En la Tabla 22 se presenta la correlación existente entre la cantidad de habilidades empresariales mejoradas y la cantidad de áreas de mejora identificadas en la empresa. Como es esperable, existe una correlación positiva entre ambas variables, aunque presenta cierta variabilidad tanto entre relevamientos, como según tipo de empresa. Asimismo, si bien en general supera el valor de 0.5, tampoco se observan valores muy cercanos a 1, por lo que relación entre ambas variables si bien positiva, es relativamente moderada. Esto implica que no es tan directo el vínculo entre la percepción de mejora de las habilidades empresariales personales del empresario, y la percepción de mejoras efectivamente introducidas en la actividad productiva de la empresa.

Tabla 22: Correlación entre cantidad de habilidades y de áreas mejoradas según tipo de usuario.

Estatus Inicial	Relevamiento 2022	Relevamiento 2023	
	Usuarios SDE	Usuarios SDE	Usuarios SDI
Empresa formal	0,77	0,67	0,53
Empresa Informal	0,68	0,67	0,62
Idea de Negocio	0,74	0,28	0,35
Total	0,76	0,67	0,56

Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

b. Resultados Finales.

Como fue mencionado previamente, se analizan en esta sección los resultados que vienen obteniendo las empresas usuarias de los Centros Pymes en tres variables de desempeño: supervivencia y variaciones en las ventas y el empleo (dinámica empresarial). Es importante resaltar nuevamente que las metodologías aplicadas no permiten atribuir los cambios observados en estas variables al trabajo con los Centros. Sin embargo, sigue siendo un aspecto central del análisis poder aproximar los resultados que están obteniendo las empresas usuarias de SDE.

i. Matriz de transición.

Con el objetivo de medir la sobrevivencia de las empresas se construye una matriz de transición. La matriz de transición permite identificar no solo la supervivencia, sino todos los cambios en el “status” de cada empresa, entre el momento en que comienza a trabajar con el Centro Pyme³⁴ y el momento del relevamiento (en general aproximadamente un año). En el caso de las empresas que respondieron ambos relevamientos en la sección siguiente se construye una matriz entre dos puntos del tiempo más distantes (aproximadamente dos años).

En la Tabla 23 se presenta la matriz de transición para ambos relevamientos y tipos de usuarios (en la Tabla 13 del Anexo II se presenta en valores absolutos). En el **relevamiento 2022** se observa que de aquellas empresas que eran formales al momento de comenzar a trabajar con el centro, aproximadamente una de cada diez no continuaba activa (y formal) al momento del relevamiento (8.8% de mortalidad y 1.6% pasaron a la informalidad). Este resultado se encuentra bastante en línea a lo observado para el universo de empresas,

³⁴ Se considera el estatus inicial al momento de comenzar a trabajar con el CPY para usuarios de SDE (clientes), el momento que contactó al CPY para usuarios exclusivos de SDI (preclientes) y el estatus al momento del relevamiento anterior (diciembre 2022) para quienes contestaron ambos relevamientos.

donde en particular en tramos de empresas jóvenes, la tasa de mortalidad anual es levemente superior al 10% (13.9% en 2021).

Entre quienes iniciaron el trabajo con el CPY como empresa informal, más de la mitad se formaliza (51,9%), mientras que el 11% de las empresas informales dejan de estar activas al momento de la encuesta. La alta tasa de formalización es un resultado sumamente relevante ya que se trata de una importante línea de trabajo de los CPY.

Finalmente, entre quienes se acercaron al CPY con una idea de negocio, el 41,8% logró consolidar dicha idea transformándola en una empresa formal (29,7%) o informal (12,1%). Asimismo, alrededor de 4 de cada 10 (38.5%) se mantiene en la fase de ideación, y casi dos de cada diez declaran no continuar con la idea (19.8%).

En el relevamiento 2023 entre los usuarios de SDE (Panel B), se observa que más de la mitad de aquellos que comenzaron a trabajar con el Centro como empresas informales se formalizaron (55.7%)³⁵. Por su parte, aquellos que iniciaron su trabajo con el Centro con una idea de negocio (emprendedores), más de la mitad (57%) se habían transformado en empresas: el 16.1% en empresas informales y el 40.9% en empresas formales.

En el otro extremo, casi el 7% declara haber discontinuado su actividad productiva o su idea de negocio. A su vez, dentro de aquellos que iniciaron el trabajo con el Centro como empresas formales, el 2.5% era informal al momento del relevamiento, en tanto que el 4.1% había discontinuado su actividad productiva.

En el caso de los usuarios de SDI, en general las transiciones “positivas” son siempre menores a las observadas para el grupo de usuarios de SDE. En el caso de las empresas informales, solamente una de cada cuatro se transformó en formal (26.9%) y en el caso de los emprendedores (“ideas de negocio”), en el entorno de dos de cada diez lograron iniciar su actividad productiva (12.6% como formales y 10.1% como informales). En el otro extremo, en este grupo de usuarios tres de cada diez decidieron desistir de su idea de negocio o no continuar con su actividad productiva.

³⁵ Al respecto, una empresaria de Rivera sostenía: *“lo que más me dejó fue el orden, el orden de saber qué ofrecer y cómo, y también el orden legal de haber podido registrar la empresa”* (Usuaría CPY Rivera)

Tabla 23: Matriz de transición: Cambios en el “estatus” de los usuarios de Centros Pymes.

Panel A: Usuarios SDE Relevamiento 2022					
Estatus inicial / actual	No continúa	Empresa Formal	Empresa Informal	Idea de Negocio	Total
Empresa Formal	8,8%	89,6%	1,6%	0,0%	100%
Empresa Informal	11,1%	51,9%	37,0%	0,0%	100%
Idea de Negocio	19,8%	29,7%	12,1%	38,5%	100%
Total	11,2%	70,8%	11,0%	6,9%	100%
Panel B: Usuarios SDE Relevamiento 2023					
Estatus inicial / actual	No continúa	Empresa Formal	Empresa Informal	Idea de Negocio	Total
Empresa Formal	4,1%	93,4%	2,5%	0,0%	100%
Empresa Informal	10,1%	55,7%	34,2%	0,0%	100%
Idea de Negocio	15,1%	40,9%	16,1%	28,0%	100%
Total	6,9%	77,7%	11,6%	3,8%	100%
Panel C: Usuarios SDI					
Estatus inicial / actual	No continúa	Empresa Formal	Empresa Informal	Idea de Negocio	Total
Empresa Formal	20,0%	77,3%	2,7%	0,0%	100%
Empresa Informal	30,8%	26,9%	42,3%	0,0%	100%
Idea de Negocio	38,7%	12,6%	10,1%	38,7%	100%
Total	29,9%	40,6%	13,2%	16,4%	100%

En el caso de clientes que fueron relevados en 2022 se considera el estatus al momento de la encuesta 2022 como inicial.

Fuente: Resultados Relevamiento 2023.

En síntesis, entre los usuarios de SDE de ambos relevamientos la tasa de supervivencia es significativamente mayor a la observada para los usuarios de SDI. Asimismo, las transiciones “positivas” que implican pasar de la informalidad a la formalidad o pasar de la “idea de negocio” a la actividad productiva como empresa formal o informal, suelen ser mayores entre los usuarios de SDE en relación a los usuarios de SDI.

Por otra parte, y solamente en el segundo relevamiento realizado en el año 2023, a aquellos usuarios que desistieron de su idea de negocio o actividad productiva se les preguntó por el motivo principal de dicha decisión (véase Tabla 24). En el caso de los usuarios de SDE el 25% declara que consiguió trabajo dependiente y otro tanto (25%) declara que su negocio no era rentable. En el caso de los usuarios de SDI se considera que la falta de financiamiento fue la principal determinante de dicha decisión, aunque casi uno de cada cinco declara que consiguió trabajo dependiente.

Tabla 24: Relevamiento 2023. Motivo por el que no continua con la empresa o idea de negocio.

Motivo	Total de Respuestas		Excluyendo Sin Dato	
	Usuario SDE	Usuario SDI	Usuario SDE	Usuario SDI
Consiguió trabajo como dependiente	18,8%	17,9%	25,0%	19,5%
Falta de financiamiento	10,4%	27,4%	13,9%	29,9%
Mi negocio no era rentable	18,8%	13,1%	25,0%	14,3%
Otro	27,1%	33,3%	36,1%	36,4%
Sin dato	25,0%	8,3%	-	-
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Resultados Relevamiento 2023.

Con el objetivo de indagar en la situación de aquellos que se encuentran al momento del relevamiento como emprendedores (“ideas de negocio”), se les consulta si tienen pensado iniciar su negocio y si realizaron una validación de su idea de negocio (VIN) (véanse Tabla 25 y Tabla 26)³⁶. Con respecto a si piensan iniciar el negocio, entre los usuarios de SDE en general la propensión a emprender en el corto plazo es mayor a la registrada entre aquellos usuarios de SDI (85% y 77% vs 65%). Como contracara, son éstos últimos los que han descartado la idea en mayor medida (11% vs 6.5% y 4%).

Tabla 25: Ideas de negocio. ¿Tiene pensado iniciar su negocio?

¿Tiene pensado iniciar su negocio?	Relevamiento 2022		Relevamiento 2023	
	Usuarios SDE	Usuarios SDE	Usuarios SDE	Usuarios SDI
No por el momento	8,7%	19,2%	23,9%	
No, descarté la idea	6,5%	3,8%	10,9%	
Sí, en el próximo año	84,8%	76,9%	65,2%	
N	46	26	46	

Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

Con respecto a la validación de la idea (VIN), en el caso de los usuarios de SDE en el entorno de 7 de cada 10 declaran que trabajaron en la validación de la idea mayormente con el Centro Pyme (véase Tabla 26). Por el contrario, en el caso de los usuarios de SDI más de la mitad (62.3%) declara no haber validado

³⁶ En el Relevamiento 2022 se les consultó que actividades habían realizado estos emprendedores en los últimos 12 meses. Los resultados se presentan en la Tabla 14 del Anexo II.

su idea de negocio en el período y solamente uno de cada cuatro declara haberla validado en el trabajo con el Centro³⁷.

Tabla 26: Ideas de negocio: Validación de la idea.

Validación	Relevamiento 2022	Relevamiento 2023	
	Usuario SDE	Usuario SDE	Usuario SDI
No	29,8%	27,8%	62,3%
Si, con el Centro Pyme	70,2%	66,7%	24,5%
Si, con otra Institución	0,0%	5,6%	13,2%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

Los resultados indican que existen diferencias considerables entre los usuarios de SDE y los usuarios exclusivos de SDI. Si bien no pueden atribuirse a los Centros, los resultados van en línea con lo esperado, dado que tanto la validación de ideas como la propensión a emprender son líneas de trabajo muy importantes de los Centros con aquellos usuarios que se encuentran aún en fases de “ideación”.

ii. Empleo y ventas.

Adicionalmente a los cambios de status, se indagó sobre el estado y la variación en dos de las variables de desempeño más importantes: empleo y ventas. Como ya fue mencionado, ante las dificultades para obtener información completa y coherente en estas dos variables, hubo cambios en la estrategia de medición entre el año 2022 y el 2023, lo que se vio reflejado en los formularios de cada relevamiento³⁸. Por tanto, se analizarán ambos relevamientos por separado.

En el primer relevamiento (relevamiento 2022), se consultaba únicamente el empleo en el momento del relevamiento, en tanto que el empleo en el momento de iniciar a trabajar con el Centro se obtenía de registros de

³⁷ Este resultado debe interpretarse con cautela, debido a que si efectivamente validó la idea de negocio con el Centro Pymes no debería estar registrado en el sistema de información Neoserra como usuario exclusivo de SDI.

³⁸ Dadas las dificultades enfrentadas en el primer relevamiento de resultados, así como la falta de registros en Neoserra sobre estas variables, se modificó esta sección del formulario. En el relevamiento 2022, se consultó por el total de empleo según relación de dependencia y sexo y por el nivel de ventas en pesos sin IVA. En el relevamiento 2023 se optó por establecer rangos de ventas, solicitando al encuestado que se ubique en dicha escala. Adicionalmente, tanto para empleo como para ventas se indagó sobre su variación, donde el usuario debía indicar si aumentó, disminuyó o se mantuvo.

Neoserra (“línea de base”). En Neoserra se cuenta con información de empleo para el 83% de las empresas que fueron relevadas, para el 88% de esas empresas se obtuvo información de seguimiento en la encuesta de resultados. Por lo tanto, se cuenta con información de empleo en dos momentos del tiempo para 306 empresas, 234 formales y 72 informales según su estado al momento de iniciar el trabajo con el CPY.

No obstante, existen limitaciones en cuanto a la comparabilidad de los datos. Los registros de nivel de empleo en Neoserra discriminan únicamente según sexo, pero no diferencian entre socios, empleo dependiente permanente y zafral. Las indicaciones dadas a los asistentes de Centros Pyme solicitan que en dicho campo se registre el total de empleo considerando socios y empleo dependiente permanente y zafral al momento del registro. Sin embargo, el análisis de la información indicaría que esto no siempre es así, subestimándose el empleo total al momento de contactarse con el Centro.

Por lo tanto, los datos de línea de base se compararon con tres estimaciones de empleo luego del trabajo con el centro: i) solo empleo dependiente permanente, ii) empleo dependiente permanente y socios/titulares y iii) empleo dependiente permanente y zafral más socios. En la Tabla 27 se presenta la mediana del empleo para cada uno de los casos, según tipo de empresa al momento del contacto con el CPY³⁹.

Si se consideran todas las categorías de empleo, los resultados indican que el total de empleo aumentó entre el momento de comenzar a trabajar con el CPY y el relevamiento de resultados. Sin embargo, al desconocer la composición real del empleo relevada en la línea de base no se puede obtener resultados concluyentes sobre la evolución del empleo antes y después de trabajar con los CPY. Asimismo, se desprende del relevamiento que los usuarios de los Centros son fundamentalmente unidades empresariales muy pequeñas, que prácticamente no generan empleo dependiente permanente.

³⁹ Se presenta la mediana debido a que la media es afectada por los valores extremos y existen algunos casos de asociaciones que desvirtúan el análisis. Por ejemplo, se encuentra registrada como usuario de Centros la Sociedad de Fomento de Colonia Valdense, con un número de ocupados que supera ampliamente los umbrales de una empresa grande.

Tabla 27: Mediana Personal Ocupado Total (incluye socios).

Panel A: Línea de Base y Relevamientos 2022					
Estatus Actual	Línea de base (Neoserra)	Relevamiento Resultados			
		Socios	Dependientes permanentes	Permanentes y Zafrales	Todos
Empresa Formal	2,0	1,0	0,0	1,0	3,0
Empresa Informal	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0

Panel B: Relevamiento 2023		
Estatus Actual	Usuario SDE	Usuario SDI
Empresa Formal	2,0	2,0
Empresa Informal	1,0	1,0

Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

En el relevamiento 2023, los usuarios de Centros que respondieron la encuesta tienen un personal ocupado total de 2 personas (en mediana, incluidos socios y titulares) en el caso de las empresas formales y de una persona en el caso de las empresas informales (véase Tabla 27). Por tanto, nuevamente queda evidenciado que el trabajo de los Centros Pymes se encuentra muy focalizado en las unidades productivas más pequeñas, incluso dentro del tramo de las microempresas. No existen diferencias entre los usuarios de SDE y los usuarios de SDI. En cuanto al género, el personal ocupado se reparte en partes iguales entre hombres y mujeres (véase Tabla 28).

Tabla 28: Participación de mujeres en el total de personal ocupado (Mediana).

Tipo usuario	Mujeres	Hombres	Total	% Mujeres
Usuarios SDE	1.408	1.322	2.730	51,6%
Usuarios SDI	1.869	1.701	3.570	52,4%

Fuente: Resultados Relevamiento 2023.

En lo referente a la *variación del empleo*, se observa que el 17.4% de los usuarios de SDE declaran haber aumentado el nivel de empleo, siendo diez puntos porcentuales menor en el caso de los usuarios de SDI (7.3%) (véase Tabla 29). En el otro extremo, el 6.5% de los usuarios de SDE declara que disminuyó su nivel de empleo, siendo menor el umbral para los usuarios de SDI (2.6%). Si bien los usuarios de SDE de los Centros muestran un mayor

dinamismo en el empleo, no puede atribuirse directamente al Centro dicha variación.

Tabla 29: Variación del empleo, según estatus de la empresas y tipo de usuario.

Variación	Usuarios SDE 2023*			Usuarios SDI		
	Empresa Formal	Empresa Informal	Total	Empresa Formal	Empresa Informal	Total
Aumento	18,2%	12,2%	17,4%	8,8%	2,7%	7,3%
Se Mantuvo	74,6%	85,7%	76,1%	89,5%	91,9%	90,1%
Disminuyó	7,2%	2,0%	6,5%	1,8%	5,4%	2,6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

* Se excluye a quienes respondieron ambos relevamientos.

Fuente: Resultados Relevamiento 2023.

La otra variable de resultados finales considerada es el valor de *ventas anuales* de las empresas. Al igual que en el caso del empleo, en el relevamiento 2022 se cuenta con registros de línea de base a través de Neoserra y se relevó el valor al momento de realizar la encuesta de resultados (véase Tabla 30). Dada la reticencia de las empresas a declarar el valor de ventas, se les brindó la posibilidad de indicar un rango de referencia. Se consultó a un total de 415 empresas activas formales e informales, de las cuáles se obtuvo respuesta para 300 empresas⁴⁰. De ese grupo se trabaja con aquellas que contaban con información de línea de base, reduciéndose el número de empresas a 231. Por lo tanto, es posible comparar el valor de ventas (en tramos) para el 56% de las empresas activas de la muestra.

⁴⁰ Se obtuvieron 235 respuestas con el valor de ventas exacto y 65 por tramo de ventas.

Tabla 30: Distribución de los usuarios, según tramo de ventas anuales al momento del relevamiento.

Panel A: Relevamiento 2022		
Tramo de ventas	Usuarios SDE	
Hasta \$3.000.000	77,0%	
Entre \$3.000.001 y \$6.000.000	3,3%	
Entre \$6.000.001 y \$9.950.000	3,0%	
Entre \$9.950.000 y \$30.000.000	8,3%	
Entre \$30.000.001 y \$50.000.000	4,7%	
Entre \$50.000.001 y \$372.855.000	2,7%	
Más de \$372.855.000	1,0%	
Total	100%	

Panel B: Relevamiento 2023		
Tramo de ventas	Usuarios SDE	Usuarios SDI
Hasta \$3.250.000	77,4%	84,8%
Entre \$3.250.001 hasta \$6.500.000	7,1%	6,0%
Entre \$6.500.001 hasta \$10.850.000	5,0%	3,3%
Entre \$10.850.001 hasta \$32.700.000	4,1%	2,6%
Entre \$32.700.001 hasta \$54.200.000	3,1%	1,3%
Entre \$54.200.001 hasta \$406.605.000	2,1%	1,3%
Más de \$406.605.000	1,1%	0,7%
Total	100%	100%

*Se consideran porcentajes sobre el total de casos con datos.

Fuente: Resultados Relevamiento 2022 y 2023.

De la comparación entre la información de línea de base y los resultados del primer relevamiento se constata que: el 15% de las empresas aumentó su nivel de ventas (en pesos corrientes sin IVA), el 81,9% se mantuvo dentro del mismo rango de ventas y el 3.1% redujo sus ventas (véase Tabla 31). El detalle de las variaciones expresadas en número de empresas se presenta en la Tabla 15 del Anexo II. Se trata de un ejercicio comparativo que no permite asignación de causalidad.

Es importante destacar, que en ambos relevamientos se confirma el reducido tamaño de los usuarios de Centros Pymes. En el entorno de 8 de cada 10 usuarios tienen niveles de ventas anuales que representan un cuarto del tramo de ventas definido por el Decreto 504/007 para el tramo de microempresas (véase Tabla 30). En este sentido, estos usuarios registran niveles de ventas menores a los 3.25 millones de pesos anuales (270 mil pesos mensuales), lo que representa aproximadamente 500 mil unidades indexadas anuales, mientras que el límite establecido por el Decreto para la facturación de las microempresas es de 2 millones de UI anuales.

En cuanto a *las variaciones de las ventas* en el relevamiento 2023, los resultados nuevamente son más positivos para los usuarios de SDE que para los usuarios exclusivos de SDI. La mitad de éstos declaran haber mejorado sus niveles de ventas en el último año, mientras que solamente el 21.9% de los usuarios de SDI registraron mejoras en sus ventas. En ambos grupos, el porcentaje que declara haber disminuido sus niveles de ventas no alcanza a representar el 10% (véase Tabla 31).

Tabla 31: Variación de las ventas⁴¹.

Variación	Usuarios SDE 2022	Usuarios SDE 2023	Usuarios SDI
Aumento	15,0%	50,0%	21,9%
Se Mantuvo	81,9%	42,7%	68,2%
Disminuyó	3,1%	7,3%	9,9%
Total	100%	100%	100%

* Se excluye a quienes respondieron ambos relevamientos.
Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

Finalmente, en el relevamiento 2023 se consultó a las empresas sobre el destino de sus ventas. Tanto en el caso de usuarios de SDE como usuarios exclusivamente de SDI el principal destino de sus ventas es el consumidor final, en ambos casos más del 85% de las empresas declara vender a consumidores finales. No obstante, el comercio entre empresas también alcanza un nivel significativo, siendo cerca de la mitad de las empresas las que declaran vender a otras empresas. El 40% de los usuarios de SDE y el 34% de los usuarios de SDI venden al sector público. Finalmente, las empresas exportadoras no superan el 3.5% en ningún caso (véase Tabla 32).

Los resultados evidencian que los usuarios de los Centros son unidades productivas muy pequeñas, casi no generadoras de empleo dependiente, con niveles de venta anuales muy bajos (un cuarto del límite legal para las microempresas), y mayormente orientadas a mercados de consumo final, posiblemente relativamente atomizados de otros competidores. La obtención de mejores herramientas para sobrevivir en dichas circunstancias seguramente sea un factor clave, donde los Centros tienen mucho que aportar.

⁴¹ Respecto al momento en que comenzó a trabajar con el Centro Pyme, las ventas de la empresa...

Tabla 32: Destino de las ventas (porcentaje de empresas)

Usuarios SDE			
Destino de Ventas	Empresa Formal	Empresa Informal	Total
Consumidor Final	88,2%	90,0%	88,5%
Empresas Privadas	58,6%	36,3%	55,7%
Empresas Públicas	43,1%	21,3%	40,3%
Exportación	3,4%	3,8%	3,4%
Usuarios SDI			
Destino de Ventas	Empresa Formal	Empresa Informal	Total
Consumidor Final	84,2%	89,2%	85,4%
Empresas Privadas	56,1%	24,3%	48,3%
Empresas Públicas	36,8%	27,0%	34,4%
Exportación	2,6%	2,7%	2,6%

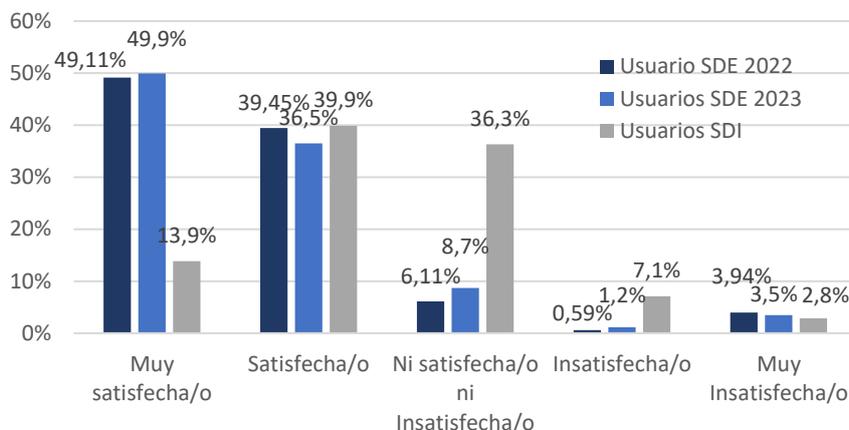
Fuente: Resultados Relevamiento 2023.

iii. Satisfacción.

Finalmente, se indagó sobre el nivel de satisfacción general con los Centros Pymes. En ambos relevamientos y para ambos tipos de usuarios (SDE y SDI), los niveles de satisfacción con el Centro son muy positivos, con diferencias en la intensidad de las percepciones. En el caso de los usuarios de SDE casi la mitad declara estar muy satisfecho con el Centro Pyme (en ambos relevamientos) y entre 39% y 36% declara estar satisfecho (véase Gráfico 9). En este grupo de usuarios, menos de uno de cada diez se declara indiferente (6.1% en 2022 y 8.7% en 2023) y son muy reducidos aquellos que manifiestan estar insatisfechos (menos de 5% entre insatisfechos y muy insatisfechos).

En el caso de los usuarios de servicios puntuales (SDI), se incrementa el número de usuarios que se declaran indiferentes (36.3%), pero sigue siendo una proporción muy reducida los que se declaran insatisfechos (9.9%). Por tanto, entre estos usuarios que no avanzaron en el trabajo con el Centro, no parece haber una insatisfacción inicial que explique ese comportamiento.

Gráfico 9: Satisfacción General con los servicios del Centro Pyme, según tipo de usuario.

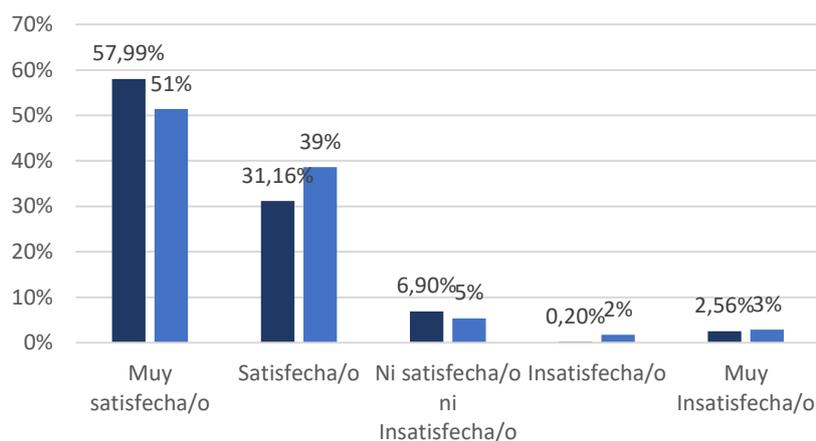


Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

El nivel alto de satisfacción general de los usuarios con los Centros Pymes también queda reflejado en sus discursos, y en su disposición de recomendarlos. Una empresaria de Colonia expresaba: *“ya lo recomendé a mis colegas de Maldonado que fueran a Maldonado al centro”*. (Usuaría CPY Colonia). En la misma línea un empresario de Treinta Tres decía: *“yo fomento a los emprendedores a que conozcan el centro PYME, les hago propaganda.”* (Usuaría CP Treinta y Tres). Otro empresario de Rivera manifestaba: *“Siempre lo recomiendo, nunca está de más, porque para mí, realmente para personas como yo, que no nací en un ámbito empresarial, brinda un mundo de posibilidades”*. (Usuaría CPY Rivera).

A los usuarios de SDE, se les consultó adicionalmente el nivel de satisfacción con las capacidades del equipo técnico de los Centros. Los resultados se presentan en el Gráfico 10. Se observa que los niveles de satisfacción con el equipo son aún más positivos que los niveles de satisfacción general: 9 de cada 10 manifiesta estar satisfecho o muy satisfecho. Estos resultados evidencian que para los usuarios de SDE, las capacidades de los equipos técnicos son percibidas como un punto fuerte y destacable de la calidad de los servicios que brindan los Centros.

Gráfico 10: Satisfacción con el equipo de los Centros Pyme (solo usuarios SDE).



Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

Finalmente, se consultó a todos los usuarios si deseaban continuar trabajando con los Centros Pymes. Al menos 9 de cada 10 usuarios de SDE declara desear continuar trabajando con el CPY (véase Tabla 33). En el caso de los usuarios de SDI aproximadamente la mitad (53%) declara desear trabajar con el Centro en el futuro y solamente el 7.1% declara que no desea trabajar con el Centro. En el caso de los usuarios de SDI el desconocimiento de la oferta ha sido señalada como la principal razón por la que no han trabajado con el CPY en un plan de mediano plazo (13,2% del total, 38% de los casos con dato).

Tabla 33: Satisfacción: Deseo de continuar trabajando con el Centro Pyme.

Desea continuar trabajando con el CPY	Usuarios SDE 2022	Usuarios SDE 2023	Usuarios SDI
No	3,75%	2,7%	7,1%
Si	96,26%	92,29%	65,48%
<i>En el momento estoy trabajando</i>	<i>33,93%</i>	<i>35,7%</i>	<i>12,5%</i>
<i>Me gustaría en el futuro</i>	<i>62,33%</i>	<i>56,6%</i>	<i>53,0%</i>

Fuente: Resultados relevamientos 2022 y 2023.

En síntesis, los usuarios de los Centros Pymes se manifiestan muy satisfechos con los servicios y el equipo técnico de los Centros. Incluso aquellos usuarios que hasta el momento no han recibido SDE, sino que solamente se han vinculado con el Centro ante consultas / asesoramientos puntuales, manifiestan altos niveles de satisfacción, por lo que no parece ser la insatisfacción lo que los ha hecho no trabajar de forma más cercana y profunda con los Centros hasta el momento.

VII.2. Resultados más allá del primer año: análisis del Panel 2022-2023.

En el segundo relevamiento realizado en el año 2023, se incluyó en la muestra de manera forzosa a todas aquellas empresas y emprendedores que habían respondido en el primer relevamiento y que habían declarado en dicho relevamiento que tenían la empresa activa o continuaban con su idea de negocio. El objetivo es poder medir las variables de resultados en más de una oportunidad y con un período mayor de tiempo transcurrido desde su primer trabajo con el Centro. Esto permite aproximar si los efectos observados en el primer relevamiento (primer año de trabajo con el Centro) son persistentes al año siguiente.

De un total de 458 empresas y emprendedores se obtuvieron 276 respuestas, de las cuales al momento del relevamiento 2023 el 89,9% corresponden a empresas (78,6% formales, 11,2% informales) y el 1,8% a ideas de negocio, mientras que el restante 8,3% declara que no continúa con sus actividades.

En toda esta sección se analizan las respuestas de los usuarios de SDE que respondieron los dos relevamientos, o sea, de todos aquellos con los que se cuenta al menos con dos mediciones⁴². Al igual que el capítulo anterior, se ordenan los resultados en intermedios y finales.

a. Resultados intermedios.

i. Habilidades.

En los dos relevamientos realizados se indagó sobre cambios en un conjunto de habilidades consideradas relevantes para los empresarios. Sin embargo, existen algunas diferencias en los formatos de preguntas utilizadas. Mientras en el relevamiento 2022 se consultó por la existencia o no de mejoras⁴³, en el relevamiento 2023 se preguntó por el estado de dicha habilidad respecto al momento del relevamiento anterior (diciembre 2022) con tres opciones de respuestas: Igual, Mejor o Peor⁴⁴. De esta forma se buscó que la pregunta fuera más neutra.

La Tabla 34 presenta los resultados para las empresas, según formalidad, al momento del relevamiento 2023. Se excluyen las ideas de negocio dado su escaso número (n=5). Como es esperable el porcentaje de empresas que declaran mejoras de sus habilidades se reduce en el segundo relevamiento, pasando de un 94% de

⁴² Se detectaron dos casos duplicados con la muestra de nuevos clientes 2023 por tener un nuevo plan de acción. Se les aplicó únicamente la encuesta correspondiente a clientes 2022.

⁴³ Por ej.: Ahora, le consultaré por las habilidades que considera que usted mejoró desde que comenzó a trabajar con el Centro Pyme... ¿diría que mejoró sus habilidades de gestión empresarial?

⁴⁴ Por ej.: Respecto a diciembre 2022 ¿Cómo considera que se encuentran sus habilidades de marketing y promoción?

empresas que al menos mejoraron una habilidad en 2022 a 76% en 2023. Únicamente cuatro empresas declararon no haber mejorado sus habilidades en ambas instancias (1.6%). En los dos relevamientos realizados se observan mejores resultados entre las empresas informales.

En cuanto a la cantidad de habilidades mejoradas en promedio, se constató una reducción de 1.4 habilidades en el segundo relevamiento respecto al primero.

Tabla 34: Porcentaje de usuarios que declaran mejoras según habilidad y media de habilidades mejoradas según estatus actual.

Habilidades	Primer relevamiento			Segundo relevamiento		
	Empresa Formales	Empresas Informales	Total	Empresa Formales	Empresas Informales	Total
Habilidades de gestión empresarial	87,6%	87,1%	87,5%	57,6%	77,4%	60,1%
Habilidad de marketing y promoción	82,5%	80,6%	82,3%	48,4%	48,4%	48,4%
Habilidad de comunicación interpersonal	73,7%	90,3%	75,8%	47,9%	51,6%	48,4%
Habilidades asociadas a ventas	72,8%	74,2%	73,0%	44,7%	48,4%	45,2%
Habilidades de trabajo en equipo	63,6%	67,7%	64,1%	35,5%	41,9%	36,3%
Cantidad media de habilidades mejoradas	3,80	4,00	3,83	2,34	2,68	2,38

Fuente: Relevamiento de Resultados 2022 y 2023

El porcentaje de empresas que consideran importante o muy importante las habilidades mejoradas para el desarrollo y gestión de su empresa o emprendimiento se mantiene elevado en ambos relevamientos (93.6% VS 86,0), siendo en promedio 8,6 puntos porcentuales inferior en el segundo (véase Anexo II Tabla 16)

No obstante, mientras en el primer relevamiento, en promedio, el 92.3% de quienes declaraba mejoras valoraba la incidencia del trabajo del centro como alta o muy alta⁴⁵, en el segundo relevamiento ese porcentaje se reduce a 41.5%. Por lo tanto, parece haber una fuerte mejora de las habilidades empresariales durante el primer período de trabajo con el Centro, con fuerte incidencia del Centro en dicha mejora.

Las empresas y emprendedores continúan desarrollando sus habilidades luego de este primer período, aunque en menor medida y con menor incidencia del trabajo con el Centro Pyme. Este resultado es esperable en tanto el margen de mejora es menor y la mayor parte de las empresas consideradas no han tenido un nuevo plan de acción con el Centro Pyme (aunque pueden continuar trabajando con el mismo). Es además esperable que la acumulación de experiencia en el propio desarrollo de las actividades de las empresas tenga un impacto positivo en las

⁴⁵ Corresponde al total de los encuestados en 2022.

habilidades de los empresarios y emprendedores, más allá de su trabajo con el Centro Pyme, existiendo un proceso de aprendizaje.

ii. Prácticas Empresariales.

El primer relevamiento de resultados consultó a las empresas sobre cuatro prácticas consideradas fundamentales para una buena gestión empresarial: Registrar ingresos y egresos, estimar ganancias, planificar las acciones y publicitar bienes y servicios. Durante el segundo relevamiento se consultó nuevamente sobre dichas acciones y se agregaron otras dos: acciones para mantener un buen clima laboral y realizar actividades de formación.

La Tabla 35 presenta los resultados para las acciones que fueron consultadas en ambos relevamientos, comparando el porcentaje de empresas que declara realizarlas en cada uno de los relevamientos. Mientras que en el primer relevamiento el 57,7% de las empresas consultadas en ambos relevamientos, declaraba realizar al menos una nueva acción, en este segundo relevamiento únicamente el 24,6% lo hace. De hecho, parte de las empresas que habían incorporado nuevas acciones durante el relevamiento anterior dejaron de realizarla de acuerdo a la nueva consulta. Por este motivo, la variación porcentual en la cantidad de empresas que declara realizar cada una de las acciones relevadas en 2023 comparado con el relevamiento 2022 es negativa en todos los casos. La media de nuevas acciones incorporadas se redujo de 1,09 en el primer relevamiento a 0,29 en el segundo⁴⁶.

Tabla 35: Buenas Prácticas: Variación en porcentaje según estatus actual.

Acciones	Primer relevamiento			Segundo relevamiento			Antes de trabajar con el CPY vs 2023
	Empresa Formal	Empresa Informal	Total	Empresa Formal	Empresa Informal	Total	
1 - Registrar ingresos y egresos	26,3%	29,6%	26,7%	-5,1%	-6,8%	-5,4%	21,3%
2 - Estimar ganancias	37,6%	37,0%	37,5%	-6,0%	-5,9%	-6,1%	31,4%
3 - Planificar Acciones	40,5%	48,1%	41,4%	-16,8%	-9,6%	-16,0%	25,4%
4 - Publicitar bienes y servicios	18,0%	3,7%	16,4%	-17,8%	-16,5%	-17,7%	-1,3%
Cantidad media de nuevas acciones	1,12	0,90	1,09	0,27	0,45	0,29	

Fuente: Relevamiento de Resultados 2022 y 2023.

Si bien existe un resultado positivo en tres de las cuatro acciones analizadas cuando se compara el momento previo a trabajar con el CPY (línea de base) y la actualidad, la magnitud del cambio inicial se reduce luego de pasado un tiempo del trabajo con el CPY. La práctica donde dicha reducción es de mayor magnitud

⁴⁶ No considera cambios negativos, únicamente empresas que no realizaban la acción y pasan a realizarla.

es la de “Planificar acciones”, donde un 16% de las empresas había declarado realizar dicha práctica en 2022, deja de hacerlo un año más tarde.

Estos resultados indican que los empresarios incorporan en el corto plazo algunas buenas prácticas, pero luego presentan dificultades para mantenerlas, volviendo a sus prácticas y hábitos previos con el pasar del tiempo. Por tanto, se vuelve imprescindible continuar realizando esfuerzos para poder medir los resultados a lo largo del tiempo.

iii. Áreas con Mejoras.

Al igual que en el caso de las habilidades, la formulación de las preguntas referentes a las áreas de la empresa con mejoras tuvo modificaciones en el último relevamiento. Si bien dicha modificación podría tener algún impacto en las respuestas se espera que el mismo sea menor. La Tabla 36 presenta el total de empresas consultadas en ambos relevamientos que declaran mejoras por área, según relevamiento y estatus actual.

Tabla 36: Porcentaje de usuarios que declaran áreas con mejoras y cantidad media de áreas según relevamiento y estatus actual.

Áreas	Primer relevamiento			Segundo relevamiento		
	Empresa Formales	Empresas Informales	Total	Empresa Formales	Empresas Informales	Total
Promoción	81,5%	85,2%	81,9%	48,8%	41,9%	48,0%
Marketing y Comercialización	78,0%	85,2%	78,9%	43,3%	45,2%	43,5%
Finanzas	75,1%	96,3%	77,6%	41,5%	51,6%	42,7%
Logística	64,4%	66,7%	64,7%	30,9%	25,8%	30,2%
Producción	60,0%	74,1%	61,6%	43,8%	58,1%	45,6%
Digitalización y uso de TICs	58,0%	55,6%	57,8%	27,6%	25,8%	27,4%
Recursos Humanos	50,7%	59,3%	51,7%	26,3%	12,9%	24,6%
Cantidad media de áreas con mejoras	6,11	6,78	6,19	2,62	2,61	2,62

Fuente: Relevamiento de Resultados 2022 y 2023.

Mientras en el relevamiento 2022 el 96% de las empresas declaraban mejoras en al menos una de las áreas investigadas, en el relevamiento 2023 el 77% declara al menos una mejora. El porcentaje de empresas con mejoras en cada una de las áreas se reduce a cerca de la mitad en el segundo relevamiento y la media de áreas mejoradas pasa de 6.19 a 2.62. No obstante, el nivel de incidencia del trabajo con el Centro Pyme declarado permanece elevado. En este sentido, en el relevamiento 2023 en promedio 82.1% de las empresas declaran alta o media incidencia, 10

puntos porcentuales debajo de la incidencia promedio asignada en el relevamiento 2022.

El caso de la percepción de áreas mejoradas en la empresa es conceptualmente distinto a las prácticas empresariales analizadas en la sección anterior. En el caso de las prácticas empresariales los resultados indican que hay una “vuelta atrás” en ciertas prácticas, en el sentido de que los empresarios las incorporan un tiempo, pero luego dejan de aplicarlas. En el caso de las mejoras, no hay una vuelta atrás en dicho sentido, sino simplemente que identifican en el segundo año menos mejoras que en el primero, lo cual resulta bastante esperable.

b. Resultados Finales.

Para el grupo de empresas que respondieron ambos relevamientos, es posible estimar los cambios de estatus entre el momento que comenzaron a trabajar con un Centro Pyme y el momento del segundo relevamiento. Este análisis permite visualizar los cambios en un período de tiempo más largo, de aproximadamente dos años. En la Tabla 37 se presentan los principales resultados en lo referente a los cambios de “status” de los emprendedores y empresas:

Tabla 37: Cambios de estatus según relevamiento.

	Primer relevamiento	Segundo relevamiento	Total
Formalización	56,9%	35,8%	59,8%
<i>Empresas</i>	69,5%	25,9%	64,4%
Nuevas Empresas	53,5%	61,5%	74,4%
Muertes*	2,2%	8,3%	8,3%
<i>Empresas</i>	2,6%	7,2%	7,3%

* Se consideran que, aquellas empresas formales o informales que declaran ser ideas de negocio en el segundo relevamiento (estatus inicial a diciembre 2022), constituyen muertes de las empresas originales (y se imputa al primer relevamiento).

Fuente: Relevamiento de Resultados 2022 y 2023.

El 56,9% de las empresas informales o ideas de negocio que contestaron ambas encuestas, según su estatus al momento de comenzar a trabajar con el CPY, declararon haberse formalizado en el primer relevamiento. De aquellas que permanecían como empresas informales o ideas de negocio, el 35,8% paso a ser empresa formal entre el primer y segundo relevamiento. Durante este segundo período, únicamente 3.2% de las empresas que eran formales pasaron a la informalidad. En total, de las empresas que fueron consultadas en ambos relevamientos, el 59.8% se formalizó entre que comenzó a trabajar con el Centro Pyme y el relevamiento 2023.

Por otra parte, algunas ideas de negocio se consolidaron como empresas. Durante el primer relevamiento el 53.5% de quienes comenzaron a trabajar con el CPY como ideas de negocio pasaron a ser empresas (formales o informales). En el segundo relevamiento, el 61.5% de quienes en el relevamiento anterior permanecían como idea de negocio se constituyeron como empresa. En consecuencia, desde que comenzaron a trabajar con el CPY el 74,4% de las ideas de negocio se consolidaron como empresas.

Finalmente, de las empresas e ideas de negocio que permanecían activas y contestaron ambos relevamientos, el 8,3% salió del mercado o desistió de la idea de negocio.

i. Empleo y Ventas.

Se espera que el desarrollo de habilidades empresariales y de gestión, así como las mejoras en distintos aspectos de las empresas, tengan, en última instancia consecuencias positivas en su desempeño en términos de ventas y empleo generado. La Tabla 38 muestra las variaciones de ambas variables entre el primer relevamiento y el segundo, para el grupo de empresas que contestaron los dos relevamientos.

Tabla 38: Variación de ventas y empleo entre relevamientos.

Variación	Ventas	Empleo
Aumento	71,8%	37,7%
Se Mantuvo	18,2%	32,3%
Disminuyó	10,0%	30,1%
Total	100%	100%

Fuente: Relevamiento de Resultados 2022 y 2023.

El 71,8% de las empresas, según el tramo de ventas declarado, registró un aumento de las ventas totales entre el relevamiento 2022 y el 2023. Mientras que el 18.2% se mantuvo en el mismo rango de ventas y el 10% pasó a un rango inferior. En cuanto al empleo, se registraron aumentos del empleo total en el 37,7% de las empresas, mientras el 32,3% mantuvo el nivel de empleo y el 30,1% lo redujo.

En la Tabla 39 se presenta la evolución de la mediana del empleo. La mediana del personal ocupado total (dependientes y no dependientes) disminuye entre ambos relevamientos. Sin embargo, dicha disminución se encuentra asociada fundamentalmente a la disminución registrada en el personal no dependiente (socios y propietarios), tanto de empresas formales como informales. El empleo dependiente no presenta variaciones en el período entre relevamientos. Nuevamente es importante resaltar el reducido tamaño de las empresas que

trabajan con los Centros Pymes, generadoras en mediana de un puesto de trabajo dependiente.

Tabla 39: Mediana del Personal Ocupado, según tipo de empresa.

	Primer Relevamiento	Segundo Relevamiento	Variación
Personal Ocupado Total	3,00	2,00	-1,00
<i>Empresa Formal</i>	<i>3,00</i>	<i>2,00</i>	<i>-1,00</i>
<i>Empresa Informal</i>	<i>2,00</i>	<i>1,00</i>	<i>-1,00</i>
Empleo Dependiente	1,00	1,00	0,00
<i>Empresa Formal</i>	<i>1,00</i>	<i>1,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Empresa Informal</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>

Fuente: Relevamiento de Resultados 2022 y 2023.

ii. Satisfacción.

Tal como se mostró en capítulos anteriores, los niveles de satisfacción de los usuarios son elevados. Puntualmente, en el grupo de usuarios que contestaron los dos relevamientos realizados, el 83,3% de las empresas o emprendedores asignaron un nivel de satisfacción general alto o muy alto (Satisfecho o Muy satisfecho) y el 87,3% se considera satisfecho o muy satisfecho con el equipo de trabajo de los Centros Pyme.

Por último, se presenta la variación de los resultados en cuanto a la satisfacción de los usuarios con el Centro Pyme y sus equipos (véase Tabla 40). A nivel general el 51,6% de los usuarios consultados en ambos relevamientos indica un mayor nivel de satisfacción en el segundo relevamiento respecto al primero, el 20,5% se mantiene en el mismo nivel mientras que el 27,8% declara niveles de satisfacción menores en el relevamiento 2023.

Tabla 40: Variación de la satisfacción general y con el equipo entre relevamientos.

Variación	Satisfacción general	Satisfacción con el equipo
Aumento	51,6%	13,9%
Se Mantuvo	20,5%	54,4%
Disminuyó	27,8%	31,0%
Total	100%	100%

Fuente: Relevamiento de Resultados 2022 y 2023.

En cuanto a la satisfacción con el equipo de trabajo de los CPY, el 13,9% mejoró su nivel de satisfacción, el 54,4% mantuvo su valoración en ambos relevamientos y el 31% declaró un menor nivel de satisfacción en el segundo relevamiento. Como se mostró antes, los niveles de satisfacción se mantienen elevados a pesar de estas variaciones. Es importante mencionar, que en la muestra de aquellos que respondieron ambos relevamientos, se encuentran tanto empresarios y emprendedores que continuaron trabajando activamente con los Centros, como aquellos que discontinuaron su trabajo. Las variaciones observadas seguramente se encuentren vinculadas con esta heterogeneidad.

En síntesis, en el presente capítulo se realizó un esfuerzo por medir la evolución de los resultados en un período más prolongado de tiempo (aproximadamente dos años). Entre los resultados más destacables, se observa un retroceso en la incorporación de buenas prácticas empresariales, lo que sugiere que los cambios en las prácticas empresariales son difíciles de sostener por muchos empresarios. Adicionalmente, se observa una caída en la percepción de mejoras de habilidades empresariales y una disminución de la percepción sobre áreas de mejora logradas en la empresa. Sin embargo, a pesar del paso del tiempo, los empresarios y emprendedores siguen sosteniendo que el trabajo con el Centro tiene una alta o muy alta incidencia en estos cambios.

VII.3. Matriz de resultados.

A modo de síntesis de los resultados que vienen obteniendo los Centros Pymes, se presentan en esta sección los indicadores de resultados que fueron incluidos en la Matriz de Resultados del Plan de Evaluación y Monitorio del programa (véase Tabla 41). La matriz de resultados contiene un listado de indicadores considerados claves para realizar un seguimiento mínimo de los resultados del programa. La matriz es una herramienta cuyo objetivo es monitorear los principales resultados del programa, tanto los considerados intermedios como finales, diferenciando a su vez entre aquellos de carácter objetivo y aquellos de carácter subjetivo.

En el caso de los indicadores de resultados intermedios originalmente se incluían tres indicadores: dos objetivos para empresas (formalización y registros), y uno objetivo para emprendimientos (validación de ideas). Se consideró pertinente incluir para este informe tres nuevos indicadores objetivos para empresas (publicitar productos, estimar los beneficios/ganancias y planificar acciones). En cuanto a los indicadores subjetivos, incluye uno para empresas (percepción de mejoras de gestión) y uno para la totalidad de usuarios (satisfacción con el servicio). y uno nuevo (percepción de mejoras de habilidades empresariales).

En el caso de los indicadores finales, se definen tres indicadores objetivos y uno de carácter subjetivo. Los indicadores objetivos comprenden la medición de la variación de las ventas, el empleo y la supervivencia de las empresas usuarias de SDE, mientras que el indicador subjetivo refiere a la percepción de la incidencia del programa en las mejoras. En ambos casos se presenta el valor de los indicadores a partir de los dos relevamientos de resultados realizados, en el primer (año 2022) y segundo (año 2023) relevamiento de resultados.

En cuanto a los indicadores de resultados, se observa que el número de emprendimientos que valida sus ideas de negocio antes de comenzar a operar, aumenta de 41.8% en el año 2022 al 72.2% en el año 2023. Este indicador recoge la aplicación de una buena práctica empresarial, en el sentido de no comenzar a operar una idea sin haber sido validada en el mercado. Una correcta validación no solamente tiene efectos de eficiencia, reduciendo la probabilidad de iniciar negocios “no viables”, sino que también permite generar información de interés sobre que valora el potencial consumidor del producto o servicio, siendo una fuente de información clave para la posterior implementación del negocio.

En cuanto a las empresas informales, se observa que entre aquellos que trabajan con el Centro, poco más de la mitad se formaliza cada año (51.9% en 2022 y 55.7% en 2023). Los Centros Pymes tienen una línea de trabajo especial para abordar la problemática de la informalidad, brindando no solo información relevante sobre los regímenes de tributación especial existentes en la normativa, sino ayudando a los empresarios en la identificación del régimen más conveniente para cada iniciativa.

Tabla 41: Matriz de Resultados (Plan de Evaluación y Monitoreo).

Nivel	Tipo de indicador	Descripción	Fórmula	Línea Base	2022	2023
Resultado Intermedios	Objetivo	% de empresas formalizadas	# de empresas usuarias formalizadas t/# empresas informales usuarias t-1		51,9%	55,7%
		% de usuarios que comienzan al llevar registros contables	# empresas usuarias con registros de ingresos y egresos en t /# empresas usuarias en t*	64%	88%	87,5%
		% de usuarios que comienzan a publicitar sus productos o servicios ¹	# empresas usuarias que publicitan sus productos o servicios en t /# empresas usuarias en t	71,6%	86%	79,4%
		% de usuarios que comienzan a estimar los beneficios/ganancias ²	# empresas usuarias que planificar acciones en t /# empresas usuarias en t	45,0%	80%	75,8%
		% de usuarios que comienzan a planificar sus acciones ³	Estimar los beneficios/ganancias	50,8%	80%	81,3%
		% de emprendimientos usuarios que validan y ponen en marcha una idea de negocio	# de emprendimientos usuarios que validan ideas/ #emprendimientos usuarios		41,8%	72,2%
	Subjetivo	% de empresas que realizaron mejoras	empresas usuarias que declaran mejoras/#usuarios empresas		93%	72,5%
		% de usuarios que mejoran sus habilidades empresariales ⁴	Usuarios que mejoran sus habilidades empresariales t/usuarios t		94%	82,9%
		% de usuarios satisfechos con el servicio	#usuarios satisfechos/#usuarios Neoserra		89,3%	86,40%
Resultados Finales	Objetivo	Tasa de variación de nivel de empleo de empresas usuarias	Empresas usuarias t aumentan personal ocupado/Empresas usuarias t*		No hay datos para el cálculo	17,40%
		Tasa de variación de las ventas de empresas usuarias	Empresas usuarias t aumentan ventas/Empresas usuarias t*		14,70%	50%
		Tasa de supervivencia de empresas	#empresas usuarias que sobreviven t/empresas clientes t-1		90,6%	94,3%
	Subjetivo	Percepción de impacto	Media de porcentaje de usuarios que evalúan con alta o media la incidencia del Centro Pyme*		90,3%	89,2%

Notas: 1,2,3 y 4 no incluidas en la matriz original

* Se modificó la fórmula de cálculo original para adaptarla a la disponibilidad de datos

Los restantes cuatro indicadores intermedios objetivos aplican con exclusividad a los usuarios de SDE que tienen emprendimientos operativos formales o informales, ya que recogen buenas prácticas de gestión empresarial. En estos cuatro indicadores se cuenta con información de “línea de base”, que recoge la situación al momento de tomar contacto con los Centros Pymes. En los cuatro se observan mejoras significativas con respecto a la situación en la “línea de base”, aunque en dos de ellos se observan pequeñas caídas en el indicador en el año 2023 con respecto a la medición del año 2022.

Los mayores cambios en las prácticas de gestión de empresarial se verifican en la práctica de estimar los resultados de la empresa y en planificar las acciones. Las actividades de gestión de los pequeños empresarios se caracterizan por la aplicación de rutinas organizacionales o simples hábitos, los cuales suelen ser difícil de modificar una vez que están instalados. La acción de los Centros promoviendo estas buenas prácticas puede resultar calve, particularmente si se atienden en las etapas más iniciales del ciclo de vida de las empresas.

Entre los indicadores intermedios de carácter subjetivo los resultados son también muy destacables, aunque en los tres indicadores se observan pequeñas disminuciones en la última medición. Los usuarios declaran percibir tanto mejoras en al menos una dimensión de la actividad de su empresa, como mejoras en sus propias habilidades de gestión empresarial. El tercer indicador subjetivo recoge el nivel de satisfacción con los servicios del Centro, que como se vio en la sección previa también es muy elevado.

En los indicadores finales de carácter objetivo se recogen tres variables de desempeño de las empresas (formales e informarles): variación del empleo, las ventas y la tasa de supervivencia. En el caso del empleo, casi una de cada cinco empresas usuarias de Centros Pymes declara haber mejorado sus niveles de empleo en el año 2023, mientras que la mitad declaran haber aumentado sus niveles de ventas en el mismo año (creciendo significativamente con respecto al 14.7% registrado en el año 2022). En el caso de la tasa de supervivencia anual, el indicador se encuentra por encima del 90% en ambas mediciones, mejorando en el último relevamiento. Finalmente, en términos subjetivos las empresas y emprendimientos usuarios de los servicios de los Centros Pymes suelen atribuir una alta incidencia del Centro en la obtención de los resultados monitoreados.

VIII. Síntesis y reflexiones finales.

El Programa Centros Pymes se encuentra operativo desde mediados del año 2021, y a setiembre del 2024 cuenta con una red de 24 Centros operativos en todos los departamentos del país. Los Centros Pymes brindan Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) a las mipymes y emprendedores del país, en un período de salida de la crisis económica generada por el COVID, con una dinámica empresarial caracterizada por la permanente expansión del número de empresas activas, pero acompañado de altas tasas de turbulencia empresarial (entradas y salidas del mercado). Esta dinámica fue además más intensa en el interior del país, y se encuentra vinculada a la dinámica observada en las microempresas.

El despliegue territorial de la red de Centros ha permitido la entrega de más de 26 mil servicios a las mipymes y emprendedores, destacando en número los diagnósticos y autodiagnósticos (6.286), la posterior elaboración de “planes de acción” como mecanismo para establecer una agenda de trabajo con los usuarios (5.388) y la realización de asistencias técnicas internas (brindadas directamente por los técnicos de los centros) como herramienta esencial para un correcto abordaje de las problemáticas identificadas (6.181).

Los Centros brindan servicios tanto a empresas (80%) como a emprendedores con ideas de negocio aún no operativas (20%). En el caso de las empresas, la evidencia analizada indica que los Centros se encuentran fuertemente focalizados en microempresas (69.3%) jóvenes (63% tienen 5 o menos años). Adicionalmente, aproximadamente una de cada tres empresas usuarias es informal, y entre las formales, la mitad tributan por regímenes especiales (pequeña empresa y monotributo). Por tanto, si bien los Centros brindan servicios a todo el amplio abanico de las mipymes y emprendedores del país, se focalizan fuertemente en unidades productivas de pequeña escala con niveles de facturación muy reducidos.

La evidencia analizada indica además que los servicios brindados por los Centros son homogéneos a nivel nacional. El ejercicio de análisis cualitativo realizado (“casos de éxito”) ha permitido identificar una alta coherencia en los planes de acción, la implementación de procesos uniformes y la existencia de similares capacidades técnicas en toda la red de Centros operativos. En este sentido, el programa está contribuyendo al objetivo planteado de desarrollar metodologías de atención a empresas y emprendimientos con similares estándares de calidad con independencia del lugar de ejecución.

El diseño institucional del programa se basa en una coordinación centralizada a nivel nacional desde ANDE, pero reservando un rol muy activo a los actores de cada territorio, a través de la figura del Socio Estratégico, responsable último de la operativa de cada Centro, y la figura del Comité Consultivo Local (CCL), como órgano catalizador de las particularidades de cada territorio.

Este modelo de implementación, no solamente reconoce la institucionalidad existente en cada territorio, sino que potencia la generación de capacidades institucionales a nivel territorial, mediante mecanismos de coordinación público-privada y articulación entre diversos niveles de gobierno. En particular, los Centros brindan a las asociaciones empresariales de cada territorio la posibilidad de incursionar de forma sostenida en funciones de articulación adicionales, caracterizadas por la construcción de capacidades locales, la participación activa en el diseño e implementación de políticas y la promoción de estrategias de desarrollo a nivel territorial.

Los resultados obtenidos de los dos relevamientos de resultados realizados en 2022 y 2023, indican que los usuarios de servicios de los Centros Pymes perciben importantes mejoras en sus habilidades empresariales, implementan nuevas prácticas e identifican áreas de mejora en su empresa, que en general consideran muy importantes para su negocio o emprendimiento. Adicionalmente, las empresas y emprendedores atribuyen dichas mejoras al trabajo realizado con el Centro.

Por otra parte, aquellas empresas y emprendimientos que han trabajado con el Centro evidencian importantes transiciones positivas en su situación entre el momento que empiezan a trabajar con el Centro y el momento de cada relevamiento. Entre estas transiciones positivas se encuentran el pasaje de las ideas de negocio a la actividad productiva (empresas formales o informales) y el pasaje a la formalización de las empresas informales. Si bien estos cambios no pueden atribuirse directamente al trabajo con el Centro, merecen ser destacados.

Cuando se miden los resultados a los dos años de iniciar el trabajo con el Centro, se observa un retroceso en la incorporación de buenas prácticas empresariales, lo que sugiere que los cambios introducidos son difíciles de sostener por muchos empresarios. Este retroceso se acompaña de una caída en la percepción de mejoras de habilidades empresariales y una disminución de la percepción sobre áreas de mejora logradas en la empresa. Estos resultados sugieren que los resultados intermedios son mayores en el corto plazo y tienden a disminuir con el paso del tiempo. Sin embargo, los empresarios y emprendedores siguen sosteniendo que el trabajo con el Centro tiene una alta o muy alta incidencia en sus resultados.

La evidencia recogida mediante entrevistas, sugiere que los Centros no solamente han consolidado una oferta de servicios de desarrollo empresarial alineadas a las necesidades de las mipymes locales, sino que han realizado avances importantes en la articulación institucional a nivel departamental, promoviendo redes y alianzas entre instituciones públicas y privadas a nivel territorial.

En síntesis, el programa Centros Pymes ha realizado en tan solo tres años un despliegue sin precedentes en la oferta de servicios de desarrollo empresarial

con foco en mipymes y emprendedores, entregando servicios con adecuados y homogéneos estándares de calidad en todo el país. Lo ha logrado mediante la implementación de un diseño institucional que establece lineamientos a nivel central, pero llega al territorio con mecanismos de articulación con instituciones locales, lo que garantiza el reconocimiento de cada realidad económico-productiva.

Anexo I: Portafolio de servicios y productos.

Los Centros basan su propuesta de valor en el acompañamiento de mediano y largo a empresas y emprendedoras/es, mediante asesoramiento y orientación proporcionado a las/los empresarias/os por parte del equipo técnico de los Centros. En sus diferentes intervenciones, el equipo técnico promueve procesos de trabajo orientados a la generación de capacidades en la empresa, a partir del análisis y generación de información que permita dimensionar, diagnosticar y proyectar. El proceso de acompañamiento comienza con el conocimiento de la realidad de la empresa en un análisis integral y profundo, en diversas áreas de la empresa para conocer buenas prácticas, así como brechas y oportunidades de mejora.

A continuación, se describen brevemente cada uno de los productos / servicios brindados a las empresas y emprendedores⁴⁷.

a. Plan de acción

Las oportunidades de mejora identificadas son ordenadas en un plan de acción, que son la hoja de ruta que usuaria/o y Asesor/a han consensuado y contendrá diferentes combinaciones de los instrumentos de atención que brinda el Centro como lo son: Asistencia técnica interna, Consultorías, Capacitación, Orientación para el acceso a financiamiento, Orientación a programas y Servicios de derivación, Estudios Económicos Territoriales.



El portafolio de servicios del Programa Centros Pymes incluye un conjunto de servicios de desarrollo empresarial brindados por Asesores/as de cada Centro Pyme y por empresas consultoras que contratan desde cada Centro.

Los servicios que se brindan desde el Programa son: diagnósticos, asistencias técnicas internas, postulación a instrumento, orientación a financiamiento. Mientras que los servicios para los que se contratan empresas consultoras son: asistencias técnicas externas, capacitaciones y talleres de sensibilización.

⁴⁷ Las definiciones presentadas provienen del “Manual Operativo y de Servicios del Programa Centros Pymes”. (Versión Julio/2022).

b. Diagnósticos:

- *Diagnóstico.*

Aplicación de un formulario y entrevista posterior con aporte de información, que permite captar y trasladar la situación de la empresa desde las diferentes áreas y conformar una hoja de ruta de acciones a seguir, materializado en un Plan de Acción. El diagnóstico inicial se efectuará preferentemente por técnicos/as del Centro, con una metodología diseñada específicamente, en base a lineamientos definidos en un formulario de evaluación preestablecido.

El diagnóstico será preliminar y permitirá conocer las fortalezas y debilidades de las empresas, así como proponerles un plan de acción acorde a sus necesidades y tendiente a lograr una mejora en su nivel de competitividad.

- *Autodiagnóstico empresarial.*

El autodiagnóstico es una herramienta dirigida a propietarios/as de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) que tiene como objetivo relevar información respecto a las principales áreas de la empresa.

El autodiagnóstico empresarial busca identificar, desde la perspectiva del empresario o empresaria, aquellos aspectos más relevantes del negocio.

A partir del autodiagnóstico, se evalúa el grado de desarrollo empresarial en función a las áreas claves de la empresa, con el fin de profundizar en acciones concretas en función a las recomendaciones del Asesor/a del Centro.

- *Diagnóstico integral a empresas.*

El diagnóstico integral constituye una representación de las diferentes dimensiones de la empresa y sus actividades. Evalúa y valora en cada dimensión, la consideración del área en la empresa (traducida a partir del conocimiento por parte de él/los empresarios o referentes), la visión sistémica de la organización, la existencia de visión estratégica, la articulación de procesos y procedimientos y el éxito de su ejecución.

Esta herramienta busca identificar, desde la perspectiva de los Asesores/as y referentes de la empresa, aquellos aspectos más relevantes del negocio.

Al igual que con el autodiagnóstico, se evalúa el grado de desarrollo empresarial en función a las áreas claves de la empresa, con el fin de profundizar en acciones concretas en función a las recomendaciones del Asesor/a del Centro.

- *Diagnóstico emprendedor.*

El diagnóstico emprendedor es un instrumento utilizado para obtener información sobre el estado de avance del emprendimiento, el modelo de

negocio, las características del emprendedor y para validar la idea de negocio. Se aplica a los emprendimientos que se acercan al Centro por una consulta puntual o con intenciones de participar del PAIE (Programa de Apoyo Integral a Emprendedores).

El diagnóstico emprendedor es aplicado en la primera etapa del PAIE entre los/las Asesores/as del Centro y la Asistente Ejecutiva, con la información que se obtiene de cada emprendimiento de la encuesta de inscripción al PAIE y de la entrevista inicial.

c. Asistencias Técnicas

Se entiende por Asistencia Técnica al acompañamiento de largo plazo mediante asesoramiento y orientación que es proporcionado a los/as empresarios/as por parte del equipo técnico de los Centros. Su propósito es fortalecer la capacidad de gestión del empresario o empresaria de modo tal que tenga impacto directo sobre el crecimiento de su empresa y este sea evidenciado a través del aumento y mejora de la calidad del empleo, mayores niveles de venta, formalización de las empresas cuando corresponda u otros indicadores oportunamente definidos.

La intervención puede ser de carácter individual (a una empresa) o asociativa (a un grupo de empresas), con foco en una problemática previamente determinada que se resuelve mediante la asistencia de un/a técnico/a o equipo técnico con especialización en el/las áreas requeridas.

A *nivel individual*, las formas más reconocidas son:

- Horas prácticas del/la consultor/a cuando realiza una capacitación:

Actividad que complementa a las capacitaciones grupales teóricas, pero representa una forma de asesoramiento individual.

- Asistencia técnica interna:

Proceso mediante el cual se busca fortalecer capacidades del empresario o empresaria y potenciar áreas de las empresas en pos de capitalizar oportunidades y mitigar debilidades.

Son intervenciones específicas llevadas adelante por un/a Asesor/a o equipo técnico del Centro con experiencia en la temática, que apoya al empresario/a y a partir de la conjunción de conocimientos (técnicos y del negocio propiamente) se desarrollan planes de acción.

- Asistencia técnica externa:

Se trata de una intervención llevada adelante por un/a consultor/a o equipo consultor contratado/a por el Centro, en áreas de especialización donde el/la profesional, generalmente con marcada experiencia y conocimiento de la materia, diagnostica la situación y propone rutas de acción.

Pueden implementarse de forma individual o grupal. Respecto a las Asistencias Técnicas Externas Grupales, las intervenciones pueden gestarse en apoyos a grupos de empresas en temas como:

- Gestión de estrategias de posicionamiento conjunto;
- Comercialización o compras en conjunto;
- Establecimientos de estándares productivos y técnicos;
- Facilitación de procesos de internacionalización;
- Conformación de alianzas empresariales;
- Mejora de procesos de gestión conjunto;
- Nuevos instrumentos de desarrollo empresarial;
- Incorporación de tecnología y desarrollos TIC's conjuntos;
- Formación conjunta de RRHH para actividades específicas del sector.

d. Postulación a instrumentos

Refiere al asesoramiento y guía que realiza el Centro al/la emprendedor/a o empresario/a respecto a la oferta de programas e instrumentos de apoyo disponibles para sus necesidades. A través de esta función, se visualiza a los Centros como un vehículo de la oferta de programas e instrumentos de instituciones públicas o privadas en los diferentes territorios.

e. Capacitación

Implica la realización de actividades de capacitación con base en una temática empresarial concreta y un énfasis en la aplicabilidad de los temas tratados para la problemática del público objetivo. Se trata de una instancia grupal, cuyo objetivo consiste en incrementar las capacidades del/la emprendedor/a o empresario/a mipyme y dotarlo/a de herramientas, procedimientos y conocimientos que le permitan promover mejores prácticas de gestión en su negocio.

f. Orientación para el acceso al financiamiento

Consiste en la orientación y generación de condiciones para el acceso al financiamiento por parte de emprendimientos y mipymes. Para la generación de condiciones se trabaja al interior de la empresa en la implementación de acciones que permitan acercar la brecha entre el estado actual y el requerido para ser sujeto de crédito.

Anexo II: Estadísticas.

AII - Tabla 1: Centros Pymes: Número de diagnósticos y autodiagnósticos, por año. Período 2018-2023.

Detalle Diagnóstico y Autodiagnóstico							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Diagnóstico Empresa	29	67	195	95	29	33	448
Diagnóstico Emprendimiento*	50	144	341	255	714	445	1.949
Autodiagnóstico Emprendimiento				-	-	225	225
Autodiagnóstico empresa**				421	1.625	1.618	3.664
Total	79	211	536	771	2.368	2.321	6.286

*Incluye nuevo y viejo

** incluye nuevo y viejo

Fuente: Neoserra.

a. Comparación Muestra teórica y efectiva.

AII - Tabla 1: Universo y respuestas obtenidas por Centro Pyme.

Panel A: Relevamiento 2022

	Muestra		Relevamiento		Tasa de Respuesta
	n	%	n	%	%
Centro de Salto	273	28,8%	111	21,9%	40,7%
Centro de Rivera	89	9,4%	39	7,7%	43,8%
Centro de Florida	61	6,4%	36	7,1%	59,0%
Centro de Paysandú	61	6,4%	37	7,3%	60,7%
Centro de Paso de los Toros - Durazno	60	6,3%	28	5,5%	46,7%
Centro de Tacuarembó	59	6,2%	31	6,1%	52,5%
Centro de Cerro Largo	58	6,1%	30	5,9%	51,7%
Centro de Colonia	58	6,1%	33	6,5%	56,9%
Centro de Treinta y Tres	52	5,5%	41	8,1%	78,8%
Centro de Soriano	41	4,3%	29	5,7%	70,7%
Centro de Rocha	39	4,1%	22	4,3%	56,4%
Centro de Río Negro	33	3,5%	22	4,3%	66,7%
Centro de Artigas	32	3,4%	24	4,7%	75,0%
Centro de San José	19	2,0%	14	2,8%	73,7%
Centro de Flores	13	1,4%	10	2,0%	76,9%
Total	948	100,0%	507	100,0%	53,5%

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Resultados 2022.

Panel B: Relevamiento 2023

Centro	Usuarios		Muestra		Respuestas		Tasa de Respuesta	
	Usuarios	Usuarios	Usuarios	Usuarios	Usuarios	Usuarios	Usuarios	Usuarios
	SDE	SDI	SDE	SDI	SDE	SDI	SDE	SDI
Centro de Artigas	99	115	104	56	54	16	51,9%	28,6%
Centro de Canelones	16	13	0	0	0	0	-	-
Centro de Cerro Largo	83	176	69	96	37	19	53,6%	19,8%
Centro de Colonia	178	291	128	132	72	22	56,3%	16,7%
Centro de Flores	51	92	49	27	29	8	59,2%	29,6%
Centro de Florida	61	149	87	49	30	7	34,5%	14,3%
Centro de Lavalleja	49	58	4	9	0	5	0,0%	55,6%
Centro de Maldonado	103	319	49	161	18	36	36,7%	22,4%
Centro de Paso de los Toros - Durazno	54	179	63	64	30	10	47,6%	15,6%
Centro de Paysandú	62	59	103	116	57	19	55,3%	16,4%
Centro de Rivera	84	111	108	69	48	5	44,4%	7,2%
Centro de Rocha	171	168	79	46	44	11	55,7%	23,9%
Centro de Río Negro	38	165	75	59	43	18	57,3%	30,5%
Centro de Salto	153	181	102	305	57	48	55,9%	15,7%
Centro de San José	67	214	44	48	23	6	52,3%	12,5%
Centro de Soriano	85	155	107	35	57	9	53,3%	25,7%
Centro de Tacuarembó	76	103	91	77	36	19	39,6%	24,7%
Centro de Treinta y Tres	38	151	88	98	56	23	63,6%	23,5%
Total	1.468	2.699	1.350	1.447	691	281	51,2%	19,4%

* Incluye Centros de Competitividad Empresarial

Se asigna el Centro en el que fue registrado inicialmente

Fuente: Neoserra y Relevamiento de Resultados

AII - Tabla 3: Sección de actividad. CIU Rev. 4.
Panel A: Relevamiento 2022

	Muestra	Respuestas
	%	%
G - Comercio al por mayor y al por menor	39,0%	34,7%
C - Industrias Manufactureras	22,2%	24,9%
I - Alojamiento y servicios de comida	7,0%	5,5%
S - Otras actividades de servicio	6,9%	7,7%
M - Actividades profesionales, científicas y técnicas	4,0%	4,5%
A - Producción agropecuaria, forestación y pesca	2,7%	3,0%
N - Servicios administrativos y de apoyo	2,7%	2,8%
R - Actividades artísticas y recreativas	2,6%	3,2%
J - Informática y comunicación	1,9%	2,4%
P Enseñanza	1,9%	2,0%
Q - Salud humana y de asistencia social	1,9%	1,8%
F - Construcción	1,6%	1,4%
H - Transporte y almacenamiento	1,6%	1,2%
L - Actividades inmobiliarias	0,3%	0,2%
E - Suministro de agua; alcantarillado gestión de desechos	0,2%	0,4%
K - Actividades financieras y de seguros	0,2%	0,2%
Sin dato	3,3%	4,3%
Total	100,0%	100,0%

Panel B: Relevamiento 2023

Sección	Usuarios 2023*		Muestra		Respuestas	
	Usuarios SDE	Usuarios SDI	Usuarios SDE	Usuarios SDI	Usuarios SDE	Usuarios SDI
G - Comercio al por mayor y al por menor	28,0%	26,2%	30,2%	1,2%	31,4%	2,1%
C - Industrias manufactureras	16,3%	14,9%	21,6%	0,8%	22,0%	0,7%
S - Otras actividades de servicios	15,1%	15,3%	9,8%	0,6%	9,8%	0,7%
I - Actividades de alojamiento y comidas	10,5%	5,9%	8,0%	0,5%	7,7%	0,4%
A - Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	9,3%	10,8%	7,5%	0,1%	7,4%	0,4%
R - Actividades artísticas y recreativas	4,6%	3,7%	5,6%	0,3%	5,8%	0,4%
Q - Salud humana y de asistencia social	3,0%	2,9%	2,6%	0,1%	2,9%	0,4%
M - Actividades profesionales, científicas y técnicas	2,7%	3,1%	3,3%	0,1%	2,9%	0,0%
P - Enseñanza	1,1%	1,0%	1,6%	0,1%	2,0%	0,0%
N - Servicios administrativos y de apoyo	1,0%	1,4%	2,1%	0,0%	2,0%	0,0%
J - Información y comunicaciones	1,6%	1,2%	2,0%	0,1%	1,9%	0,0%
Otros	0,5%	1,0%	1,3%	0,1%	1,3%	0,0%
H - Transporte y almacenamiento	2,9%	1,3%	1,1%	0,0%	1,2%	0,0%
F - Construcción	0,9%	1,3%	1,0%	0,1%	1,0%	0,0%
L - Actividades inmobiliarias	1,3%	0,9%	1,2%	0,0%	0,6%	0,0%
K - Actividades financieras y de seguros	0,1%	0,7%	0,2%	0,0%	0,1%	0,0%
Sin dato	1,1%	8,4%	0,9%	96,0%	0,0%	95,0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

* Refiere a nuevos usuarios 2023

Fuente: Neoserra y Relevamiento de Resultados

All - Tabla 4: Tamaño de las empresas
Panel A: Relevamiento 2022

Tamaño	Muestra	Respuestas
	%	%
Micro	76,20%	78,50%
Pequeña	18,80%	17,30%
Mediana	4,80%	4,00%
Grande	0,10%	0,20%
Sin dato	0,10%	0,00%
Total	100%	100%

Panel B: Relevamiento 2023

Tamaño	Usuarios		Muestra		Respuestas	
	Usuarios SDE	Usuarios SDI	Usuarios SDE	Usuarios SDI	Usuarios SDE	Usuarios SDI
Micro	53,1%	45,0%	68,4%	3,0%	69,5%	2,6%
Pequeña	18,7%	15,2%	25,4%	1,1%	25,8%	1,3%
Mediana	3,7%	4,5%	4,7%	0,2%	4,1%	0,7%
Grande	0,1%	0,6%	0,1%	0,0%	0,2%	0,0%
Sin dato	24,3%	34,8%	1,5%	95,7%	0,5%	95,4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Se consideran empresas en actividad

Fuente: Neoserra y Relevamiento de Resultados

All - Tabla 5: Cantidad de productos o servicios recibidos por los integrantes del universo de estudio y los que efectivamente respondieron la encuesta.

Panel A: Relevamiento 2022

Cantidad de Servicios	Universo	Relevamiento
Entre 1 y 5	38,0%	29,0%
Entre 6 y 10	37,2%	36,1%
Más de 10	24,8%	34,9%
Total	100%	100%

Fuente: Registros de Neoserra

Panel B: Relevamiento 2023

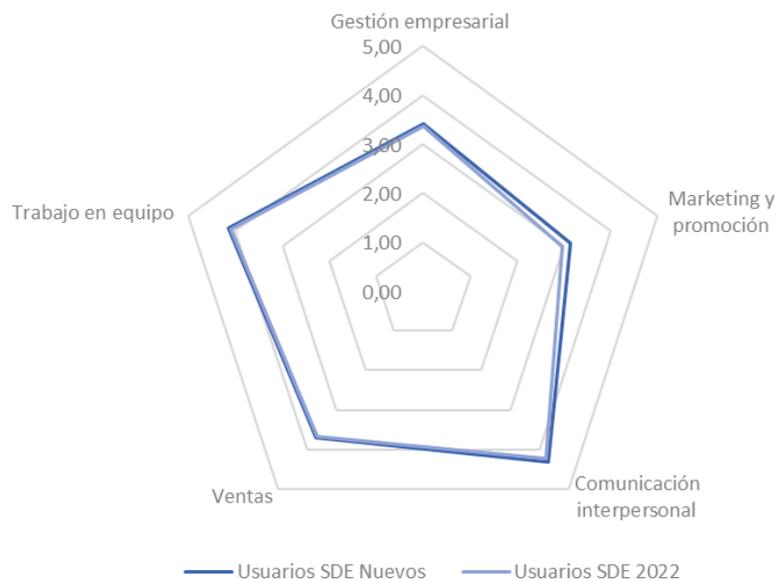
Cantidad de Servicios	Usuarios		Muestra		Respuestas	
	Usuarios SDE	Usuarios SDI	Usuarios SDE	Usuarios SDI	Usuarios SDE	Usuarios SDI
Ninguno	11,5%	20,5%	1,6%	97,0%	0,0%	96,1%
1 a 5	53,4%	78,8%	32,6%	3,0%	24,2%	3,9%
6 a 10	26,2%	0,7%	32,2%	0,0%	31,7%	0,0%
Más de 10	8,9%	0,0%	33,6%	0,0%	44,1%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Se consideran asistencias técnicas internas y externas, orientación a financiamiento, derivaciones, participación en talleres de sensibilización y capacitaciones y planes de acción. Excluye diagnósticos y autodiagnósticos

Fuente: Registros de Neoserra

b. Relevamientos 2022 y 2023.

AII - Gráfico 1: Relevamiento 2023: Nivel medio por habilidad: nuevos usuarios y usuarios SDE 2022.



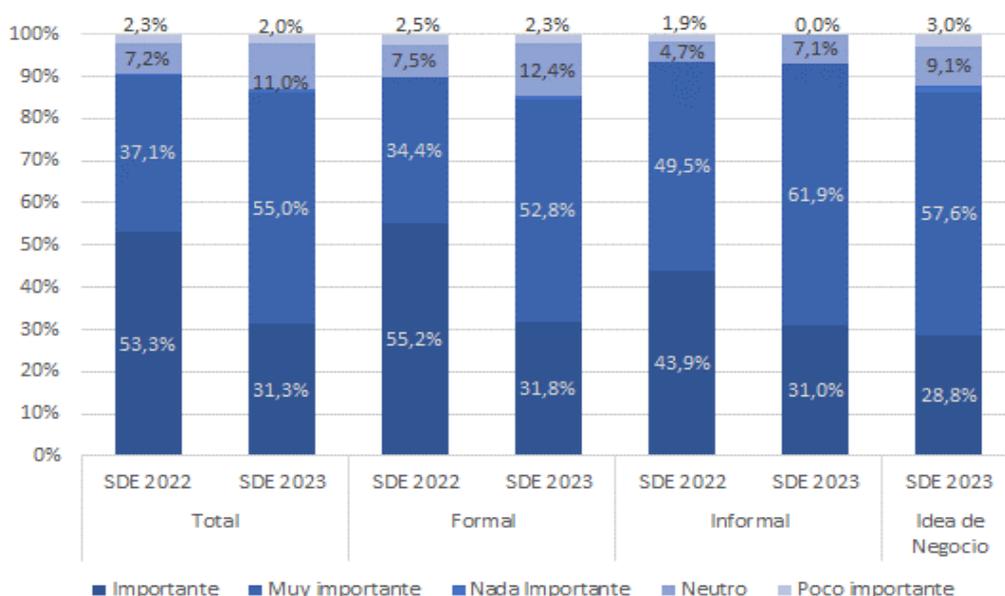
Fuente: Resultados Relevamiento 2023.

AII - Tabla 6: Relevamiento 2023: Porcentaje de usuarios de SDE “nuevos” y respondientes en primer relevamiento, según habilidad.

Habilidades	Usuarios SDE Nuevos	Usuarios SDE 2022	Diferencia
Habilidades de gestión empresarial	74,5%	60,1%	-14,4%
Habilidad de marketing y promoción	63,6%	48,4%	-15,2%
Habilidad de comunicación interpersonal	63,3%	48,4%	-14,9%
Habilidades asociadas a ventas	62,5%	45,2%	-17,3%
Habilidades de trabajo en equipo	59,5%	36,3%	-23,2%

Fuente: Resultados Relevamiento 2023.

AII - Gráfico 2: Nivel de importancia otorgado a las habilidades mejoradas, según tipo de empresa.



Fuente: Relevamientos de resultados 2022 y 2023.

AII - Tabla 7: Buenas Prácticas al comienzo del trabajo con el Centro y al momento del relevamiento, por práctica y tipo de usuario.

Panel A									
Acciones	Antes								
	Empresa Formal			Empresa Informal					
	SDE 2022	SDE 2023 ³	SDI	SDE 2022	SDE 2023 ³	SDI			
1 - Registrar ingresos y egresos	66,5%	81,6%	67,0%	55,2%	64,9%	52,8%			
2 - Estimar ganancias	55,5%	73,3%	64,8%	37,5%	59,5%	36,1%			
3 - Planificar Acciones	49,1%	70,1%	64,8%	33,3%	55,9%	52,8%			
4 - Publicitar bienes y servicios	74,4%	80,3%	64,8%	63,5%	70,3%	63,9%			
5 - Realizar acciones que promuevan un buen clima laboral ⁴	-	42,5%	58,0%	-	49,5%	50,0%			
6 - Realizar actividades de formación ⁴	-	28,2%	54,5%	-	36,9%	47,2%			

Panel B									
Acciones	Después								
	Empresa Formal			Empresa Informal			Idea de Negocio ²		
	SDE 2022	SDE 2023 ³	SDI	SDE 2022	SDE 2023 ³	SDI	SDE 2022	SDE 2023 ³	SDI
1 - Registrar ingresos y egresos	90,0%	88,5%	87,5%	82,3%	85,6%	61,1%	89,4%	81,1%	77,8%
2 - Estimar ganancias	81,9%	81,0%	81,8%	75,0%	81,1%	69,4%	84,2%	73,0%	81,5%
3 - Planificar Acciones	81,1%	74,6%	79,5%	75,0%	82,0%	63,9%	89,4%	73,0%	70,4%
4 - Publicitar bienes y servicios	85,8%	78,0%	75,0%	77,1%	86,5%	69,4%	89,4%	75,7%	66,7%
5 - Realizar acciones que promuevan un buen clima laboral ⁴	-	82,9%	76,1%	-	79,8%	52,8%	-	71,4%	63,0%
6 - Realizar actividades de formación ⁴	-	66,7%	55,7%	-	62,9%	55,6%	-	52,4%	59,3%
Casos Totales (1 a 4)	281	468	88	96	111	36	38	37	27
Casos Totales (5 y 6)	0	258	88	0	89	36	0	21	27

1- En el caso de usuarios de SDE que fueron relevados en 2022 y 2023 se considera el estatus al momento de la encuesta 2022 como el estatus inicial del relevamiento 2023. En todos los casos se consideran solo empresas activas al momento del relevamiento.

2- No fueron relevados en 2022, por lo que la comparación no incluye usuarios SDE 2022.

3- Incluye clientes encuestados únicamente en 2023 o en ambas encuestas.

Fuente: Relevamientos de resultados 2022 y 2023.

All - Tabla 8: Relevamiento 2023: Número de Buenas Prácticas incorporadas, usuarios de SDE “nuevos” y respondientes primer relevamiento.

Nuevas Acciones	Usuarios SDE Nuevos	Usuarios SDE 2022
0	48,5%	75,4%
1	19,8%	20,6%
2	17,1%	3,2%
3	6,0%	0,8%
4	6,5%	0,0%
5	1,4%	0,0%
6	0,8%	0,0%
Total	100%	100%

Fuente: Relevamientos de resultados 2023.

All - Tabla 9: Relevamiento 2023: Promedio de Buenas Prácticas incorporadas, usuarios de SDE “nuevos” y respondientes primer relevamiento.

Tipo	Media
Usuarios SDE 2022	1,16
Usuarios SDE Nuevos	0,31
Total	0,82

Fuente: Relevamientos de resultados 2023.

All - Tabla 10: Áreas de Mejora identificadas y percepción de incidencia del trabajo con el Centro Pyme, según tipo de usuario y área.

Área de Mejora	Mejoras			Incidencia		
	Usuarios SDE Nuevos	Usuarios SDE 2022	Total	Usuarios SDE Nuevos	Usuarios SDE 2022	Total
Promoción	62,2%	48,0%	56,5%	51,5%	63,0%	55,5%
Marketing y Comercialización	60,9%	43,5%	53,9%	45,5%	49,1%	46,7%
Finanzas	54,9%	42,7%	50,0%	54,0%	49,1%	52,3%
Logística	40,2%	30,2%	36,2%	48,6%	41,3%	46,2%
Producción	51,9%	45,6%	49,4%	49,2%	40,7%	46,1%
Digitalización y uso de TICs	39,1%	27,4%	34,4%	54,2%	47,1%	51,9%
Recursos Humanos	36,7%	24,6%	31,8%	45,2%	41,0%	43,9%

Fuente: Relevamientos de resultados 2023.

AII - Tabla 11: Relevamiento 2023: Número de Áreas de Mejora identificadas, usuarios de SDE “nuevos” y respondientes primer relevamiento.

Áreas con Mejoras	Usuarios SDE Nuevos	Usuarios SDE 2022
0	20,2%	28,8%
1	8,2%	12,4%
2	12,0%	14,8%
3	13,4%	12,0%
4	12,8%	9,6%
5	11,2%	12,0%
6	8,7%	7,6%
6	13,4%	2,8%
Total	100%	100%

Fuente: Relevamientos de resultados 2023.

AII - Tabla 12: Relevamiento 2023: Promedio de Áreas de Mejora identificadas, usuarios de SDE “nuevos” y respondientes primer relevamiento.

Grupo	Media
Usuarios SDE 2022	2,42
Usuarios SDE Nuevos	3,26
Total	2,92

Fuente: Relevamientos de resultados 2023.

All - Tabla 13: Matriz de Transición. Cambios en el “status” de los usuarios de Centros Pymes. En valores absolutos.

Panel A: Usuarios SDE Relevamiento 2022					
Estatus inicial / actual	No continúa	Empresa Formal	Empresa Informal	Idea de Negocio	Total
Empresa Formal	27	276	5	0	308
Empresa Informal	12	56	40	0	108
Idea de Negocio	18	27	11	35	91
Total	57	359	56	35	507

Panel B: Usuarios SDE Relevamiento 2023					
Estatus inicial / actual	No continúa	Empresa Formal	Empresa Informal	Idea de Negocio	Total
Empresa Formal	18	411	11	0	440
Empresa Informal	16	88	54	0	158
Idea de Negocio	14	38	15	26	93
Total	48	537	80	26	691

En el caso de clientes que fueron relevados en 2022 se considera el estatus al momento de la encuesta 2022 como inicial.

Panel C: Usuarios SDI					
Estatus inicial / actual	No continúa	Empresa Formal	Empresa Informal	Idea de Negocio	Total
Empresa Formal	22	85	3	0	110
Empresa Informal	16	14	22	0	52
Idea de Negocio	46	15	12	46	119
Total	84	114	37	46	281

En el caso de clientes que fueron relevados en 2022 se considera el estatus al momento de la encuesta 2022 como inicial.

Fuente: Relevamientos de resultados 2023.

All - Tabla 14: Relevamiento 2022. Ideas de Negocio: Actividades realizadas en los últimos 12 meses.

	Menciones	Porcentaje
Plan de negocios	18	31,6%
Busqueda de financiamiento	10	17,5%
Busqueda de local o equipamiento	8	14,0%
Organización de un equipo de trabajo	4	7,0%
Taller/asesoramiento	2	3,5%
Otra	2	3,5%
Ninguna	13	22,8%
Total	57	100%

Fuente: Relevamientos de resultados 2022.

All - Tabla 15: Relevamiento 2022. Variaciones de los tramos de ventas, al inicio del trabajo con el Centro y al momento del relevamiento.

Línea de Base	Relevamiento de Resultados							Total
	Hasta 3 millones	Entre 3 y 6 millones	Entre 6 y 9,95 millones	Entre 9,95 y 30 millones	Entre 30 y 50 millones	Entre 50 y 372,85 millones	Mas de 372,85 millones	
Hasta 3 millones	162	2	5	7	7	2	1	186
Entre 3 y 6 millones	4	5	1	2	1	0	0	13
Entre 6 y 9,95 millones	2	0	2	1	0	0	0	5
Entre 9,95 y 30 millones	1	1	0	11	3	0	1	17
Entre 30 y 50 millones	0	0	0	1	2	1	0	4
Entre 50 y 372,85 millones	1	0	0	1	0	4	0	6
Total	170	8	8	23	13	7	2	231

Fuente: Relevamientos de resultados 2022.

All - Tabla 16: Porcentaje de empresas que declaran importantes o muy importantes las habilidades mejoradas, según relevamiento.

Estatus Actual	Primer relevamiento	Segundo relevamiento
Empresa Formal	93,6%	86,0%
Empresa Informal	93,3%	88,5%
Total	93,6%	86,3%

Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

Anexo III: Ampliación resultados intermedios.

Resultados 2022-2023.

Acceso a Mercados

Dada su relevancia, los usuarios fueron consultados por el acceso a nuevos mercados, considerando como acceso a nuevos mercados el haber logrado un flujo de ventas sostenido (sin considerar una venta puntual). El 29.9% y el 43.0% de los usuarios de SDE declaran haber accedido a nuevos mercados en 2022 y 2023, respectivamente. En el caso de los usuarios de servicios puntuales (SDI), dicho porcentaje representa el 34.4% (véase Tabla 1).

A aquellos que declaran haber accedido a nuevos mercados, se les consulta adicionalmente si lograron acceder a una nueva localidad/ciudad del departamento (local), si lograron acceder a un nuevo departamento (departamental) o si lograron exportar. Como es esperable, el mayor acceso nuevo se registra en otras localidades del departamento (superando el 50% en todos los casos), seguido del acceso a nuevos departamentos (también en el entorno del 50%). En el caso de ventas a otros países, se obtienen valores significativamente menores, en el entorno del 5%. No se observan diferencias importantes entre los usuarios de SDE y los usuarios de SDI. (véase Tabla 1).

En la Tabla 1 se presenta también la percepción de incidencia del trabajo con el Centro. En este caso, la percepción de incidencia que los empresarios atribuyen al trabajo con el Centro es sensiblemente menor a la observada en las preguntas anteriormente presentadas. En el entorno del 85% y 60% de los usuarios de SDE declaran una alta o muy alta incidencia del Centro en la apertura de nuevos mercados nacionales (locales o departamentales), para los relevamientos 2022 y 2023, respectivamente. En el caso de apertura de mercados de exportación, el bajo número de casos afecta la volatilidad observada de un año a otro (100% vs 14% en 2022 y 2023, respectivamente).

En este caso, a diferencia de lo observado en las variables presentadas previamente, en términos agregados los resultados del 2023 superan a los registrados en el relevamiento 2022, aunque los niveles de incidencia asignados al trabajo con el Centro Pyme fueron significativamente mayores en el primer relevamiento (84.7% alto o muy alta incidencia).

AIII - Tabla 1: Porcentaje de empresas que accedieron a nuevos mercados según relevamiento, tipo de empresa actual y tipo de cliente.

Relevamiento 2022				
Acceso a Nuevos Mercados*	Empresa			% de Incidencia
	Formal	Informal	Total	
SI	30,6%	25,0%	29,9%	84,7%
<i>Otra Ciudad</i>	51,8%	50,0%	51,6%	84,4%
<i>Otro Departamento</i>	45,5%	50,0%	46,0%	84,2%
<i>Otros Países</i>	2,7%	0,0%	2,4%	100,0%
No	69,4%	75,0%	70,1%	-
Relevamiento 2023				
Acceso a Nuevos Mercados*	Empresa			% de Incidencia
	Formal	Informal	Total	
Usuarios SDE				
SI	44,8%	31,3%	43,0%	58,7%
<i>Otra Ciudad</i>	62,9%	48,0%	61,5%	58,9%
<i>Otro Departamento</i>	51,3%	60,0%	52,1%	63,0%
<i>Otros Países</i>	5,4%	4,0%	5,3%	14,3%
No	55,2%	68,8%	57,0%	-
Usuarios SDI				
SI	34,2%	35,1%	34,4%	
<i>Otra Ciudad</i>	51,3%	69,2%	55,8%	
<i>Otro Departamento</i>	61,5%	38,5%	55,8%	
<i>Otros Países</i>	5,1%	7,7%	5,8%	
No	65,8%	64,9%	65,6%	

*La pregunta se modificó en el relevamiento 2023, permitiéndose la selección múltiple. En el relevamiento 2022 se solicitó indicar el más importante.

Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

Comercio Electrónico⁴⁸

La utilización de canales de ventas por plataformas digitales ha cobrado particular relevancia luego de la pandemia, transformándose en un aspecto que puede ser “clave” para pequeñas unidades productivas, facilitando la llegada a un mercado de potenciales consumidores mucho más amplio. Por este motivo, se les consultó a los empresarios sobre el uso del comercio electrónico.

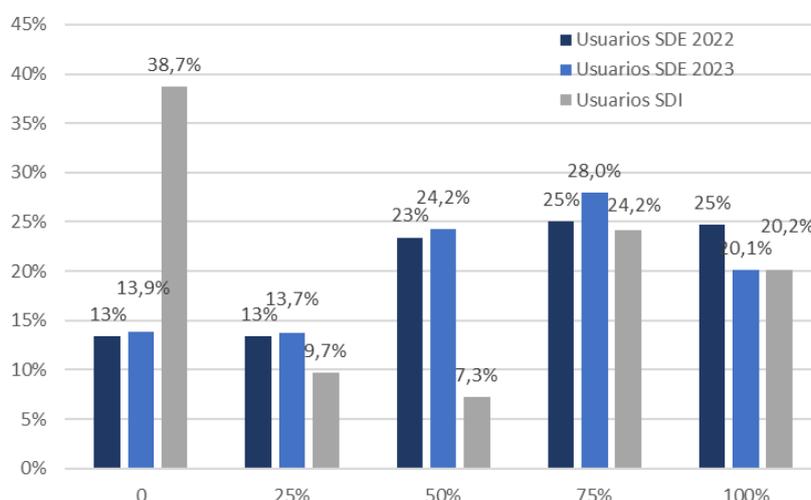
En el Gráfico 1 se presenta la distribución de la importancia del comercio electrónico para los dos tipos de usuarios considerados y para los dos relevamientos. Se observa que aproximadamente el 86% de los usuarios de

⁴⁸ En una escala de 1 a 5 donde 1 es nada y 5 es todo, ¿Cuánto comercializa por medio de canales digitales? Por canales digitales nos referimos a WhatsApp, Facebook, Marketplace, Mercado Libre, otros.

SDE de ambos relevamientos declara vender por canales digitales. Por su parte, en el caso de los usuarios de SDI dicho umbral se reduce al 61.3%.

Si se observa el otro extremo, entre el 20% y 25% de los empresarios consultados declara vender con exclusividad a través de canales digitales (100%). En este caso, se evidencia una leve reducción entre los usuarios de SDE del primer y segundo relevamiento (de 25% a 20%), y no se observan diferencias entre usuarios de SDE y usuarios de SDI.

AIII - Gráfico 1: distribución de usuarios según relevancia del comercio electrónico al momento del relevamiento.



Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

Consultados sobre la variación, también son los usuarios de SDE los que declaran con mayor frecuencia haber aumentado el uso de estos canales de venta en el período analizado (42% en 2022 y 37% en 2023 vs 20% en el caso de los usuarios de SDI) (véase Tabla 2). En el otro extremo, es llamativo el porcentaje de usuarios de SDE del relevamiento 2023 que declara haber disminuido sus ventas por medios electrónicos: casi uno de cada cinco (18%).

AIII - Tabla 2: Comercio Electrónico (variación) según tipo de usuario y relevamiento.

Variación	Relevamiento 2022	Relevamiento 2023	
	Usuarios SDE	Usuarios SDE	Usuarios SDI
Aumentó	42,86%	36,72%	20,16%
Se mantuvo	53,02%	44,74%	76,61%
Disminuyó	4,12%	18,54%	3,23%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Resultados Relevamiento 2023.

Acceso al crédito⁴⁹

Finalmente, dentro de la sección de resultados intermedios del formulario, se consultó a los usuarios de Centros si habían logrado acceder a un crédito en el último año. Las dificultades de acceso a financiamiento fueron consideradas como la principal dificultad para el crecimiento y desarrollo de la empresa por solamente el 14% de los consultados. Sin embargo, el acceso a financiamiento suele ser una restricción importante para las micro y pequeñas empresas, lo que puede terminar afectando tanto su supervivencia como sus posibilidades de expansión y crecimiento.

Solamente uno de cada tres usuarios de SDE y uno de cada cinco usuarios de SDI accedieron a un crédito (véase Tabla 3). Como es esperable, el acceso suele ser mayor entre las empresas formales. Debido a cambios en el formulario⁵⁰, deben analizarse por separado los dos relevamientos. En el relevamiento 2022, entre quienes accedieron a un crédito, un 42% accedió a través de una IMF y un 37% lo hizo a través de crédito bancario, mientras que aproximadamente uno de cada cinco se financió con crédito al consumo (véase Tabla 4).

AIII - Tabla 3: Acceso a crédito según estatus actual y tipo de usuario.

Estatus Actual	Relevamiento 2022		Relevamiento 2023	
	Usuarios SDE	Usuarios SDE	Usuarios SDE	Usuarios SDI*
Empresa Formal	32,3%	37,6%	19,3%	
Empresa Informal	12,5%	15,0%	24,3%	
Total	29,6%	34,6%	20,5%	

* El total de usuarios de SDI que recibieron créditos es de 31 casos, 22 empresas formales y 9 informales,

Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

En el relevamiento 2023, entre los que accedieron, poco menos de la mitad lo hizo a través de una Institución de Micro Finanzas (IMF, 43.6%) y entre un 30.8% y 27.8% accedió a un crédito bancario (véase Tabla 4). Por otra parte, para ambos grupos de usuarios, aproximadamente uno de cada diez declara haber utilizado crédito al consumo para financiar su actividad comercial y productiva.

⁴⁹ ¿Obtuvo algún crédito para la empresa en el último año? (seleccione las opciones que correspondan)

⁵⁰ En el relevamiento 2023 se permitió que los usuarios seleccionaran múltiples opciones, lo que no se permitió en el relevamiento 2022.

AIII - Tabla 4: Tipo de crédito al que accedió según estatus actual y tipo de usuario.

Panel A: Relevamiento 2022								
Estatus Actual	Tipo de crédito							
	Bancario		IMF		Consumo			
	Usuarios SDE		Usuarios SDE		Usuarios SDE			
Empresa Formal	39,7%		44,0%		42,3%			
Empresa Informal	0,0%		14,3%		37,4%			
Total	37,4%		42,3%		20,3%			
Panel B: Relevamiento 2023								
Estatus Actual	Tipo de crédito							
	Bancario		IMF		Consumo		Otro	
	Usuarios SDE	Usuarios SDI	Usuarios SDE	Usuarios SDI	Usuarios SDE	Usuarios SDI	Usuarios SDE	Usuarios SDI
Empresa Formal	28,8%	27,3%	43,7%	31,8%	9,5%	13,6%	18,0%	0,0%
Empresa Informal	8,3%	20,0%	41,7%	70,0%	33,3%	10,0%	16,7%	0,0%
Total	27,8%	30,8%	43,6%	53,8%	10,7%	15,4%	17,9%	0,0%

* En el relevamiento 2023 se permitió la respuesta múltiple, no así en el relevamiento previo.

Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

Entre aquellos que no accedieron a un crédito en el último año, más de la mitad declara que no tuvo necesidad de endeudarse (véase Tabla 5). Esto sucede en los dos relevamientos y entre los usuarios de SDE y los usuarios de SDI. Como es esperable, entre las empresas informales suele ser más relevante la característica de no cumplir con los requisitos necesarios.

AIII - Tabla 5: Motivo por el cuál no accedió a crédito según relevamiento, estatus actual y tipo de usuario.

Panel A: Relevamiento 2022						
Motivo	Usuarios SDE					
	Empresa Formal	Empresa Informal	Total	Empresa Formal	Empresa Informal	Total
No conocía la oferta	56,8%	44,9%	55,6%			
No cumplía con los requisito	23,0%	18,4%	22,6%			
No tuvo necesidad	18,5%	36,7%	21,9%			
Otro motivo	1,6%	0,0%	0,0%			
Panel B: Relevamiento 2023						
Motivo	Usuarios SDE			Usuarios SDI		
	Empresa Formal	Empresa Informal	Total	Empresa Formal	Empresa Informal	Total
No conocía la oferta	16,2%	10,3%	15,2%	23,9%	28,6%	25,0%
No cumplía con los requisito	18,3%	30,9%	20,4%	13,0%	17,9%	14,2%
No tuvo necesidad	65,6%	58,8%	64,4%	63,0%	53,6%	60,8%

Fuente: Resultados Relevamientos 2022 y 2023.

Resultados Panel 2022-2023.

Acceso a nuevos Mercados

En cuanto al acceso a nuevos mercados, mientras en el relevamiento 2022 el 43,5% de esta muestra indicó que había accedido a nuevos mercados, en 2023 el porcentaje se reduce a 33,2%. De quienes habían accedido a nuevos mercados de acuerdo al primer relevamiento, el 64,9% declaró también haber accedido a nuevos mercados en el segundo relevamiento. Mientras que entre quienes no accedieron a nuevos mercados según el relevamiento 2022, si lo hicieron 32.9% en 2023 (véase Tabla 6).

AIII - Tabla 6: Empresas que accedieron a nuevos mercados según relevamiento.

Primer relevamiento	Segundo relevamiento		Total
	No	Si	
No	104	51	155
Si	27	50	77
Total	131	101	232

Fuente: Relevamiento de Resultados 2022 y 2023

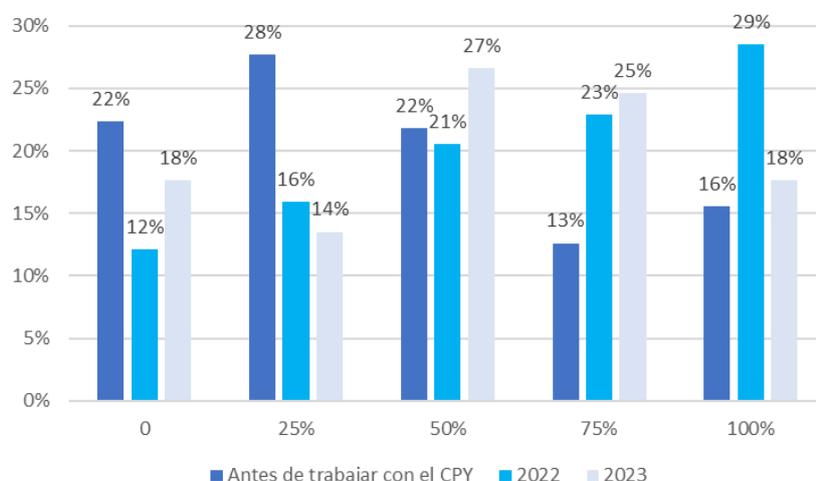
En el caso de este indicador, los resultados dejan nuevamente de manifiesto la importancia de medir resultados directa o indirectamente vinculados al trabajo con el Centro a lo largo del tiempo. El alto porcentaje de empresas que declaran seguir accediendo a nuevos mercados en el segundo año y el alto porcentaje de empresas que, sin haberlo logrado el primer año, lo han logrado en el segundo, dejan en evidencia el alto dinamismo en este sentido y la necesidad de medir en más de un momento del tiempo.

Comercio Electrónico

El comercio electrónico parece haber tenido un impulso entre que comenzaron a trabajar con el Centro Pyme y el momento del primer relevamiento, posiblemente impulsado por el contexto de pandemia. Su relevancia se reduce posteriormente de acuerdo al segundo relevamiento, pero los valores se mantienen por encima de los declarados para el momento previo al trabajo con el CPY.

El porcentaje de empresas que no realizan comercio electrónico se reduce de 22% a 18% mientras que aquellas que comercializan más de la mitad de sus bienes o servicios por medios electrónicos pasa de 29% a 43% (véase Gráfico 2). Por tanto, si bien aumenta levemente el número de empresas que no comercializa por medios electrónicos, las que sí lo hacen parecen hacerlo con mayor intensidad.

AIII - Gráfico 2: Distribución de usuarios según relevancia del comercio electrónico al momento del relevamiento.



Nota: Porcentaje sobre datos válidos, para quienes tenían empresa en el primer y segundo relevamiento.

Fuente: Relevamiento de Resultados 2022 y 2023

Acceso al crédito

El 47.8% de las empresas encuestadas indicó haber accedido a crédito en al menos uno de los dos relevamientos, mientras que el 22.8% declaró haber accedido a crédito en ambos relevamientos. Entre quienes no habían accedido de acuerdo al relevamiento 2022, el 20.9% declara haberlo hecho en 2023 (véase Tabla 7).

Nuevamente se trata de una variable que tiene variabilidad anual, dado que las necesidades de financiamiento de las empresas no son constantes ni permanentes a lo largo del tiempo.

AIII - Tabla 7: Empresas que accedieron a crédito según relevamiento

Primer relevamiento	Segundo relevamiento		Total
	No	Si	
No	121	32	153
Si	26	53	79
Total	147	85	232

Fuente: Relevamiento de Resultados 2022 y 2023



EVALUACIONYMONITOREO@ANDE.ORG.UY
MISIONES 1280 - MVD, UY
+598 2915 3404