

Programa sectorial de fomento a pequeñas y medianas empresas

El caso de Impulsa Alimentos en el Uruguay

Lucía Pittaluga
Edgardo Rubianes



NACIONES UNIDAS



Financiado por
la Unión Europea



DESARROLLO en transición



Instrumento regional
de la Unión Europea

Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.

 www.cepal.org/es/publications

 www.cepal.org/apps

Programa sectorial de fomento a pequeñas y medianas empresas

El caso de Impulsa Alimentos en el Uruguay

Lucía Pittaluga
Edgardo Rubianes



Esta publicación fue preparada por Lucía Pittaluga y Edgardo Rubianes, Consultores de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), con la colaboración de Victoria Agosto, Federico Lacaño y Alejandro Sosa, y bajo la coordinación de Cecilia Plottier, Oficial de Asuntos Económicos de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL. El documento se elaboró en el marco del proyecto "Mejores políticas para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina" (Euromipyme), financiado por la Unión Europea, y presenta los resultados de un estudio de caso del programa Impulsa Alimentos, implementado por la Cámara de Industrias del Uruguay y financiado por el programa AL-Invest 5.0, en el marco de las actividades de apoyo a la evaluación de dicho programa. El trabajo de campo que sienta las bases para la elaboración de la presente publicación se desarrolló entre agosto y septiembre de 2020.

Los autores agradecen a los representantes de las empresas y entidades entrevistadas por sus aportes; a la Cámara de Industrias del Uruguay; a Carola Saavedra y Verónica Skerl por su colaboración para la realización del estudio, y a Giovanni Stumpo por sus comentarios.

Ni la Unión Europea ni ninguna persona que actúe en su nombre es responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en esta publicación. Los puntos de vista expresados en este estudio son de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Unión Europea.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización o las de los países que representa.

Publicación de las Naciones Unidas
LC/TS.2022/42
Distribución: L
Copyright © Naciones Unidas, 2022
Todos los derechos reservados
Impreso en Naciones Unidas, Santiago
S.22-00015

Esta publicación debe citarse como: L. Pittaluga y otros, "Programa sectorial de fomento a pequeñas y medianas empresas: el caso de Impulsa Alimentos en el Uruguay", *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2022/42), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Documentos y Publicaciones, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

Índice

Introducción	7
I. El contexto económico e institucional del programa Impulsa Alimentos	9
A. Características del programa.....	9
1. Servicios de desarrollo empresarial de un nuevo tipo.....	10
2. Capacidades acumuladas en servicios de desarrollo empresarial	11
B. Contexto institucional de políticas productivas y de ciencia, tecnología e innovación.....	12
C. Apoyo en las fortalezas institucionales creadas en años anteriores	16
D. Contexto económico nacional y sectorial	17
II. Resultados de la encuesta realizada a los beneficiarios	21
A. Características de las empresas de la muestra	21
B. Vías de difusión del programa, participación en programas similares y cumplimiento de expectativas	22
C. Servicios recibidos por tipo de encuesta y territorio	23
D. Grado de complejidad de los servicios brindados a empresas tipo 2 y acciones emprendidas	24
E. Valoración de impacto del programa.....	25
F. Análisis de la participación de las empresas tipo 1	31
G. Análisis de la participación de las empresas tipo 3	32
III. Análisis de los resultados del panel de empresas tipo 2	33
A. ¿Impulsa Alimentos atendió las problemáticas de las empresas? Análisis de correlaciones entre perfil y servicios brindados	35
B. ¿Hubo impacto positivo en la empresa por el servicio recibido por parte de Impulsa Alimentos? Análisis de correlaciones entre perfil e impacto.....	37
IV. Síntesis y conclusiones	41

Bibliografía	49
Anexos	51
Anexo 1	52
Anexo 2	60
Cuadros	
Cuadro II.1	Población objetivo de la encuesta y tasa de respuesta 21
Cuadro II.2	Participación en actividades según tamaño de empresas 22
Cuadro II.3	¿Cómo se enteró de IA? 22
Cuadro II.4	Complejidad de los servicios brindados por Impulsa Alimentos 24
Cuadro II.5	Características de la empresa según nivel de complejidad de los servicios recibidos..... 24
Cuadro II.6	Acciones emprendidas luego de la participación en IA 25
Cuadro II.7	Evaluación de impacto del programa IA..... 26
Cuadro II.8	Valoraciones del impacto del programa en función del territorio 26
Cuadro II.9	Respuestas de las MIPYMES que participaron de 1 sola actividad de Impulsa Alimentos 27
Cuadro II.10	Respuestas de las MIPYMES que participaron de 2 a 4 actividades del programa Impulsa Alimentos 27
Cuadro II.11	Respuestas de las MIPYMES que participaron de 5 o más actividades del programa Impulsa Alimentos 28
Cuadro II.12	Correlación entre la percepción del impacto y la cantidad de actividades para empresas tipo 1 y 2 29
Cuadro II.13	Correlaciones para empresas tipo 2 entre la percepción de impacto y la cantidad de actividades y características de la empresa y el propietario 30
Cuadro II.14	Necesidades de servicios declarados por los encuestados tipo 1 31
Cuadro II.15	¿Cuál fue su motivación para participar? 32
Cuadro III.1	Perfil: estado de situación de la empresa en T1 y T2 34
Cuadro III.2	Correlación entre perfil de la empresa en T2 y servicios recibidos en T3 (valor de P) 36
Cuadro III.3	Correlaciones en función de complejidad de servicios..... 37
Cuadro III.4	Correlación entre perfil de la empresa en T2 e impacto de los servicios recibidos en T3 (valor de P) 39
Cuadro A1	Resumen universo de encuesta..... 52
Cuadro A2	Participación de empresas en actividades por tamaño..... 53
Cuadro A3	Distribución geográfica de las empresas a ser encuestadas 53
Cuadro A4	¿Cuáles han sido los impactos específicos de los servicios que recibió por parte de IA? 55
Cuadro A5	¿Cuáles han sido los impactos específicos en su empresa producto de los servicios que recibió por parte del programa? 58
Gráficos	
Gráfico I.1	Uruguay: tasas de crecimiento del PIB entre 2003 y 2019 17
Gráfico I.2	Expectativas económicas de las empresas y la economía (neto de respuestas positivas versus respuestas negativas) 2014-2019..... 18
Gráfico I.3	Exportaciones e importaciones de alimentos y bebidas del Uruguay, excluyendo carne, lácteos y arroz, 2016-2019 19

Gráfico I.4	Proporción de empresas innovativas e innovadoras, encuestas 2013-2015 y 2016-2018	20
Gráfico II.1	Servicios recibidos por empresas de tipo 1, tipo 2 y tipo 3	23
Gráfico A1	Servicio recibido por parte de IA	54
Gráfico A2	Razones para participar de forma tan acotada (dos razones más relevantes).....	55
Gráfico A3	¿Cuál ha sido la relevancia de las siguientes razones en el corto y mediano plazo para participar en el Programa IA?.....	56
Gráfico A4	¿Qué servicios recibió de IA?.....	57
Gráfico A5	Servicios recibidos de IA	59

Diagramas

Diagrama I.1	Institucionalidad de fomento a la ciencia, tecnología e innovación desde 2005.....	14
Diagrama I.2	Institucionalidad de fomento productivo	15
Diagrama I.3	Cantidad de herramientas de política pública por institución y objetivo.....	16
Diagrama I.4	Instituciones colaboradoras de Impulsa Alimentos	16
Diagrama III.1	Formulario contestado por empresas	33
Diagrama IV.1	Las funciones de las asociaciones empresariales tradicionales y nuevas	47

Introducción

Impulsa Alimentos es un programa de apoyo a mipymes que implementó la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), gremial que representa a las principales empresas manufactureras del país, con el objetivo de aumentar la competitividad y potenciar las capacidades de exportación de las mipymes del sector de alimentos (excluidos los subsectores de frigoríficos, productos lácteos y molinos de arroz e incluidas las bebidas). Este programa fue financiado por AL-Invest 5.0, uno de los proyectos de cooperación más importantes de la Comisión Europea en América Latina, y se implementó entre setiembre 2016 y agosto de 2018.

Se seleccionó como estudio de caso por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el marco del proyecto "Mejores políticas para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina" (Euromipyme), financiado por la Unión Europea. Uno de los objetivos específicos de Euromipyme fue apoyar el proceso de evaluación del programa AL-Invest 5.0., y con este fin, se realizaron estudios en profundidad de programas de fomento a mipymes apoyados por AL-Invest 5.0. Uno de los elementos claves para seleccionar Impulsa Alimentos fue su enfoque sectorial. En general, en las políticas de fomento a las mipymes en América Latina y el Caribe han predominado las medidas no selectivas, siendo pocas las iniciativas que tienen un componente sectorial o territorial definido (Dini y Rueda, 2020). De este modo, los aprendizajes que se extraen de un caso sectorial como este constituyen valiosos aportes para la futura definición de programas de fomento a las mipymes.

La evaluación del programa Impulsa Alimentos se basó en un análisis cuantitativo y uno cualitativo. Se diseñó una encuesta que se aplicó a 106 empresas beneficiarias del programa, a través de la cual se obtuvo información sobre las actividades que llevaron adelante en el marco de Impulsa Alimentos y sobre la percepción de las empresas acerca del impacto que tuvieron estas actividades. Además, la información de esta encuesta fue complementada con datos que se habían recopilado inicialmente en una encuesta a los beneficiarios del programa, obteniéndose información cuantitativa en 3 períodos temporales para un subconjunto de empresas (56 empresas).

En paralelo, se recopiló información a través de la CIU sobre el conjunto de las acciones realizadas en el marco de Impulsa Alimentos y también se recopiló información acerca de cómo el programa se enmarcó en el contexto de programas de apoyo a empresas de la propia CIU y del país.

Además, dado que no se cuenta con un grupo de control para realizar una evaluación de impacto de la iniciativa, se tomó en cuenta la evolución del contexto económico, así como la evolución económica del sector al cual estas empresas pertenecen para indagar acerca de su desempeño con relación al resto de la economía y su sector de actividad.

Esa imposibilidad metodológica generó que la estimación del impacto no haya podido seguir un enfoque tradicional de evaluación de programas binario. De esta manera, el análisis de los impactos se basó en estudiar relaciones, y correlaciones entre diferentes variables de las dos encuestas analizadas. Los resultados no son entonces informativos de causalidad del programa hacia el desempeño económico de las firmas, pero sí de la relevancia que los entrevistados han asignado al impacto de los servicios recibidos sobre esas variables.

En base a esos elementos se realizó una reflexión final acerca de cómo esta iniciativa influenció la actividad de los beneficiarios, focalizando en cuáles son los principales aprendizajes que se pueden extraer de estos espacios de cooperación para un proceso de redefinición de políticas de fomento a mipymes o de desarrollo productivo.

El informe está organizado de la siguiente manera. En la primera sección se describe el programa Impulsa Alimentos y el contexto económico e institucional en el que fue implementado, tanto desde el punto de vista de la CIU como del marco más general de políticas de Ciencia, tecnología e innovación (CTI) y de fomento productivo a nivel del país. En la sección II se realiza el análisis de la encuesta diseñada para este estudio de caso, mostrando la cuantificación de las entrevistas logradas a los diferentes tipos de empresas y analizando los resultados de algunas preguntas consideradas más relevantes. En la sección III se realiza el análisis del panel de empresas que se logró construir a partir de la encuesta diseñada para este estudio de caso y de otras encuestas previamente aplicadas por el programa Impulsa Alimentos. Aquí se pretende indagar acerca de si el programa logró brindar los servicios apropiados a los problemas que tenían las empresas beneficiarias y si estos servicios tuvieron impactos sobre los resultados de las empresas según la percepción de los entrevistados. Finalmente, en la sección IV se realizan recomendaciones de política en función de los resultados obtenidos de la evaluación.

I. El contexto económico e institucional del programa Impulsa Alimentos

A. Características del programa

Impulsa Alimentos es un programa de la CIU que fue financiado en sus orígenes por el proyecto AL-Invest 5.0, uno de los proyectos de cooperación internacional más importantes de la Comisión Europea en América Latina. AL-Invest 5.0 comenzó en 1994 con el objetivo de atraer inversiones europeas hacia la región y a lo largo de los años fue modificándose en consonancia con las diferentes realidades de América Latina. En 2015 se lanzó la quinta fase del proyecto, que se denominó "AL Invest 5.0: un crecimiento integrador para la cohesión social en América Latina" y que estableció como objetivo operativo específico aumentar la productividad de las mipymes en la región.

Luego de una convocatoria a potenciales consorcios de ejecución en América Latina, la ejecución de AL-Invest 5.0 fue adjudicada a un consorcio de 11 organizaciones internacionales coordinado por la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz, Bolivia (CAINCO). Del consorcio participan instituciones de Bolivia, Brasil, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Perú y Uruguay y 4 internacionales¹.

La CIU obtuvo financiamiento para Impulsa Alimentos con los Fondos Concursables de AL-Invest 5.0. El programa inició su proceso de diseño en setiembre 2016, se lanzó en marzo de 2017, iniciando la ejecución de servicios para empresas, y culminó su ciclo de actividad con financiamiento de AL-Invest 5.0 en agosto de 2018.

¹ CAINCO (Bolivia); Cámara de Comercio e Industria de París, Confederación de Cámaras de Comercio de Brasil, Confederación de Cámaras de Comercio Europeas (Eurochambres), Banco Interamericano de Desarrollo, Sequa (agrupación del sector privado alemán), Asociación Guatemalteca de Exportadores, Cámara de Comercio de Costa Rica, Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Cámara de Comercio de Lima y Cámara de Comercio y Servicios de Uruguay. Además, otras entidades asociadas (no ejecutoras) son: la Organización de Estados Iberoamericanos, la Federación Mundial de Cámaras de Comercio, la Federación Centroamericana de Exportadores y la Organización Alemana de Cooperación Internacional (GIZ).

Impulsa Alimentos plantea aumentar la competitividad y potenciar las capacidades de exportación de las mipymes del sector de alimentos (excluidos los subsectores de frigoríficos, productos lácteos y molinos de arroz e incluidas las bebidas). El programa ofrece un conjunto de servicios subsidiados, organizados en cuatro rutas de apoyo empresarial que apuntan a la mejora de la productividad y competitividad de las mipymes.

1. Servicios de desarrollo empresarial de un nuevo tipo

Con la implementación de Impulsa Alimentos la CIU buscó brindar un servicio de desarrollo empresarial de carácter sectorial, que permitiera una construcción de un sistema de apoyo a las empresas de la industria alimentaria con herramientas de diferente complejidad y complementarias entre sí.

La metodología de trabajo tomó como punto de partida los servicios ya en funcionamiento en la CIU, que buscan apoyar el desarrollo industrial de las mipymes mediante la generación de espacios de gobernanza compartidos con otras instituciones relevantes para las empresas del sector.

Impulsa Alimentos propone una evolución en los servicios de desarrollo empresarial, pasando de un carácter horizontal, donde el servicio es independiente del sector o rubro de la empresa, a uno sectorial. Esto es para responder de forma integral a las necesidades de las empresas mediante la generación de múltiples espacios de trabajo complementarios entre sí. Este nuevo modelo de trabajo de carácter sectorial además pretendió fortalecer las capacidades técnicas de la CIU y de las instituciones públicas y académicas con las cuales se co-ejecuta la provisión de servicios.

Los servicios ofrecidos por el programa se organizaron en cuatro rutas:

- i) La **ruta para la innovación** apoya al empresario en la generación de ideas, identificando y aplicando las tecnologías apropiadas para ponerlas en práctica. Tiene cinco entradas posibles: acceso a información, diagnóstico tecnológico, capacitación, asistencia técnica y misiones tecnológicas.
- ii) El **diseño y desarrollo de productos** también cuenta con una ruta dentro del programa, que permitía crear ventajas competitivas mejorando la calidad, funcionalidad y atractivo de los productos; y por lo tanto, agregarle valor. Esta ruta cuenta con la posibilidad de realizar diagnósticos de diseño, capacitación y asistencia técnica.
- iii) Asimismo, el empresario puede desarrollar estrategias de inserción en mercados externos a través del descubrimiento de su **potencial exportador** mediante la ruta para exportar. En este caso cuenta con servicios de diagnóstico exportador, capacitación, asistencia técnica y misiones comerciales.
- iv) Por último, la empresa puede mejorar su gestión y productividad con capacitación del personal, certificados y optimización de procesos, al transitar la **ruta para mejorar la gestión**. En este caso dispone de servicios de diagnóstico, certificaciones, capacitación y asistencia técnica.

Los diagnósticos tecno-competitivos fueron realizados por el Centro de Extensionismo Industrial (CEI) co-gobernado por la CIU, la Universidad de la República y el poder ejecutivo. Estos diagnósticos son uno de los servicios de desarrollo empresarial más originales dentro del sistema local de apoyo a mipymes, dado que ataca el persistente problema de la baja demanda de servicios intensivos en conocimiento de las empresas uruguayas. En efecto, Impulsa Alimentos ofreció el diagnóstico tecnológico con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en el proceso productivo de las empresas, y el diagnóstico integral, que identifica y analiza las brechas existentes entre la situación actual de la empresa y la deseada, haciendo hincapié en la gestión de los procesos claves de la cadena de valor.

Los diagnósticos de diseño para el desarrollo de productos fueron realizados por diseñadores industriales formados a través de un convenio entre la CIU y la Cámara de Diseño del Uruguay. Finalmente, los diagnósticos de potencial exportador se elaboraron en alianza con la Asociación EMPRETEC Uruguay mediante la aplicación de una metodología desarrollada por Eurochile, transferida en el pasado a la CIU en el marco de las acciones desarrolladas en el Programa AL-Invest 4.

2. Capacidades acumuladas en servicios de desarrollo empresarial

El apoyo al desarrollo empresarial tiene una larga data en Uruguay, manteniéndose vigente y con una tendencia creciente en el número de instrumentos y servicios disponibles. Su evolución desde los años 90 se ha basado en abarcar cada vez más aspectos vinculados a la gestión empresarial con instrumentos de carácter horizontal, y con especialización de las instituciones (públicas y privadas) que los brindan.

Esta forma de trabajo también es la que viene desarrollando la CIU desde hace 25 años, permitiéndole contar con áreas técnicas maduras en la prestación de un abanico de servicios de apoyo a la industria con departamentos especializados en comercio exterior, innovación, inversión y productividad. De esta forma, la CIU es una institución que cuenta con varias unidades técnicas especializadas en prestación de servicios de desarrollo empresarial, que comenzaron a gestarse y consolidarse a inicios de 1990. En particular con la industria alimentaria se han venido realizando acciones de modo permanente desde el 2003.

Diferentes instancias de cooperación internacional apoyaron el desarrollo de servicios en la CIU. En 1991 la CIU desarrolló el proyecto Servicio de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industrial (SAPYMI) que contó con el apoyo de la agencia alemana de cooperación GTZ entre los años 1991 y 1995. En 1999, se creó el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), con un proyecto FOMIN-BID que operó entre los años 1999 y 2005. En 1994 se creó el Centro de Gestión Tecnológica (CEGETEC) con apoyo del Programa CONICYT-BID. También, desde 1994 y hasta 2013 la CIU fue Socio Coordinador en Uruguay del Programa AL Invest.

En el año 2006 fue creado el Departamento de Desarrollo Empresarial, el cual concentró el área de servicios técnicos de la CIU hasta el año 2013, cuando se conformaron las nuevas jefaturas de Innovación Industrial y Emprendedurismo y Capacitación y Asesorías en Gestión Empresarial. Éstas heredaron la experiencia de trabajo acumulada por la CIU.

En 2009 la CIU incorporó el proyecto "Formación, Asesoría y Transferencia de Tecnología a Empresas" financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el cual era liderado por Facultad de Química de la Universidad de la República del Uruguay y la Universidad Autónoma de Barcelona (España). La CIU participó relevando las necesidades de las empresas de alimentos y dinamizando los vínculos Academia-Industria.

Esas acciones permitieron arribar en el año 2013 al proyecto llamado Unidad de Innovación en Tecnología de Alimentos (UITA). La UITA fue creada en el año 2010 y en 2013 logró dinamizar su funcionamiento mediante la obtención de un financiamiento externo otorgado por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), entidad pública, que le permitió conformar una estructura operativa dedicada plenamente a la generación de servicios y proyectos de I+D+i con las empresas de alimentos.

La UITA fue la primera unidad interinstitucional de Uruguay de innovación en tecnología alimentaria. Estuvo dirigida por cinco instituciones representantes del sector empresarial y de la Academia: Centro Especial de Investigaciones Planta de Tecnología de Alimentos de la Universidad Autónoma de Barcelona (CERPTA-UAB); Departamento de Ciencia y Tecnología de Alimentos, Facultad de Química, Universidad de la República (CYTAL-FQ); CEGETEC-CIU; CIALI; y, Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU). Contaba con una cartera de servicios tecnológicos complejos y novedosos para el sector alimentario. Estos servicios requieren para su prestación la identificación de investigadores y

expertos en la temática o rubro de la empresa, la unificación de proveedores académicos diferentes y la redacción técnica y presupuestación unificada del servicio tecnológico a prestar.

Por otra parte la CIU es co-ejecutora del ya mencionado CEI, que está integrado además por el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) y la Universidad de la República (UdelaR). El CEI ofrece un servicio gratuito de Consultas de Orientación Tecno-Competitiva para pymes industriales, actualmente de los sectores alimentario, metalúrgico y plástico. Cuenta para ello con ingenieros y una especialista en instrumentos de apoyo a la competitividad, además del trabajo puntual de consultores externos especializados.

Además, la CIU desarrolló en conjunto con el LATU el primer servicio de apoyo a nivel nacional para la implementación de sistemas de gestión de la innovación en la Industria, bajo el nombre Programa +IN (Innovación+Industria).

En cuanto a la promoción específica del diseño, la CIU integra el Consejo Sectorial de Diseño y realiza acciones de apoyo a las empresas en este tema mediante un acuerdo con la Cámara de Diseño del Uruguay (CDU).

En suma, los proyectos anteriores fueron la base constitutiva de las áreas técnicas proveedoras de servicios de la CIU, que estaban instaladas al comenzar Impulsa Alimentos y que continúan actualmente. Éstas son: i) el Centro de Negocios Internacionales que está dentro de la Dirección de Operaciones de Comercio Exterior; ii) la jefatura de Capacitación y Asesorías en Gestión Empresarial y, iii) la jefatura de Innovación Industrial y Emprendedurismo, conservando en la plantilla de forma estable a varios profesionales que ingresaron a la institución en el marco de esos proyectos.

B. Contexto institucional de políticas productivas y de ciencia, tecnología e innovación

El programa Impulsa Alimentos se insertó en un contexto institucional donde las políticas de apoyo al sector productivo tenían espacio. En 2005 se inició una importante reforma del sistema de ciencia, tecnología e innovación (CTI) en Uruguay que incluyó: a) la creación de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), como organismo político-operativo y de gestión de programas al cual se le transfirieron instrumentos que se encontraban dispersos en varias instituciones y se le dotó de otros con sus correspondientes apoyos financieros; b) el rediseño del antiguo Consejo Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología (CONICYT) como organismo de consulta y control; c) la instalación de nuevas instituciones científico y/o tecnológicas (el Instituto Pasteur de Montevideo y el Centro Uruguayo de Imagenología Molecular—CUDIM—, entre otros); la aprobación de propuestas de parques tecnológicos (Parque Científico-Tecnológico de Pando; Parque de las Ciencias); y, d) la aprobación de leyes y/o reglamentaciones de modo de otorgar exenciones fiscales a inversiones productivas sustentadas en Investigación y Desarrollo (I+D).

La inversión pública en ciencia y tecnología tuvo un marcado incremento bruto. El monto, medido como actividades de ciencia y tecnología pasó de alrededor de 40 millones de dólares en 2005 a poco más de 200 millones de dólares en 2010, como consecuencia de lo invertido en instituciones existentes y en las creadas.

Se elaboró además el primer Plan Estratégico Nacional de CTI (PENCTI), con tres macroobjetivos y dos objetivos complementarios: i) Consolidar el sistema de I+D y su vinculación con las realidades productivas y sociales; ii) Incrementar la competitividad de sectores productivos en el escenario de la globalización; iii) Desarrollar capacidades y oportunidades para la apropiación social del conocimiento y la innovación. Los objetivos complementarios eran: i) recursos formados y capacitados para atender

exigencias de una sociedad del conocimiento; y, ii) creación de un sistema de prospectiva, vigilancia y evaluación tecnológica como soporte a los objetivos generales.

El primer gran objetivo fue el fortalecimiento de la plataforma científico-tecnológica, además de las creaciones institucionales antes mencionadas y significó robustecer, en particular financieramente, otras ya existentes (por ejemplo, el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), la UdelaR, el Instituto de Investigaciones Biológicas Clemente Estable (IIBCE), el Programa de Ciencias Básicas (PEDECIBA) y el LATU).

También implicó el despliegue de instrumentos para promover el capital humano (Sistema Nacional de Investigadores; Sistema Nacional de Becas; apoyo a Posgrados Nacionales y Formaciones Terciarias en áreas estratégicas); el desarrollo de infraestructura común o compartida (Portal bibliográfico TIMBO; Programa de Servicios Tecnológicos); y, la creación de nuevos conocimientos por medio de fondos concursables (llamados horizontales a proyectos de excelencia de tipo investigación básica, investigación aplicada y de impacto social; y, llamados sectoriales a proyectos de energía renovables, de salud y de innovaciones en el agro).

El segundo gran objetivo del PENCTI fue incrementar la competitividad de sectores productivos. La innovación empresarial fue promovida tanto desde la ANII, por medio de subsidios parciales, como desde el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), vía exenciones fiscales, y de los ministerios productivos (MIEM, Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP), Ministerio de Turismo) a través de programas específicos.

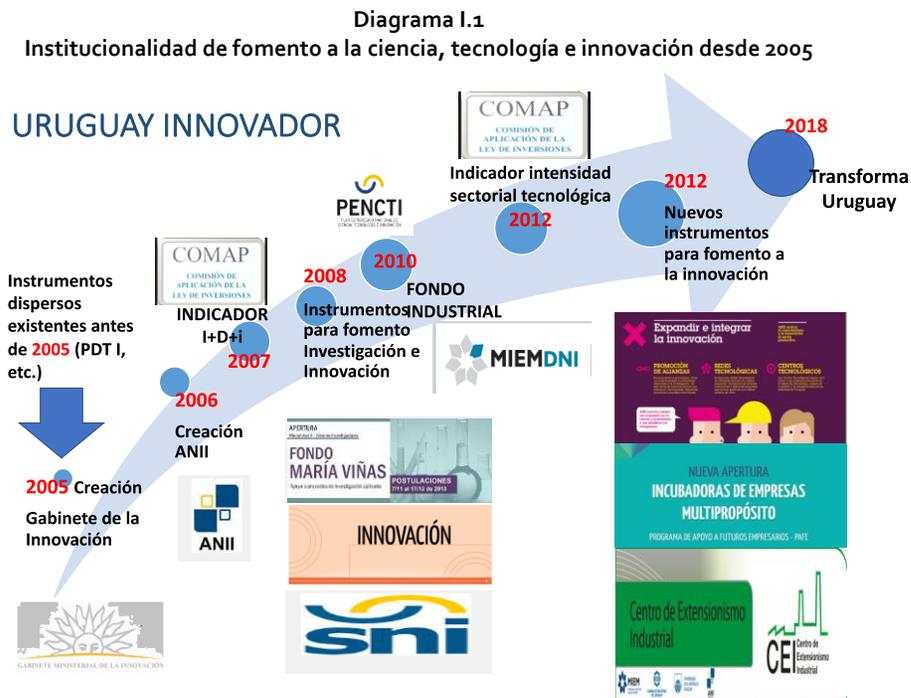
La ANII logró en poco tiempo instalarse y consolidarse como institución con ascendente eficacia y eficiencia en las funciones legales atribuidas y capacidad de despliegue exitoso de ciertos instrumentos, y contó desde sus inicios con el aval de todo el espectro político y el reconocimiento de universidades privadas, cámaras empresariales e instituciones internacionales. Con el pasaje del tiempo, habiendo ya desplegado los instrumentos planificados inicialmente y no contando con posibilidad de expandir su soporte financiero, la ANII conservó su nivel de actividad sin mayores cambios.

No obstante, si bien hubo demanda por los instrumentos de innovación empresarial de la ANII, ésta no tuvo la dimensión esperada. Frente a este diagnóstico de falta de demanda empresarial por instrumentos de apoyo a la innovación, desde 2012 se crearon instrumentos de política para incidir en esa demanda. Entre los más relevantes, se creó el Centro de Extensionismo Industrial (CEI) (MIEM-ANII-CIU-UdelaR) y se crearon o apoyaron Incubadoras de Empresas en Montevideo y en el interior. En 2010 se creó el Fondo Industrial, cuya ejecución estuvo a cargo del MIEM, y tuvo como objetivo reforzar los apoyos a la actualización tecnológica de sectores considerados estratégicos

Además, se conformaron centros tecnológicos sectoriales, con el objetivo de fortalecer la oferta de capacitación y servicios de tecnología especializada al sector privado en sectores consolidados o emergentes. Al 2015, la ANII había apoyado a ocho centros tecnológicos: Centro Tecnológico de Formación y Desarrollo de Procesos Fermentativos a Escala de Registro; Centro Tecnológico de Tecnologías de la Información y la Comunicación y sus Aplicaciones a Sectores Verticales; Centro Tecnológico Ovino; Centro Tecnológico de la Industria del Plástico; Centro de Innovación y Gestión Tecnológica de la Industria Oleaginosa; Centro de Innovación en Ingenierías (CI2); Centro tecnológico Unidad de Innovación en Tecnología de Alimentos (UITA).

En ese contexto se redacta en 2015 un proyecto de ley para crear el "Sistema Nacional de Competitividad" cuyo objetivo central fue "fortalecer la articulación entre actores públicos que tienen competencias en las políticas de innovación, producción y comercio exterior", es decir, los anteriores Gabinetes de Innovación, Productivo y de Comercio Exterior y todas las agencias vinculadas a ellos (ANII, LATU, Uruguay XXI, INIA, etc.). No obstante, recién en 2018 empieza a funcionar lo que termina llamándose Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad –Transforma Uruguay.

Los instrumentos que se mencionan y su evolución en el tiempo están esquematizados en el diagrama I.1 siguiente.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las políticas de fomento productivo, se observa en el diagrama I.2 la evolución temporal institucional del Uruguay productivo, partiendo en el año 2005, con cerca de 70 instrumentos de corte horizontal que se intenta racionalizar y ordenar a través de la creación institucional.

Hubo dos programas de clusterización que fueron ejecutados desde la OPP y el MIEM. El Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC) fue ejecutado entre los años 2006 y 2014 desde la OPP con financiación aportada por el BID. El Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa (PACPYMES) fue ejecutado por el MIEM con fondos de cooperación de la Comisión Europea y se implementó entre 2006 y 2009.

En el año 2010 se crearon los Consejos Sectoriales dentro del ámbito del GMI y del Gabinete Ministerial de Producción (GMP). Los consejos sectoriales son ámbitos en los que conviven las empresas, los sindicatos, el Estado, la academia y centros tecnológicos y educativos para consensuar planes industriales e implementarlos. Su objetivo fue elaborar e implementar planes industriales con un foco meso económico, apuntado a mejorar el sistema en el que conviven las empresas de un sector.

El GMP se conformó en el año 2008 a iniciativa de Presidencia y adquirió formato legal en el año 2009 mediante el decreto N° 405/009. De forma general el GMP nace como un intento por comenzar a organizar a los diferentes ministerios sectoriales en grandes áreas temáticas, intentando romper la fuerte fragmentación en el accionar estatal. En este sentido, el GMP fue precedido por la creación del Gabinete Social y el GMI, y justamente en complementariedad con el GMI fue que se pensó esta nueva institucionalidad. En el decreto N° 405/009 estaba previsto que el MIEM fuera el organismo a través del cual se presta el apoyo necesario para el funcionamiento del GMP.

Los consejos sectoriales heredaron los resultados generados por PACPYMES y PACC desde 2006, tanto los que se buscaban explícitamente (mejorar el entorno sectorial para el logro de competitividad) como las externalidades del proceso (mayor confianza entre las empresas, por ejemplo). En efecto, tras la ejecución de estos programas durante los primeros años, ya se comenzó a comprobar que su accionar estaba contribuyendo en algunos casos a la conformación y maduración de actores privados (actuando como viveros de actores con liderazgo) y a la creación de un ambiente de confianza entre ellos. Además, se observó, también en algunos casos, un aprendizaje de la colaboración público-privada, minimizando los comportamientos de búsqueda de renta por parte de las empresas. Esto, que no fue planificado, fue un beneficio importante para los consejos, dado que los actores privados así consolidados tenían la capacidad para proponer y llevar adelante estrategias de largo plazo.

En 2016 se crea la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) que alberga una cantidad dispersa de instrumentos de política de fomento productivo. La ANDE coopera, articula y diseña nuevos instrumentos. Trabaja con alcance nacional y se ha integrado a un sistema de apoyo al sector productivo con un abordaje multidimensional formando parte del Transforma Uruguay.

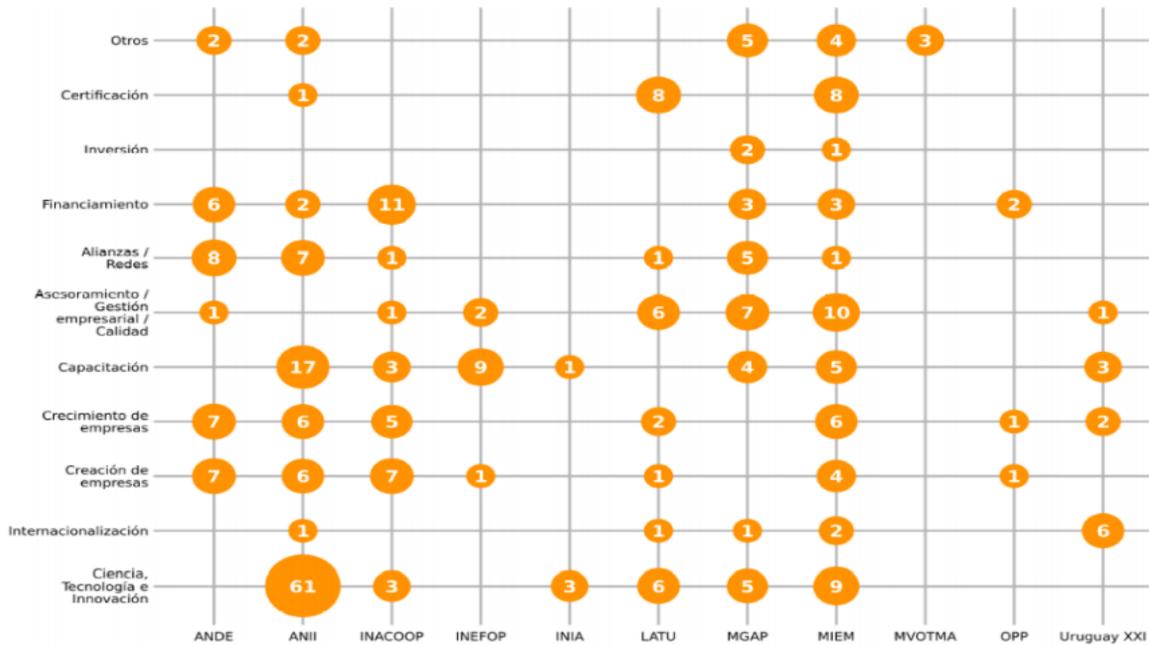


Fuente: Elaboración propia.

El cometido de la ANDE es implementar políticas de Desarrollo Productivo con foco en las mipymes sobre la base de cuatro pilares estratégicos: articulación productiva, desarrollo empresarial e institucional, emprendimientos y servicios financieros. Los cuatro pilares son complementarios y fueron creados para abordar distintas dimensiones de las problemáticas de las mipymes del país.

En suma, en 2017 y 2018, periodo de ejecución de Impulsa Alimentos, existe una institucionalidad renovada para el fomento productivo y la CTI. En el diagrama I.3 se identificaron un total de 181 programas (Transforma Uruguay, 2018) en las 11 instituciones que hacen la política de CTI y desarrollo productivo. Se observa que las políticas de CTI están concentradas mayormente en la ANII y las de fomento productivo en ANDE, MGAP y MIEM.

Diagrama I.3
Cantidad de herramientas de política pública por institución y objetivo

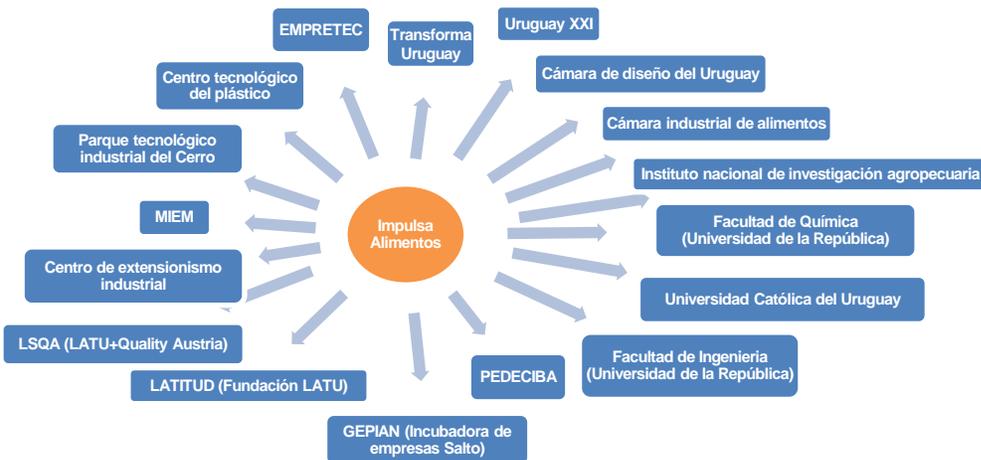


Fuente: Transforma Uruguay (2018).

C. Apoyo en las fortalezas institucionales creadas en años anteriores

En 2017, Impulsa Alimentos comienza su ejecución en un entorno institucional maduro. Así, el programa utilizó las fortalezas institucionales creadas por las políticas públicas y se basó fuertemente en el relacionamiento con instituciones que conforman el sistema de CTI y productivo. La ejecución del programa permitió desarrollar un importante intercambio de las empresas participantes y del organismo executor con instituciones que conforman parte del sistema de CTI y productivo de Uruguay. En particular, en el diagrama I.4 se esquematiza la colaboración de Impulsa Alimentos con 17 instituciones de ese sistema.

Diagrama I.4
Instituciones colaboradoras de Impulsa Alimentos



Fuente: Elaboración propia.

La metodología de trabajo mejoró las capacidades técnicas de la CIU. La Ruta para Innovar y la Ruta para Diseño y Desarrollo de Productos se integraron con servicios de desarrollo empresarial especializados y fueron novedosos a nivel nacional (actuando en mercados de información y conocimiento aún incipientes) y requirieron la creación de espacios de cooperación de las empresas con instituciones oferentes de estos servicios (grupos de investigación, centros tecnológicos, diseñadores industriales, expertos de perfil tecnológico).

De esta forma, Impulsa Alimentos avanzó hacia la prestación de servicios de apoyo a empresas sofisticadas bajo un modelo de Innovación Abierta. De las diecisiete instituciones con más vínculos con el programa, diez están relacionadas a CTI generando una mayor vinculación academia – industria. Para ello, diseñó y puso en marcha una oferta compuesta por un total de ocho servicios complementarios y de complejidad diversa (contenidos en las dos Rutas mencionadas), que fomentaron un acercamiento gradual de la empresa a las capacidades disponibles en el sistema de innovación industrial.

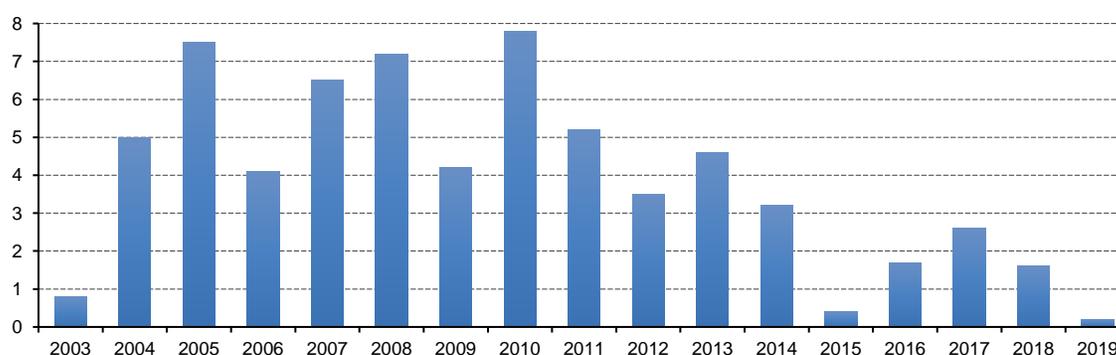
De manera complementaria, se partió del concepto de que la innovación, para poder generar valor, requiere que las empresas tengan capacidad de acceder y expandir los mercados donde actúan. Por tanto, la innovación y la internacionalización fueron consideradas como un binomio indisoluble y la Ruta para Exportar apostó de esta forma a la construcción de un proceso virtuoso innovación – exportación.

D. Contexto económico nacional y sectorial

La implementación de un programa no es independiente al contexto económico en que se inserta. El período de ejecución de Impulsa Alimentos, entre 2017 y 2018, fue una fase de bajo crecimiento económico.

Luego de superada la crisis del 2002, Uruguay experimentó el ciclo de crecimiento más importante de su historia desde que tiene registros formales de actividad económica. En el año 2019 acumulaba dieciséis años de crecimiento ininterrumpido, con tasas de expansión que alcanzaron importantes registros a la luz de los antecedentes históricos (véase el gráfico I.1).

Gráfico I.1
Uruguay: tasas de crecimiento del PIB entre 2003 y 2019
(En porcentajes)



Fuente: Elaborado en base a datos del Banco Mundial (2020), <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=UY>.

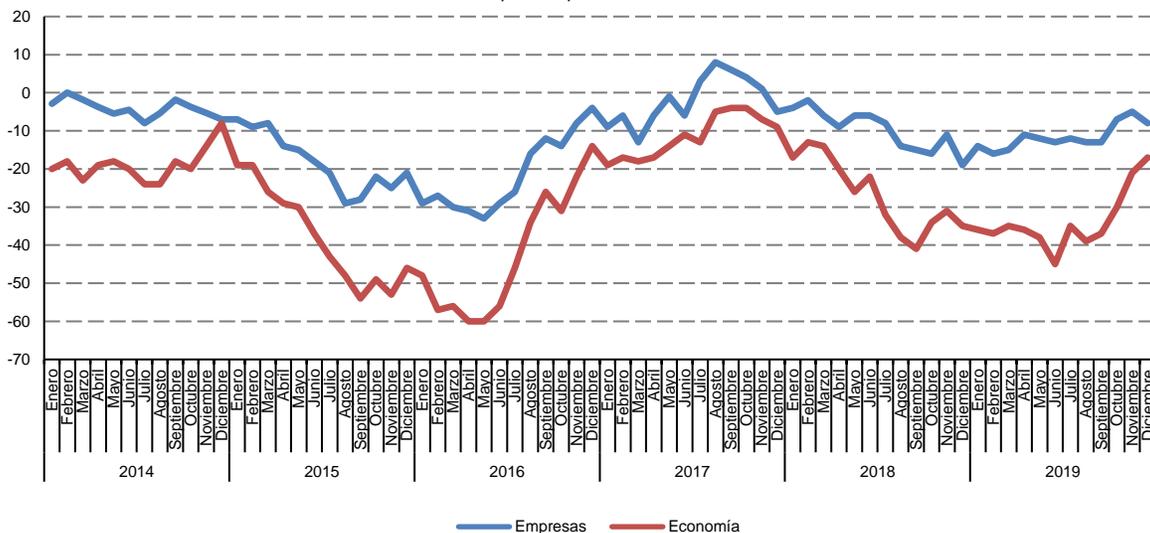
Sin embargo, dentro de ese periodo emergen dos etapas bien diferenciadas. Entre 2004 y 2014, Uruguay creció sostenidamente y lo hizo a tasas excepcionalmente altas. En promedio, la tasa de expansión anual del PIB ascendió a 5,4% dentro de esta ventana de tiempo (la tasa promedio durante la segunda mitad del siglo pasado no superó el 2%). Durante estos años, el crecimiento económico fue generalizado en los sectores de actividad y estuvo asentado en todos los componentes de la demanda

agradada. Por un lado, la debilidad global del dólar y el fuerte dinamismo que registró el mercado de trabajo al superar la crisis apuntalaron el crecimiento del consumo privado, que representa uno de los motores principales de la economía uruguaya (PNUD, 2020).

Sin embargo, a mediados de 2014 el contexto externo cambió y Uruguay comenzó a transitar por la fase baja del ciclo económico. Concretamente, el dinamismo se vio afectado por la caída en el precio de las materias primas, un escenario financiero internacional menos benevolente, y problemas macroeconómicos en Argentina y Brasil. Primero, el ritmo de crecimiento se moderó de forma pronunciada y pasó a ser asimétrico dentro de los sectores de actividad. En el mismo sentido, los tres motores de actividad sobre los que se había asentado el dinamismo entre 2004 y 2014 se enfriaron (ídem).

Al observar las expectativas tanto de la evolución de la economía como de las empresas, puede constatar que durante la ejecución del programa Impulsa Alimentos las expectativas económicas positivas de los agentes estaban a la baja (véase el gráfico I.2).

Gráfico I.2
Expectativas económicas de las empresas y la economía (neto de respuestas positivas versus respuestas negativas)^a 2014-2019
(En puntos porcentuales)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cámara de Industria del Uruguay (CIU).

^a Diferencia entre el porcentaje que respondió que la economía (o las empresas) estaría mejor y quienes respondieron que estaría peor en los próximos seis meses.

En términos de su peso en la economía, la industria manufacturera de alimentos representa el 7% del valor agregado bruto generado por la economía, es responsable del 19% de las remuneraciones y del 8% de los puestos de trabajo².

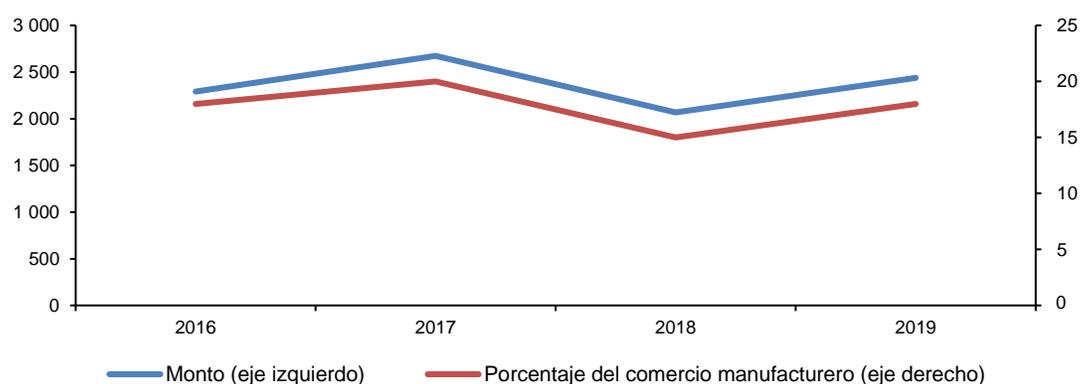
El flujo comercial con el exterior de productos manufactureros entre 2014 y 2019 permaneció relativamente estable, alcanzando un crecimiento de 2% en el período analizado. El proceso observado en la industria manufacturera señala una continuidad en la especialización en el procesamiento de materias primas nacionales en el sentido de las ventajas comparativas estáticas.

² En base a la Encuesta Anual de Actividades Económicas (EAAE) del Instituto Nacional de Estadísticas, año 2016. No se registran empresas con menos de 10 personas. Además, las actividades económicas excluidas son el sector agropecuario, la pesca, la construcción, servicios inmobiliarios, bienes y servicios públicos provistos por entes públicos no financieros, servicios de intermediación financiera y de seguros, servicios provistos por el gobierno general, enseñanza y salud.

En particular, son tres las ramas que explican el crecimiento del sector: Alimentos, Celulosa y Papel y Madera y productos de madera.

Las importaciones y exportaciones del sector alimentos y bebidas excluyendo los subsectores de carnes, lácteos, lácteos y arroz, universo al cual apunta el programa Impulsa Alimentos, tuvo una tendencia oscilante entre 2016 y 2019. Esta tendencia oscilante se mantiene si se analiza la evolución de las exportaciones e importaciones de alimentos como porcentaje de las importaciones y exportaciones del total de la industria manufacturera (véase el gráfico 1.3). Ello estaría indicando que el comercio exterior de los rubros atendidos por el programa se comportó de forma similar a la industria manufacturera en general.

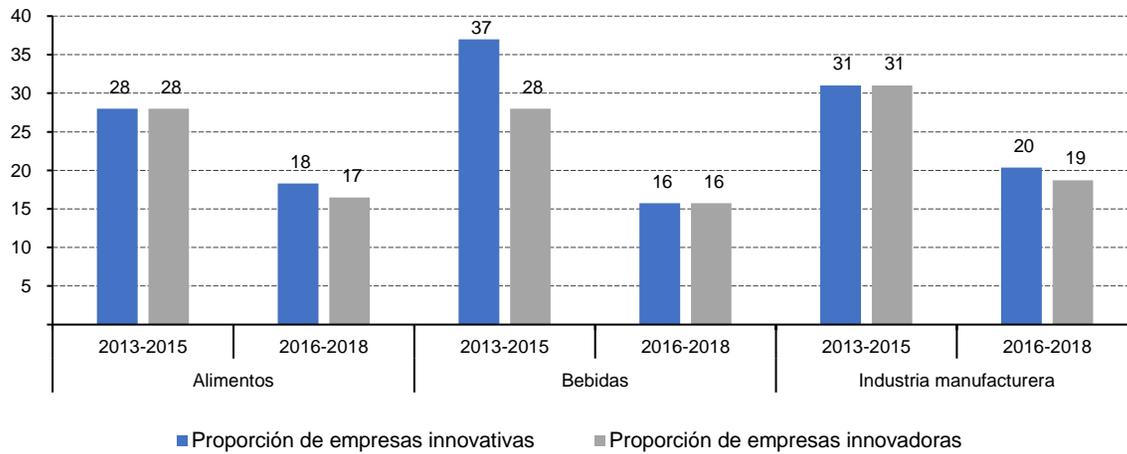
Gráfico 1.3
Exportaciones e importaciones de alimentos y bebidas del Uruguay, excluyendo carne, lácteos y arroz, 2016-2019
(En millones de dólares y porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Uruguay Comercia de la CIU (<http://www.uruguaycomercia.com.uy/uchome.aspx>).

En materia de innovación, la industria de alimentos y bebidas ha mostrado un porcentaje menor de empresas innovativas e innovadoras que el promedio de la industria manufacturera (véase el gráfico 1.4). Una empresa innovativa es aquella que ha realizado algún esfuerzo por innovar (ha realizado alguna actividad de innovación), mientras que una empresa innovadora es aquella cuyas actividades de innovación efectivamente han derivado en resultados concretos. En ambos casos, la industria alimenticia tiene una menor proporción que el promedio. Además, en el período de ejecución del programa, hay un menor porcentaje de empresas innovativas e innovadoras que durante el período de mayor crecimiento económico.

Gráfico I.4
Proporción de empresas innovativas e innovadoras, encuestas 2013-2015 y 2016-2018
 (En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a ANII. (2020). Portal prisma [base de datos]. Disponible en: <https://prisma.org.uy>.

Tomando en cuenta el escenario económico general del país, el programa empieza a operar en una fase del ciclo económico a la baja, tanto en cuanto a las expectativas empresariales como a las ventas en el exterior, luego de un largo periodo de crecimiento del PIB ininterrumpido. Pese a ello, tiene la ventaja de comenzar su ejecución en un sistema de políticas productivas y de CTI reforzado tras los años de crecimiento y de construcción institucional. De hecho, Impulsa Alimentos logra establecer los lazos necesarios para aprovechar la nueva institucionalidad y generar externalidades del programa. Esta estrategia es un factor explicativo del éxito del programa.

II. Resultados de la encuesta realizada a los beneficiarios

A. Características de las empresas de la muestra

El universo de beneficiarios para aplicar la encuesta quedó conformado por 156 empresas de diversos tamaños, subsectores y que participaron con diferente intensidad en las actividades organizadas por Impulsa Alimentos. Se confeccionaron tres tipos de cuestionarios (véanse en el anexo 2) a ser utilizados, siendo las empresas adjudicadas a uno u otro en función de si participaron en una sola actividad (encuesta tipo 1) o en 2 o más de ellas (encuesta tipo 2). El formulario de la encuesta tipo 1 es más acotado y focalizado en la actividad en que ha participado mientras que el de tipo 2 es más extenso y pregunta por múltiples aspectos de la actividad empresarial. Se confeccionó un cuestionario específico para empresas grandes (en caso de que éstas hayan participado en 2 o más actividades se le aplicó el formulario de tipo 2 más una pregunta abierta específica para ellas). Cabe mencionar, que únicamente se abrieron espacios de apoyo para empresas grandes cuando el costo marginal de su participación tendió a cero, por ejemplo, en actividades asociativas o como usuarias de plataformas digitales de información, mientras que no recibieron apoyo en diagnósticos y asistencias técnicas. El foco del programa, tanto en diseño como en implementación, fue las mipymes.

Cuadro II.1
Población objetivo de la encuesta y tasa de respuesta

	Tipo 1 1 actividad	Tipo 2 2 o más actividades	Tipo 3 empresas grandes	Total
Encuestadas (<i>en número de empresas</i>)	32	61	13	106
Participantes (<i>en número de empresas</i>)	48	79	29	156
Tasa de respuesta (<i>porcentaje total</i>)	67	77	45	68

Fuente: Elaboración propia.

En total fue posible aplicar la encuesta a 106 empresas, con lo que se obtuvo una tasa de respuesta general de casi 70%. La respuesta fue mayor en las empresas tipo 2, que fueron las que participaron en más actividades, donde rondó el 77%, mientras que la menor tasa de respuesta ocurrió en las empresas grandes (tipo 3) con un 45% de respuesta.

La mayor parte de los beneficiarios fueron empresas pequeñas y micro (41% y 24%, respectivamente) y este porcentaje fue similar en las beneficiarias encuestadas (43% y 27%). En las empresas encuestadas, el 65% participó en 2 o más actividades y la distribución del interés por la cantidad de actividades fue similar en todos los tamaños de empresas (véase cuadro II.2). No obstante, cabe señalar que la calidad diferencial entre las diversas actividades no fue considerada y no son equivalentes. Por ejemplo, un diagnóstico realizado por el Centro de Extensionismo Industrial se cuantificó igual que la simple asistencia a una jornada de capacitación.

Cuadro II.2
Participación en actividades según tamaño de empresas
(En número de empresas y porcentajes)

Tipo	Total		Número de actividades realizadas		
			1	2 a 4	5 o +
Micro	29	27%	10	8	11
Pequeña	46	43%	16	15	15
Mediana	18	17%	6	7	5
Grande	13	12%	5	5	3
Total	106	100%	37	35	34

Fuente: Elaboración propia.

B. Vías de difusión del programa, participación en programas similares y cumplimiento de expectativas

Los encuestados de tipo 2 se enteraron de la existencia del programa a través de tres mecanismos principales (véase cuadro II.3). No se constataron diferencias importantes entre Montevideo y los demás departamentos del país en los mecanismos de acceso a la información sobre la existencia del programa. Aunque resalta que, en términos relativos, las empresas instaladas fuera de la capital utilizaron menos la vía web de Impulsa Alimentos o de la CIU.

Cuadro II.3
¿Cómo se enteró de IA?
(En número de empresas)

	Total país	Montevideo	Los demás departamentos
A través de la Cámara Industrial de Alimentos	14	8	6
Otros (otras instituciones, prensa escrita, TV, radio, amigos, colegas, familiares)	21	13	8
A través de la web de Impulsa Alimentos o de CIU; o redes sociales (Facebook, Twitter y LinkedIn) o mailing vía MailChimp	26	20	6

Fuente: Elaboración propia.

Una característica importante de los participantes del programa, obtenido a través de las encuestas de tipo 2 (empresas con más actividades) es que en su mayoría no habían participado antes en otros programas de la CIU o en programas de fomento provistos por otras instituciones.

En efecto, al analizar los antecedentes de las empresas en relación con la CIU, de las 61 empresas de tipo 2, 41 (casi 70%) no participaron antes de 2018 en otros proyectos de la CIU, 15 sí lo hizo, mientras que 5 empresas no declaran al respecto. De las 15 que contestaron afirmativamente 4 son de fuera de Montevideo y 11 de la capital, datos que no muestran ningún sesgo territorial.

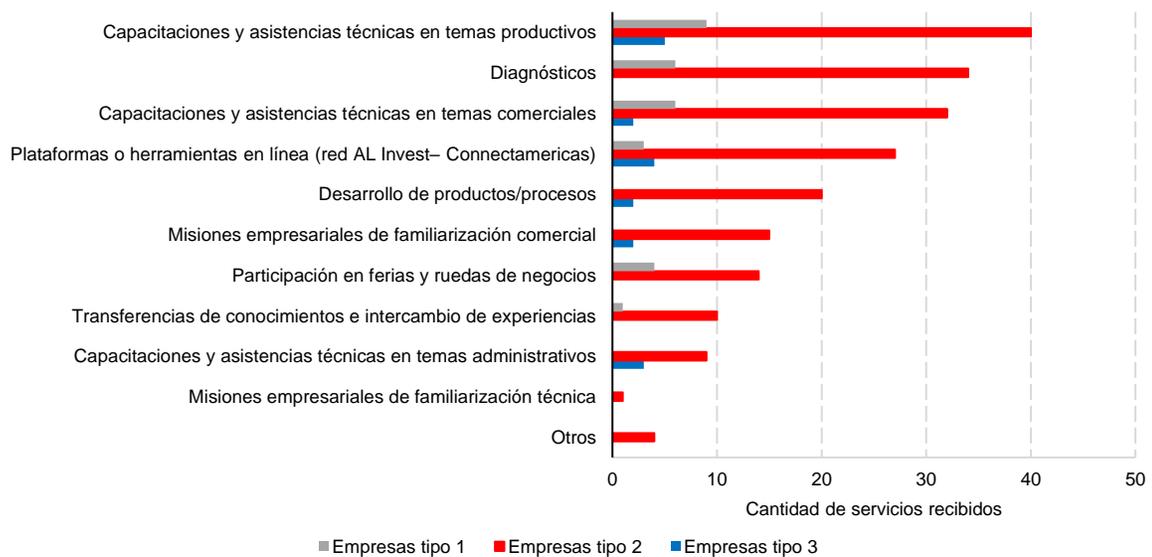
Por otro lado, al indagar sobre la participación de las empresas en servicios similares a los brindados por Impulsa Alimentos entre 2017 y 2018, se encuentra que la mayoría (79%) de las empresas no recibió servicios similares por otras instituciones. Además, en las que contestan afirmativamente tampoco se encontró un sesgo territorial.

Otra característica importante que se conoce a partir de la encuesta tipo 2 es que en su mayoría declaran estar ampliamente satisfechos en relación con las expectativas que tenían para participar del programa y no hay ningún sesgo territorial. De las 61 empresas, 38 dice estar ampliamente satisfecho, 18 medianamente y 5 no contesta. Dentro de los que plantearon estar medianamente satisfechos, 3 empresas resaltaron que no tenían los recursos para implementar lo aprendido en el taller, mientras que 2 declararon que el contenido o metodología no se adaptó a sus necesidades.

C. Servicios recibidos por tipo de encuesta y territorio

Los servicios o actividades más demandadas por las empresas encuestadas fueron las capacitaciones, los diagnósticos y las plataformas en línea. Los tres tipos de empresas tomaron servicios en las capacitaciones en temas productivos y comerciales y en la plataforma (véase el gráfico II.1). El resto de los servicios es tomado siempre por las empresas tipo 2, pero en algunos también las de tipo 1 (por ejemplo diagnósticos). En el tipo de servicios demandando por las empresas de tipo 2 no se observan diferencias relevantes entre Montevideo y los demás departamentos del país.

Gráfico II.1
Servicios recibidos por empresas de tipo 1, tipo 2 y tipo 3
(En cantidad de servicios)



Fuente: Elaboración propia.

D. Grado de complejidad de los servicios brindados a empresas tipo 2 y acciones emprendidas

De todas las empresas tipo 2 que contestaron la encuesta se clasificaron las actividades en las que participaron como de baja, media y alta complejidad.³ Se crearon tres variables *dummies* que toman el valor 1 si la empresa realizó al menos un servicio de alta media o baja complejidad según corresponda. En el cuadro II.4 figura la clasificación de cada servicio en función de su complejidad. Como resultado se observa que en 44% de las observaciones los servicios fueron de complejidad alta.

Cuadro II.4
Complejidad de los servicios brindados por Impulsa Alimentos
(En número de empresas)

Complejidad	Descripción	Empresas (puede haber participado hasta en 3 tipos de complejidad)
Complejidad baja	- Participaciones en ferias y ruedas de negocios - Plataformas o herramientas on-line - Capacitaciones y asistencias técnicas en temas administrativos - Capacitaciones y asistencias técnicas en temas comerciales - Capacitaciones y asistencias técnicas en temas productivos	36
Complejidad media	- Misiones empresariales de familiarización técnica - Misiones empresariales de familiarización comercial	14
Complejidad alta	- Transferencias de conocimientos e intercambio de experiencias - Desarrollo de productos / procesos - Diagnósticos	39

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar las características de los propietarios y las empresas (cuadro II.5) no se encontraron características diferenciadoras que puedan explicar la complejidad mayor o menor del servicio tomado.

Cuadro II.5
Características de la empresa según nivel de complejidad de los servicios recibidos
(En número de empresas y años)

		Complejidad alta	Complejidad media	Complejidad baja
Tamaño de la empresa	Micro	13	4	14
	Pequeña	17	7	17
	Mediana	6	3	8
Edad promedio del propietario		46,86	50,36	45,61
Sexo del propietario	Femenino	12	5	12
	Masculino	20	8	22
	Ambos sexos	2	1	2
	Sociedad Anónima	1	0	2
	Sin información	1	0	1
Nivel educativo del propietario	Universitaria/técnica completa	27	11	27
	Media completa	4	2	5
	Universitaria/técnica incompleta	3	1	4
	Sin información	2	0	3

Fuente: Elaboración propia.

³ Dicha clasificación fue realizada por los autores en base a su conocimiento del sector.

Dentro del universo de empresas tipo 2, las acciones emprendidas luego de la participación en actividades de Impulsa Alimentos que resaltan son las mejoras en marketing de la empresa, acciones de innovación, mejoras en la relación con otros agentes y emprendimientos y mejoramiento de comercio exterior (véase el cuadro II.6). Un cuarto de las empresas (25%) no emprendió ninguna acción.

Cuadro II.6
Acciones emprendidas luego de la participación en IA
(En número de empresas)

Total	Marketing	Innovación	Relación con otros agentes	Comercio exterior	Calidad	Gestión	Sin información	Formalización	No tuvo
61	12	10	8	6	5	2	2	1	15

Fuente: Elaboración propia.

E. Valoración de impacto del programa

Para identificar la percepción del impacto del programa en las empresas, en los formularios de encuestas tipo 1 y 2 se incluyó una pregunta respecto a cómo los empresarios percibieron el impacto del programa en 18 variables, donde se incluyeron aspectos que van desde mayor claridad en objetivos y estrategia de la empresa hasta aumentos de productividad o rentabilidad, por ejemplo. Se solicitó a los encuestados que ponderaran el impacto de las diferentes actividades en una escala del 1 al 5, de ninguno a alto impacto respectivamente.

Debe tenerse presente antes de analizar el impacto, que en estas 18 variables, hay temáticas que fueron abordadas por el programa Impulsa Alimentos, pero también se incluyeron temáticas que no estaban cubiertas por el programa. Esta decisión metodológica se tomó a los efectos de poder comparar los datos de la encuesta realizada en este estudio con encuestas anteriores realizadas durante la ejecución del programa Al Invest 5.0, que estaban diseñadas para todos los programas regionales de CAINCO (los que tuvieron una diversidad de temas apoyados) y construir un panel que se utilizó en la sección III.

Por lo tanto, al dejar todas las opciones, se les preguntó a las empresas acerca de su percepción de impacto en algunos temas que no fueron abordados por Impulsa Alimentos. Como resultado, en general los entrevistados respondieron con la opción "ningún impacto", ya que no estaba prevista la opción "no corresponde". Por esta razón deben leerse los resultados de esta pregunta con esta precaución.

La suma de los puntajes de impactos de los diferentes ítems preguntados señala que predomina la percepción de ausencia de impacto del programa en las empresas (véase el cuadro II.7), sin embargo, como se mencionó previamente, esta respuesta tiene un sesgo a la baja por el formato del cuestionario. Por parte, se constató una diferencia importante entre la percepción de las empresas según su grado de involucramiento en el programa (tipo 1 o tipo 2). En efecto, en las de tipo 1, el peor puntaje representó el 72% de las respuestas, mientras que en las de tipo dos fue la mitad. De forma complementaria, se constataron mejores percepciones en las empresas con más participación: el 14% de las empresas tipo 1 y el 23% de las empresas tipo 2 mencionaron que tuvieron un impacto moderadamente alto y alto.

Una opción para subsanar el problema metodológico planteado previamente es omitir las respuestas "ningún impacto". De este modo, el porcentaje de empresas que tuvieron un impacto moderadamente alto y alto (respuestas 4 y 5) aumenta sensiblemente: 51% en las empresas tipo 1 y 49% en las clasificadas como tipo 2.

Esta percepción de bajos ratios de impacto del programa (considerando las dificultades para acotar metodológicamente las respuestas a los tipos de apoyo brindados) es coherente con este tipo de programa, dado su corto tiempo de ejecución y la distancia aún cercana de su culminación.

Cuadro II.7
Evaluación de impacto del programa IA

Puntaje de evaluación ^a	1	2	3	4	5
Suma de puntajes empresas tipo 1	414	30	49	54	29
Peso de puntaje (<i>en porcentajes</i>)	72	5	9	9	5
Suma de puntaje empresas tipo 2	701	75	248	217	94
Peso de puntaje (<i>en porcentajes</i>)	53	6	19	16	7

Fuente: Elaboración propia.

^a1: Ningún impacto; 2: Bajo impacto; 3: Moderadamente bajo; 4: Moderadamente alto; y 5: Alto impacto.

En promedio, las empresas de fuera de la capital valoraron mejor el impacto del programa que las de Montevideo, aunque no se puede decir que las diferencias sean significativas. En el cuadro II.8 se sumaron todas las ponderaciones de los impactos y se calcularon los promedios simples de cada territorio (país, Montevideo, interior). Cuanto mayor es el promedio, mejor valoradas están las actividades del programa. La brecha territorial es más importante en las empresas de tipo 1.

Cuadro II.8
Valoraciones del impacto del programa en función del territorio

	Suma de ponderaciones de impacto promedio tipo 1	Suma de ponderaciones de impacto promedio tipo 2
País	31	48
Montevideo	25	46
Interior	35	51

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de esta pregunta según la intensidad de participación de las empresas en el programa permite extraer algunas conclusiones. En los cuadros siguientes se agruparon las empresas en función de la cantidad de actividades que realizaron (1, de 2 a 4, 5 o más), y se sumaron las valoraciones de impacto 4 y 5 (alto impacto), por un lado, y 1 y 2 (bajo impacto) por otro.

En las empresas con poca participación, las de tipo 1, las valoraciones de alto impacto son muy pocas (véase el cuadro II.9). Hubo algunas respuestas positivas pero que no alcanzaron a ser mayoritarias. Esto se observa cuando se preguntó acerca de si la participación en el programa permitió una "mayor claridad de objetivos y estrategia de la empresa" y también en si se generaron "productos nuevos o mejorados".

Cuando se discrimina territorialmente esas respuestas, se observó más frecuencia en empresas del interior del país que de Montevideo.

Cuadro II.9
Respuestas de las MIPYMES que participaron de 1 sola actividad de Impulsa Alimentos

¿Cuáles han sido los impactos específicos de los servicios que recibió por parte de IA?	4+5	1+2
a) Mayor claridad de objetivos y estrategia de la empresa	9	22
g) Productos nuevos o mejorados	8	22
k) Aumento de proveedores	7	25
h) Procesos de producción nuevos o mejorados	6	22
j) Mejoramiento de servicios de atención a clientes	6	25
m) Uso de TIC para fines comerciales	6	24
i) Aumento del número de clientes	5	24
n) Mejoras en acceso a información comercial	5	24
q) Mejora de la gestión de calidad (sistemas y/o certificaciones)	5	25
p) Mejor en la gestión de RRHH y Ambiente de trabajo colaborativo	5	23
b) Aumento de ventas internas	4	22
o) Mejoras en el control de inventarios	4	26
c) Aumento de exportaciones	3	29
d) Reducción de costos/mejoras en el costeo	3	26
r) Mejora de la gestión ambiental (sistemas y/o certificaciones)	3	27
e) Aumento de la rentabilidad	2	24
f) Aumento de la productividad	1	26
l) Aumento de distribuidores	1	29

Fuente: Elaboración propia.

Nota: 1: Ningún impacto; 2: Bajo impacto; 3: Moderadamente bajo; 4: Moderadamente alto; y 5: Alto impacto.

Las respuestas obtenidas de las empresas que participaron en 2 o más actividades (encuestas tipo 2) fue marcadamente diferente a lo anterior. A estas empresas se las subdividió en dos grupos: a) las que participaron en 2 a 4 actividades de Impulsa Alimentos y b) las que lo hicieron en 5 o más actividades. Como se ve en los cuadros II.9 y II.10 a una mayor participación se asoció una valoración de impacto más relevante.

Las valoraciones de impacto alto de las empresas con 2 a 4 actividades (véase el cuadro II.10) fueron mayoritarias en un ítem, el referido a "productos nuevos o mejorados" y tuvieron cierta significación en los de "mayor conocimiento del sector" y "mayor claridad de objetivos y estrategia de la empresa". Para el resto de las temáticas consideradas el impacto fue predominantemente bajo, hecho que puede ser explicado porque no fueron abordadas en los servicios de apoyo del programa.

Cuadro II.10
Respuestas de las MIPYMES que participaron de 2 a 4 actividades del programa Impulsa Alimentos

¿Cuáles han sido los impactos específicos de los servicios que recibió por parte de IA?	4+5	1+2
6) Productos nuevos o mejorados	17	10
2) Mayor conocimiento del sector donde compite mi empresa	12	14
1) Mayor claridad de objetivos y estrategia de la empresa	10	12
22) Mejora de la gestión de la calidad (sistemas y/o certificaciones)	9	14
5) Mejor relacionamiento con instituciones públicas de mi localidad	9	20
8) Procesos de producción nuevos o mejorados	8	18
11) Aumento de ventas	7	20

Cuadro II.10 (conclusión)

¿Cuáles han sido los impactos específicos de los servicios que recibió por parte de IA?	4+5	1+2
12) Aumento del número de clientes	7	17
10) Aumento de la productividad	7	24
14) Mejoramiento de servicios de atención a clientes	7	25
9) Aumento de la rentabilidad	6	18
7) Reducción de costos / mejoras en la forma de calcular los costos	6	23
3) Desarrollo de actividades en conjunto con otras empresas de mi sector o de mi localidad	6	24
4) Desarrollo de actividades en conjunto con instituciones educativas	6	25
17) Aumento de distribuidores	5	24
19) Mejoras en acceso a información comercial	5	16
23) Mejora de la gestión ambiental (sistemas y/o certificaciones)	5	21
15) Aumento de proveedores	5	23
13) Aumento de exportaciones	5	27
21) Mejoras en la gestión de RRHH y en un ambiente de trabajo colaborativo	4	23
20) Mejoras en el control de inventarios	4	25
18) Uso de TIC para fines comerciales	3	26
16) Cambio de proveedores	2	28

Fuente: Elaboración propia.

Nota: 1: Ningún impacto; 2: Bajo impacto; 3: Moderadamente bajo; 4: Moderadamente alto; y 5: Alto impacto.

Por el contrario en el subgrupo de más de 5 actividades realizadas en el programa fueron cinco las áreas donde hubo valoraciones de impacto alto mayoritarias: 1) productos nuevos o mejorados; 2) mayor claridad de objetivos y estrategia de la empresa, 3) mejoras en el acceso a información comercial; 4) Reducción de costos; y 5) procesos de producción nuevos o mejorados. Mientras que el área "Uso de TIC para fines comerciales" quedó empatado (véase el cuadro II.11). Para el resto de las temáticas consideradas el impacto fue predominantemente bajo, hecho que puede ser explicado porque no fueron abordadas en los servicios de apoyo del programa.

Cuadro II.11
Respuestas de las MIPYMES que participaron de 5 o más actividades del programa Impulsa Alimentos

¿Cuáles han sido los impactos específicos de los servicios que recibió por parte de IA?	4+5	1+2
6) Productos nuevos o mejorados	21	11
1) Mayor claridad de objetivos y estrategia de la empresa	20	9
18) Uso de TIC para fines comerciales	18	18
19) Mejoras en acceso a información comercial	16	10
7) Reducción de costos/mejoras en la forma de calcular los costos	16	13
8) Procesos de producción nuevos o mejorados	15	14
11) Aumento de ventas	14	18
12) Aumento del número de clientes	12	19
9) Aumento de la rentabilidad	10	18
3) Desarrollo de actividades en conjunto con otras empresas de mi sector o de mi localidad	10	23
2) Mayor conocimiento del sector donde compite mi empresa	9	15
22) Mejora de la gestión de la calidad (sistemas y/o certificaciones)	9	25
10) Aumento de la productividad	8	20
4) Desarrollo de actividades en conjunto con instituciones educativas	7	30

Cuadro II.11 (conclusión)

¿Cuáles han sido los impactos específicos de los servicios que recibió por parte de IA?	4+5	1+2
5) Mejor relacionamiento con instituciones públicas de mi localidad	6	24
21) Mejoras en la gestión de RRHH y en un ambiente de trabajo colaborativo	5	19
14) Mejoramiento de servicios de atención a clientes	5	20
17) Aumento de distribuidores	5	29
15) Aumento de proveedores	4	21
16) Cambio de proveedores	4	28
23) Mejora de la gestión ambiental (sistemas y/o certificaciones)	3	25
20) Mejoras en el control de inventarios	3	27
13) Aumento de exportaciones	2	36

Fuente: Elaboración propia.

Nota: 1: Ningún impacto; 2: Bajo impacto; 3: Moderadamente bajo; 4: Moderadamente alto; y 5: Alto impacto.

El análisis anterior genera elementos para suponer que existe una correlación positiva entre la intensidad de participación en el programa (cantidad de actividades realizadas) y la valoración que se tiene del impacto de este. De hecho, se encontró una correlación positiva y estadísticamente significativa entre una mayor cantidad actividades realizadas y una mejor percepción respecto al impacto en varias respuestas de las empresas tipo 1 y 2 encuestadas (véase el cuadro II.12).

Cuadro II.12
Correlación entre la percepción del impacto y la cantidad de actividades para empresas tipo 1 y 2

	Coefficiente de correlación Pearson (P)
a) Mayor claridad de objetivos y estrategia de la empresa	0,304717 ^b
b) Aumento de ventas internas	0,2528409 ^a
c) Aumento de exportaciones	-0,0011
d) Reducción de costos/mejoras en el costeo	0,3954938 ^c
e) Aumento de la rentabilidad	0,2441801 ^a
f) Aumento de la productividad	0,2096462 ^a
g) Productos nuevos o mejorados	0,307528 ^b
h) Procesos de producción nuevos o mejorados	0,2481279 ^a
i) Aumento del número de clientes	0,199946
j) Mejoramiento de servicios de atención a clientes	0,134924
k) Aumento de proveedores	0,140746
l) Aumento de distribuidores	0,187474
m) Uso de TIC para fines comerciales	0,2300215 ^a
n) Mejoras en acceso a información comercial	0,3234048 ^b
o) Mejoras en el control de inventarios	0,093109
p) Mejor en la gestión de RRHH y Ambiente de trabajo colaborativo	0,137421
q) Mejora de la gestión de calidad (sistemas y/o certificaciones)	0,118689
r) Mejora de la gestión ambiental (sistemas y/o certificaciones)	0,10032

Fuente: Elaboración propia.

^a P ≤ 0,05.

^b P ≤ 0,01.

^c P ≤ 0,001.

No obstante, al calcular esas mismas correlaciones entre las empresas tipo 2, se encontró que sólo en 4 impactos son significativas (véase el cuadro II.13., primera columna). Este resultado se explica por la menor variabilidad dentro de las empresas tipo 2, que entre las de tipo 2 y 1. Así, se encontró una correlación positiva y significativa entre la cantidad de actividades y la valoración del impacto en cuatro

casos: Desarrollo de actividades en conjunto con otras empresas de su sector o de su localidad; reducción de costos/mejoras en la forma de calcular los costos; uso de TIC para fines comerciales y mejoras en acceso a información comercial.

Además de la cantidad de actividades, se analizó si existe correlación entre otras variables y la percepción de impacto. Se tomaron las siguientes variables: tamaño de la empresa, si la empresa exporta, edad del propietario, nivel educativo del propietario y sexo del propietario (véase el cuadro II.13).

Cuadro II.13
Correlaciones para empresas tipo 2 entre la percepción de impacto y la cantidad de actividades y características de la empresa y el propietario

	Cantidad de actividades	Tamaño de empresa	Exporta	Edad del propietario	Nivel educativo del propietario	Sexo femenino de propietario
1) Mayor claridad de objetivos y estrategia de la empresa	0,1673	-0,1810	-0,2762	0,2457	0,0219	0,0480
2) Mayor conocimiento del sector donde compite mi empresa	-0,0639	-0,3412 ^c	-0,1761	0,0120	0,0432	0,2292
3) Desarrollo de actividades en conjunto con otras empresas de mi sector o de mi localidad	0,2566 ^a	-0,2026	-0,0513	0,1243	0,1169	0,1390
4) Desarrollo de actividades en conjunto con instituciones educativas	0,0694	-0,1312	-0,0354	0,0683	0,0255	-0,1963
5) Mejor relacionamiento con instituciones públicas de mi localidad	-0,0208	-0,1342	-0,1184	0,0761	-0,0340	-0,1780
6) Productos nuevos o mejorados	0,0603	-0,3741 ^c	-0,0067	0,0831	-0,0250	-0,0460
7) Reducción de costos / mejoras en la forma de calcular los costos	0,3268 ^b	-0,0379	-0,2472	0,0696	-0,0064	0,1652
8) Procesos de producción nuevos o mejorados	0,2312	-0,2181	-0,1712	0,0170	0,0063	0,0928
9) Aumento de la rentabilidad	0,1489	-0,2502	-0,1391	0,0646	0,1006	0,0944
10) Aumento de la productividad	0,0583	-0,1456	-0,0941	0,0753	0,1130	0,0458
11) Aumento de ventas	0,1635	-0,2897 ^a	-0,1369	0,0894	0,0729	0,0515
12) Aumento del número de clientes	0,0156	-0,1524	0,1538	0,2281	0,0000	0,0153
13) Aumento de exportaciones	-0,1312	0,1582	0,3110 ^a	0,3997 ^c	-0,0292	-0,2059
14) Mejoramiento de servicios de atención a clientes	0,1280	-0,0999	-0,0632	0,1343	0,0753	-0,0184
15) Aumento de proveedores	0,1339	-0,1834	-0,1791	-0,0181	0,1849	0,0932
16) Cambio de proveedores	0,2297	0,0218	-0,1008	0,2726 ^a	-0,2528	-0,1042
17) Aumento de distribuidores	-0,0171	-0,0934	-0,0251	0,0431	-0,1295	0,0342
18) Uso de TIC para fines comerciales	0,3657 ^c	-0,2244	-0,0379	0,1788	0,0197	0,0772
19) Mejoras en acceso a información comercial	0,2866 ^a	-0,2260	-0,3224 ^a	0,0532	-0,0139	-0,0722
20) Mejoras en el control de inventarios	0,1142	0,0046	-0,2073	0,3350 ^b	0,0000	-0,2094
21) Mejoras en la gestión de RRHH y en un ambiente de trabajo colaborativo	0,1861	-0,1257	-0,0707	0,2792 ^a	-0,0703	-0,1181
22) Mejora de la gestión de la calidad (sistemas y/o certificaciones)	-0,0988	-0,0946	-0,2538	0,1384	-0,1572	-0,1479
23) Mejora de la gestión ambiental (sistemas y/o certificaciones)	-0,0056	-0,0069	-0,1312	0,2133	-0,0236	-0,2063

Fuente: Elaboración propia.

^a P ≤ 0,05.

^b P ≤ 0,01.

^c P ≤ 0,001.

Al analizar el tamaño de la empresa y la percepción de impacto respecto a los servicios recibidos, se encuentra una correlación negativa y estadísticamente significativa entre el tamaño y la percepción de impacto respecto al mayor conocimiento del sector donde compite su empresa, esto implica que a **menor**

tamaño de la empresa mayor es la percepción de impacto positivo al respecto. Adicionalmente, se encuentra una correlación negativa y estadísticamente significativa entre el tamaño de la empresa y el impacto en cuanto a productos nuevos o mejorados, indicando que, a menor tamaño de la empresa, mayor percepción de impacto respecto a la incidencia de Impulsa Alimentos en la realización de productos nuevos o mejorados. La misma correlación se encuentra entre el tamaño de la empresa y el aumento de ventas, es decir a menor tamaño de la empresa, mayor es la percepción de impacto respecto al aumento en las ventas.

En cuanto a las empresas exportadoras entrevistadas y su percepción de impacto, existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre ser exportadora y percibir un aumento en las exportaciones producto de los servicios recibidos por parte del programa. Encontramos una correlación negativa significativa entre ser exportadora y el impacto de un mejor acceso a información comercial. Lo que quizás esté informando que las que ya son exportadoras no percibieron un impacto positivo de este servicio brindado por el programa.

Con relación a la edad del propietario, se encuentra una correlación positiva y significativa con el aumento de las exportaciones, es decir, a mayor edad del propietario, mayor percepción de impacto respecto al aumento de las exportaciones. Lo mismo se encuentra en relación con el cambio de proveedores, es decir, a mayor edad del propietario, mayor es la percepción de impacto respecto a dicho punto y en los de mejoras en la gestión de inventarios y RRHH.

Al analizar posibles correlaciones entre el nivel educativo del propietario y la percepción de impacto respecto a los servicios recibidos, no se encuentran correlaciones estadísticamente significativas. Esto puede ocurrir producto de la poca variabilidad en el nivel educativo del propietario, donde la mayor parte realizó y completó estudios Universitarios o Terciarios.

Finalmente, no se encuentran correlaciones estadísticamente significativas en cuanto al sexo del propietario.

F. Análisis de la participación de las empresas tipo 1

En cuanto a las 32 empresas tipo 1 entrevistadas, más de la mitad son de fuera de Montevideo mientras las de tipo 2 apenas 33% no son capitalinas. Esto seguramente está mostrando una dificultad de las empresas del interior para participar más plenamente del programa tomando más actividades, propuesta del enfoque de complementariedad de servicios del programa.

Cuando se les preguntó por las dos razones más relevantes para participar de forma tan acotada en el programa hubo 16 contestaciones que fue por tiempo limitado, 9 porque no se enteraron de otras actividades, 4 porque es muy complejo acceder a los servicios y 6 porque no les interesó los servicios ofrecidos. Llama la atención que en las empresas de fuera de la capital predomina ampliamente la contestación de tiempo reducido (son 11 respuestas) frente a las de Montevideo.

De la pregunta abierta a las empresas de tipo 1 acerca de los servicios que podrían estar interesados, no se revela información que verdaderamente sea muy diferente a lo que ya estaba brindando Impulsa Alimentos. Quizás los temas ambientales y más precisamente de economía circular podrían aparecer como novedades y los de servicios de capacitación fuera de Montevideo (véase el cuadro II.14).

Cuadro II.14
Necesidades de servicios declarados por los encuestados tipo 1

<i>Marketing</i> , distribución, comercialización	<i>Packaging</i>	Capacitaciones en el interior del país
Estrategia	Comercio exterior	Certificaciones medioambientales
Innovación	Prospectiva	

Fuente: Elaboración propia.

G. Análisis de la participación de las empresas tipo 3

Dentro de las principales razones para participar en las empresas grandes, tipo 3, se destaca la necesidad de encontrar nuevos clientes/mercados y la necesidad de conocer la legislación vigente (véase el cuadro II.15).

Cuadro II.15
¿Cuál fue su motivación para participar?

	Cantidad de empresas
Conocer legislación/reglamentos	3
Innovar	1
Nuevos clientes/mercados	4
Sin información	5

Fuente: Elaboración propia.

Ninguna de las empresas entrevistadas resalta que la participación tuvo algún tipo de beneficio en términos de identificar nuevos proveedores, o modificar las relaciones con las empresas más chicas.

De las 13 empresas, 7 de ellas declaran que los servicios recibidos son de excelente nivel, sin embargo, el resto de las empresas no responden al respecto. Se solicita sí una mayor descentralización de las capacitaciones, ya que las empresas del interior presentan diversos problemas en el acceso. Una forma propuesta para evitar estos inconvenientes es mediante la participación on-line.

Dentro de las necesidades más resaltadas por las empresas tipo 3 se destacan formaciones en cuanto legislación, certificaciones, mejora de ejecución del gasto, mejora de calidad de productos, desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados, y medio ambiente. Adicionalmente, se resalta la necesidad de mejorar la eficiencia productiva mediante la implementación de nuevas tecnologías. Por otra parte, les interesa el trabajo en conjunto para mejorar temas logísticos a nivel país.

Una propuesta que se destaca dentro de las respuestas es la necesidad de organizar una base de datos navegable donde las empresas pueden consultar la legislación vigente, a nivel internacional, regional y nacional, con énfasis en contaminantes.

III. Análisis de los resultados del panel de empresas tipo 2

En la implementación de AL-Invest 5.0, las entidades ejecutantes realizaron encuestas de las empresas beneficiarias. Una primera tanda de encuestas fue realizada en 2016, la segunda tanda en el año 2017, la tercera en el año 2018 y la cuarta en 2019. Las primeras tres encuestas realizan un relevamiento del estado de situación de las empresas que participan en el programa Impulsa Alimentos, mientras que la cuarta encuesta incluye preguntas respecto al impacto esperado que tuvo el programa en las empresas que recibieron servicios.

En consecuencia, con el apoyo de la Cámara de Industrias se pudo construir un panel de 50 empresas (17 del interior y 33 de Montevideo) que fueron entrevistadas en la encuesta del estudio de caso y que también habían contestado los formularios aplicados por la CIU. Los tres tiempos del panel son los tres formularios contestados por las empresas como se esquematiza en el diagrama III.1.



Fuente: Elaboración propia.

Las observaciones en tres tiempos permiten analizar la percepción de la empresa de los problemas en el punto de partida, los servicios que utilizó de Impulsa Alimentos y cómo valora el

impacto de esos servicios en su empresa. Lo que se busca es que haya una cierta coherencia entre estos tres ítems para poder tener elementos de evaluación del programa.

Las encuestas realizadas permiten indagar acerca de dos preguntas fundamentales.

En primer lugar, se investiga si el programa atendió las problemáticas que las empresas consideraban más relevantes previo a participar en el programa. En este caso se buscó correlacionar la pregunta de perfil de la empresa contestada en T1 y T2 y los servicios brindados por Impulsa Alimentos, que están contestados en T2 y T3 (véase el cuadro III.1).

En segundo lugar, se investigó si hubo un impacto positivo en la empresa por el servicio recibido por parte del programa. En este caso, se correlacionó la pregunta de perfil de la empresa contestada en T1 y T2 y la de valoración de impacto contestada en T2 y T3 (véase el cuadro III.2.).

En consecuencia, para tratar de contestar a esas dos grandes preguntas se usaron datos del perfil de la empresa, de los servicios brindados y de la evaluación de impacto.

Se puede constatar en el cuadro III.1 que en T1 parecería que las empresas tienen pocas áreas con problemas (suma de valoración 1 y 2, es decir muy mala y mala), salvo en lo que refiere a nuevas técnicas y tecnologías. La suma vertical de la situación de la empresa en T1 indica que en los ítems señalados la situación de las empresas del panel es mayoritariamente buena. En T2 aparecen más áreas con problemas, referentes a temas de innovación tecnológica, ventas, margen de utilidad, número de clientes y relacionamiento con la administración pública.

Cuadro III.1
Perfil: estado de situación de la empresa en T1 y T2

	T1					T2				
	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
a) En lo que se refiere a la productividad?	1	3	19	18	3	2	3	14	20	3
b) En lo que se refiere a la organización de la producción?		3	18	22	1		2	16	22	2
c) En lo que se refiere a la distribución (layout) de la empresa?		5	21	17	1	1	5	12	22	2
d) En lo que se refiere a las nuevas técnicas y tecnologías?		10	18	13	3		8	19	14	1
e) En cuanto al ambiente de trabajo? (ventilación, limpieza, iluminación, orden, otros)?		1	7	26	9		2	7	23	10
f) En lo que se refiere a los defectos y retrasos?			15	23	5		4	8	24	6
g) En lo que se refiere a la calidad de los productos y servicios?			2	19	23			2	17	23
h) En lo que se refiere al conjunto de productos y servicios de la empresa?			6	21	17			3	26	13
i) En lo referente a la gestión y volumen de los inventarios?		2	16	24	2		4	12	21	5
j) En lo que se refiere al cálculo de costos y gestión del flujo de caja?	3	1	15	16	7		4	16	19	5
k) En lo referente a la situación de las ventas?		2	24	15	3	1	6	14	20	1
l) En lo referente al margen de utilidad?	1	3	25	15		1	5	24	11	1
m) En relación al número de clientes?		2	23	15	3		6	14	21	1
n) La relación con el cliente / fidelización de los clientes?			10	23	10		1	6	22	13
o) Cómo es la relación con los proveedores?			4	23	16			4	20	18
p) En lo que se refiere a la capacitación de los trabajadores?		1	18	17	4	1	1	16	22	2
q) En lo que se refiere a la perspectiva de futuro del sector?		3	11	16	13	1	2	18	12	9
r) En lo referente a su relacionamiento con los órganos de la administración pública?	1	2	12	23	5	5	8	14	11	4

Fuente: Elaboración propia.

A. ¿Impulsa Alimentos atendió las problemáticas de las empresas? Análisis de correlaciones entre perfil y servicios brindados

Con el objetivo de observar si la empresa recibió servicios ajustados a sus necesidades, a continuación, se analizan las correlaciones entre la percepción del perfil de la empresa y los servicios recibidos. Para el perfil de la empresa se utilizan las variables obtenidas en T2 y no en T1 porque en este último caso no se encontraron correlaciones significativas. Para la identificación de la percepción de los servicios se utilizó T3, la encuesta diseñada a los efectos de este estudio de caso, ya que la información es más precisa que la que se podía obtener en T2.

El servicio más utilizado de Impulsa Alimentos IA, las capacitaciones y asistencias técnicas en temas productivos, no presenta correlaciones con la situación de perfil (véase el cuadro III.2). Sin embargo en el caso de los diagnósticos, el segundo servicio más utilizado por las empresas del panel, se encontraron cinco correlaciones negativas estadísticamente significativas.

Esto quiere decir que las empresas que declararon en la situación de perfil que tenían dificultades en temas de productividad, de organización de la producción, de *layout* de la empresa, de ambiente laboral y de gestión y volumen de los inventarios, tendieron más que las otras a utilizar los servicios de diagnóstico.

Este último dato no es menor, dado que los cuatro tipos de diagnósticos brindados por Impulsa Alimentos (los del CEI en temas tecno-competitivos y el diagnóstico integral, el de diseño y el de potencial exportador) son servicios de complejidad alta (véase el cuadro III.3).

En lo que se refiere a las nuevas técnicas y tecnologías, aquellas empresas que declaran niveles bajos de valoración respecto al tema tienden a recibir servicios de desarrollo de productos y procesos y a participar en plataformas online (correlación negativa y estadísticamente significativa).

Adicionalmente, empresas que se perciben negativamente en lo que se refiere a la calidad de los productos y servicios tienden a recibir capacitaciones y asistencias técnicas en temas administrativos (correlación negativa y estadísticamente significativa).

En cuanto al relacionamiento de la empresa con los órganos de la administración pública se encuentra una correlación negativa y estadísticamente significativa en relación con la recepción de capacitaciones y asistencias técnicas en temas administrativos. Es decir aquellas empresas que califican bajo este aspecto tienden a recibir capacitaciones y asistencias técnicas en temas administrativos.

Hay cinco casos de correlaciones positivas estadísticamente significativas, las que resultan más difíciles de explicar. Podrían significar que las empresas no tomaron servicios acordes a sus problemas de inicio, pero para poder afirmar esto habría que tener más información sobre cada caso.

Al analizar la percepción de las empresas en lo que se refiere al conjunto de productos y servicios de la empresa, se encuentra una correlación positiva y estadísticamente significativa con la recepción de capacitaciones y asistencias técnicas en temas comerciales. Esto implica que a mayor valoración respecto al punto es esperable que las empresas reciban más de esos servicios en temas comerciales.

Aquellas empresas que tienden a calificarse positivamente en lo que se refiere a los defectos y retrasos tienden a participar más en transferencias de conocimientos e intercambio de experiencias y en ferias y ruedas de negocios (correlación positiva y estadísticamente significativa).

Por otra parte, se encuentra una correlación positiva y estadísticamente significativa en empresas que se perciben positivamente en términos de organización de la producción y tienden a participar más en ferias y ruedas de negocios.

También es positiva la correlación entre desarrollo de productos y procesos y ambiente de trabajo. En este caso podría significar que un buen ambiente de trabajo incita a la innovación. Hay efectivamente evidencia que esto sucede así.

Cuadro III.2
Correlación entre perfil de la empresa en T2 y servicios recibidos en T3 (valor de P)

	a) Diagnósticos	d) Capacitaciones y asistencias técnicas en temas productivos	e) Capacitaciones y asistencias técnicas en temas comerciales	f) Capacitaciones y asistencias técnicas en temas administrativos	g) Desarrollo de productos / procesos	h) Transferencias de conocimientos e intercambio de experiencias	i) Participación en Ferias y ruedas de negocios	j) Misiones empresariales de familiarización comercial	k) Misiones empresariales de familiarización técnica	m) Plataformas o herramientas en línea (red social empresarial AL Invest-Connectamericas)
a) En lo que se refiere a la productividad	-0,3354 ^a	-0,0894	-0,1101	-0,1223	-0,2841	0,21	-0,1153	0,1242	-0,0691	-0,1246
b) En lo que se refiere a la organización de la producción	-0,3921 ^c	0,1412	-0,0332	-0,2149	0	0,2445	0,3000 ^a	0,1722	-0,1055	0,0315
c) En lo que se refiere a la distribución (layout) de la empresa	-0,3250 ^c	0,1131	-0,0928	-0,2912	0,2089	0,2761	0,1336	0,2329	-0,0754	-0,0445
d) En lo que se refiere a las nuevas técnicas y tecnologías	-0,069	-0,224	-0,2383	-0,1325	-0,3261 ^a	0,0785	-0,0722	0,2119	-0,2036	-0,3483 ^a
e) En cuanto al ambiente de trabajo? (ventilación, limpieza, iluminación, orden)	-0,3168 ^a	-0,0542	0,0584	-0,2918	0,3794 ^a	0,1983	0,192	0,2554	-0,1895	0,0279
f) En lo que se refiere a los defectos y retrasos	-0,1266	0,2873	0,148	-0,1592	0,2639	0,2942 ^a	0,2986 ^a	0,1676	-0,1833	-0,0058
g) En lo que se refiere a la calidad de los productos y servicios	0,0764	-0,031	0,1625	-0,4418 ^b	0,0096	0,1675	0,044	0,2523	0,1241	-0,183
h) En lo que se refiere al conjunto de productos y servicios de la empresa	-0,0943	0,0118	0,3136 ^a	-0,0263	-0,0689	-0,0431	0,0209	0,0593	0,2178	-0,2274
i) En lo referente a la gestión y volumen de los inventarios	-0,3353 ^a	0,0706	0,0678	-0,2721	-0,0678	0,2099	0,1252	0,1433	0,0914	-0,1789
j) En lo que se refiere al cálculo de costos y gestión del flujo de caja?	0,0252	-0,1404	0,0252	-0,019	0,0829	0,0857	0,0207	0,0533	-0,0819	-0,2208
k) En lo referente a la situación de las ventas?	-0,2095	0,0121	-0,1534	0,0099	-0,1833	0,0609	-0,0431	-0,0277	0,1336	-0,1003
l) En lo referente al margen de utilidad	-0,2156	0,0362	-0,1598	-0,0687	-0,0074	0,2048	-0,214	-0,1609	-0,3862 ^c	-0,21
m) En relación con el número de clientes	-0,1198	0,047	-0,0013	-0,0139	-0,1171	0,1121	0,1288	0,2474	0,1325	-0,0479
n) La relación con el cliente / fidelización de los clientes	-0,1198	-0,0298	0,0419	0,0536	0,076	0,0476	0,1056	-0,0982	-0,1999	-0,2245
o) Cómo es la relación con los proveedores	-0,0501	0,0887	-0,0782	-0,0782	-0,2231	0,1596	0,0262	-0,0337	0,1626	-0,1874
p) En lo que se refiere a la capacitación de los trabajadores	-0,0192	-0,0155	0,1245	-0,2024	-0,1963	0,1918	0,0551	0,263	-0,171	-0,0779
q) En lo que se refiere a la perspectiva de futuro del sector	-0,0141	0,1029	-0,1724	-0,0093	-0,1971	0,2071	0,0405	0,026	0,0457	-0,1584
r) En lo referente a su relacionamiento con los órganos de la administración pública	0,0175	-0,1041	-0,1136	-0,3347 ^a	-0,2359	0,2079	0,1006	0,1292	-0,0568	0,0502

Fuente: Elaboración propia.

^a P ≤ 0,05.

^b P ≤ 0,01.

^c P ≤ 0,001.

En suma, se encontraron algunos resultados que pueden servir a guiar las acciones futuras de este tipo de programa. En el cuadro III.3 se ordenaron las correlaciones estadísticamente significativas en función de la complejidad de los servicios. Los resultados hallados muestran que existe una coherencia especialmente importante en lo concerniente a los servicios de alta complejidad y los problemas específicos de las empresas en el punto de partida. La demanda por diagnósticos respalda en general una visión que las empresas utilizaron los servicios de Impulsa Alimentos que correspondía a su situación de partida. Otro servicio de complejidad alta es el desarrollo de productos que presenta también un resultado sumamente interesante dado que podría estar señalando que las empresas que lo utilizaron recurren a una organización colectiva de la generación de ideas para la innovación.

Hay servicios también altamente demandados como son las capacitaciones, que no presentan correlaciones interesantes, quizás por ser muy generales en la resolución de problemas. El uso de la plataforma on-line sí presenta un resultado interesante dado que fue usado por empresas con dificultades en temas de innovación, lo que es coherente con el objetivo de la plataforma.

Cuadro III.3
Correlaciones en función de complejidad de servicios

	Servicios ofrecidos por IA	Correlaciones estadísticamente significativas	Signo de la correlación
Complejidad baja	participaciones en ferias y ruedas de negocios, plataformas o herramientas on-line capacitaciones y asistencias técnicas en temas administrativos las capacitaciones y asistencias técnicas en temas comerciales las capacitaciones y asistencias técnicas en temas productivos	h) En lo que se refiere al conjunto de productos y servicios de la empresa	Positiva
		d) En lo que se refiere a las nuevas técnicas y tecnologías	Negativa
		r) En lo referente a su relacionamiento con los órganos de la administración pública	Negativa
		g) En lo que se refiere a la calidad de los productos y servicios	Positiva
		b) En lo que se refiere a la organización de la producción	Positiva
Complejidad media	misiones empresariales de familiarización técnica misiones empresariales de familiarización comercial	l) En lo referente al margen de utilidad	Negativa
Complejidad alta	diagnósticos desarrollo de productos / procesos transferencias de conocimientos e intercambio de experiencias	a) En lo que se refiere a la productividad	Negativa
		b) En lo que se refiere a la organización de la producción	Negativa
		c) En lo que se refiere a la distribución (layout) de la empresa	Negativa
		e) En cuanto al ambiente de trabajo (ventilación, limpieza, iluminación, orden)	Negativa
		i) En lo referente a la gestión y volumen de los inventarios	Negativa
		d) En lo que se refiere a las nuevas técnicas y tecnologías	Negativa
		e) En cuanto al ambiente de trabajo (ventilación, limpieza, iluminación, orden)	Positiva, pero coherente con servicios de innovación
f) En lo que se refiere a los defectos y retrasos	Positiva		

Fuente: Elaboración propia.

B. ¿Hubo impacto positivo en la empresa por el servicio recibido por parte de Impulsa Alimentos? Análisis de correlaciones entre perfil e impacto

Al analizar el perfil de la empresa en T₂ y el impacto percibido en T₃, se busca encontrar las relaciones posibles entre las dificultades de la empresa o sus bondades y la valoración del impacto del servicio que recibió del programa.

Lo primero que se buscó a través de este ejercicio son correlaciones negativas significativas, es decir, empresas con aspectos del perfil en T₂ con valoración mala o muy mala que perciben un impacto positivo en T₃ producto de los servicios brindados por Impulsa Alimentos. No obstante, que las correlaciones negativas (resaltadas en verde en el cuadro III.4) están dispersas y son poco numerosas.

No se logró encontrar un resultado que pudiera mostrar o no que los servicios brindados por el programa resolvieron las dificultades de las empresas participantes.

Se observa de todos modos un grupo de correlaciones negativas significativas en la fila del impacto "Mayor conocimiento del sector donde compite mi empresa". Esta percepción positiva de impacto está ligada con la percepción negativa de perfil sobre el conjunto de productos y servicios de la empresa, la situación de las ventas, número de clientes y relación con los proveedores.

Se observa también un número considerable de correlaciones positivas significativas agrupadas en tres columnas con los ítems del perfil siguientes: c) en lo que se refiere a la distribución (*layout*) de la empresa; p) en lo que se refiere a la capacitación de los trabajadores; y, r) en lo referente a su relacionamiento con los órganos de la administración pública. De esta forma las empresas que perciben en T₂ que disponen de un buen *layout* de su empresa han utilizado servicios de Impulsa Alimentos y tienen tendencia a valorar que éstos han impactado en T₃ de forma positiva en los siete ítems resaltados en naranja en el cuadro III.4. Lo mismo sucede con las empresas que parten de una visión positiva sobre la capacitación de los trabajadores que imparten en su empresa y con las que valoran como bueno o muy bueno el relacionamiento con la administración pública.

Cuadro III.4
Correlación entre perfil de la empresa en T2 e impacto de los servicios recibidos en T3 (valor de P)

Perfil	a) En lo que se refiere a la productividad	b) En lo que se refiere a la organización de la producción	c) En lo que se refiere a la distribución (layout) de la empresa	d) En lo que se refiere a las nuevas técnicas y tecnologías	e) ¿En cuanto al ambiente de trabajo? (ventilación, limpieza, iluminación, orden)	f) En lo que se refiere a los defectos y retrasos	g) En lo que se refiere a la calidad de los productos y servicios	h) En lo que se refiere al conjunto de productos y servicios de la empresa	i) En lo referente a la gestión y volumen de los inventarios
1) Mayor claridad de objetivos y estrategia de la empresa	0,2065	0,0997	0,2787	0,0837	0,3353 ^a	0,1093	-0,0838	-0,0366	-0,0771
2) Mayor conocimiento del sector donde compite mi empresa	-0,0477	0,1283	0,2668	0,0158	0,0569	0,0186	0,0275	-0,3444 ^a	-0,1949
3) Desarrollo de actividades en conjunto con otras empresas de mi sector o de mi localidad	-0,0467	-0,0358	0,2672	0,0481	0,032	0,0519	0,0838	0,0278	-0,275
4) Desarrollo de actividades en conjunto con instituciones educativas	0,2303	0,1204	0,3559 ^a	0,0254	0,2487	0,1033	0,0193	0,0696	-0,0673
5) Mejor relacionamiento con instituciones públicas de mi localidad	0,0119	-0,023	0,4167 ^b	-0,0397	0,2554	-0,1547	0,1211	0,0115	-0,073
6) Productos nuevos o mejorados	-0,0369	-0,0633	0,16	-0,1226	-0,0789	-0,1135	-0,0521	-0,0744	-0,0217
7) Reducción de costos / mejoras en la forma de calcular los costos	-0,0375	-0,209	0,0593	-0,046	0,0027	-0,0945	-0,3782 ^a	-0,1221	-0,2638
8) Procesos de producción nuevos o mejorados	0,0636	-0,0942	0,1819	-0,012	0,104	0,019	-0,2567	0,0817	-0,2186
9) Aumento de la rentabilidad	0,0568	0,0495	0,0479	0,0965	-0,036	-0,0538	0,0251	-0,0279	-0,0917
10) Aumento de la productividad	0,0395	-0,0777	0,3082 ^a	0,0864	0,1864	-0,039	-0,0932	-0,0359	-0,1673
11) Aumento de ventas	0,0465	0,0448	0,2336	0,0171	0,1038	0,0229	0,0424	-0,0829	-0,0454
12) Aumento del número de clientes	0,085	0,0896	0,1742	0,0556	-0,0242	-0,1879	0,1304	0,0841	0,0921
13) Aumento de exportaciones	0,2116	0,2525	0,3220 ^a	0,4794 ^c	0,2825	0,1515	0,1147	0,2396	0,153
14) Mejoramiento de servicios de atención a clientes	0,159	0	0,0045	0,1271	-0,0211	-0,1242	-0,0707	0,084	-0,1351
15) Aumento de proveedores	0,1085	0,0601	0,3211 ^a	0,2267	0,1769	-0,0563	0,0141	-0,1738	-0,1935
16) Cambio de proveedores	0,2044	0,0389	0,1686	0,0947	0,1596	-0,0169	-0,0927	-0,0394	0,1117
17) Aumento de distribuidores	0,1794	0,0912	0,3480 ^a	0,1837	0,1701	-0,0606	-0,1599	-0,1555	-0,1098
18) Uso de TIC para fines comerciales	0,1686	0,1322	0,1474	-0,0147	0,0641	0,2029	0,1182	0,1678	0,0928
19) Mejoras en acceso a información comercial	0,0664	0,2619	0,2826	0,1602	0,2359	0,0817	-0,0275	-0,1562	0,1369
20) Mejoras en el control de inventarios	0,1219	0,1008	0,3054 ^a	0,1312	0,1488	0,0049	-0,119	0,0565	-0,0108
21) Mejoras en la gestión de RRHH y en un ambiente de trabajo colaborativo	0,0506	-0,0336	0,1172	0,0484	0,1724	-0,0776	-0,0231	0,2713	0,0425
22) Mejora de la gestión de la calidad (sistemas y/o certificaciones)	0,1296	0,0269	0,3299 ^a	0,0301	0,117	-0,1862	0,1048	-0,0219	0,0964
23) Mejora de la gestión ambiental (sistemas y/o certificaciones)	0,1189	-0,0372	0,274	0,0875	0,2097	-0,1347	-0,0924	-0,0184	-0,0637

Cuadro III.4 (conclusión)

Perfil									
Impacto	j) En lo que se refiere al cálculo de costos y gestión del flujo de caja?	k) ¿En lo referente a la situación de las ventas?	l) En lo referente al margen de utilidad	m) En relación con el número de clientes	n) La relación con el cliente / fidelización de los clientes	o) Cómo es la relación con los proveedores	p) En lo que se refiere a la capacitación de los trabajadores	q) En lo que se refiere a la perspectiva de futuro del sector	r) En lo referente a su relacionamiento con los órganos de la administración
1) Mayor claridad de objetivos y estrategia de la empresa	0,011	-0,1982	0,0397	-0,2554	-0,1583	-0,1371	0,1168	0,1462	0,3431 ^a
2) Mayor conocimiento del sector donde compite mi empresa	-0,0919	-0,4260 ^c	-0,2617	-0,3367 ^a	-0,1628	-0,3467 ^a	0,2614	0,268	0,2166
3) Desarrollo de actividades en conjunto con otras empresas de mi sector o de mi localidad	0,1225	0,0902	0,0448	-0,0837	-0,2858	-0,2396	0,2257	0,108	0,3120 ^a
4) Desarrollo de actividades en conjunto con instituciones educativas	0,0801	-0,0416	0,0827	-0,0213	-0,0967	-0,2117	0,1501	-0,1388	0,2974 ^a
5) Mejor relacionamiento con instituciones públicas de mi localidad	-0,0799	-0,245	0,1138	-0,1626	-0,2158	-0,3221 ^a	0,3135 ^a	0,0818	0,1292
6) Productos nuevos o mejorados	0,1479	-0,0048	0,087	-0,1705	-0,2024	-0,1591	0,2134	0,1061	-0,0897
7) Reducción de costos / mejoras en la forma de calcular los costos	-0,0333	-0,2782	-0,0759	-0,1315	-0,1208	-0,1642	0,0581	0,0764	0,1562
8) Procesos de producción nuevos o mejorados	-0,0069	0,0036	0,0642	-0,0998	-0,0842	-0,1922	0,1332	0,1148	0,1928
9) Aumento de la rentabilidad	0,0757	0,066	0,1897	-0,1077	0,0005	-0,0478	0,2659	0,1162	0,0852
10) Aumento de la productividad	0,0533	-0,1408	0,2299	-0,2	-0,1303	-0,1484	0,1803	0,1503	0,3496 ^a
11) Aumento de ventas	0,0541	-0,0472	0,1192	-0,2165	-0,1457	-0,0342	0,281	0,1885	-0,003
12) Aumento del número de clientes	0,0172	0,0868	0,1192	-0,1356	0,0152	0,0357	0,3055 ^a	0,1885	0,0417
13) Aumento de exportaciones	0,1361	-0,0375	0,1829	0,0829	-0,1455	0,0458	0,4761 ^b	0,0835	0,4100 ^b
14) Mejoramiento de servicios de atención a clientes	0,1278	0,0102	0,2549	-0,0836	-0,002	0,0124	0,0989	0,0315	0,1056
15) Aumento de proveedores	0,1462	0,0069	0,3222 ^a	-0,2646	-0,0097	-0,1175	0,1501	0,2661	0,0322
16) Cambio de proveedores	0,2434	0,0872	-0,0117	0,0737	-0,1572	-0,0236	-0,0844	-0,0653	-0,0891
17) Aumento de distribuidores	-0,0678	0,0548	0,1439	-0,2079	-0,2234	-0,1238	0,1052	-0,0147	0,1859
18) Uso de TIC para fines comerciales	-0,0265	-0,0988	-0,0211	-0,1777	-0,2504	-0,0061	0,2945 ^a	0,0047	0,2716
19) Mejoras en acceso a información comercial	0,0212	-0,3410 ^a	-0,0597	-0,1346	-0,0973	-0,1665	0,3604 ^a	0,1383	0,2644
20) Mejoras en el control de inventarios	0,1363	-0,0703	0,0836	-0,2122	-0,2707	-0,1124	0,202	0,107	0,1267
21) Mejoras en la gestión de RRHH y en un ambiente de trabajo colaborativo	0,169	0,0906	0,2225	0,0416	-0,1392	0,1109	0,0698	0,0028	0,1275
22) Mejora de la gestión de la calidad (sistemas y/o certificaciones)	0,0353	-0,1919	-0,0444	-0,2811	-0,2523	-0,2348	0,2475	-0,0486	0,1149
23) Mejora de la gestión ambiental (sistemas y/o certificaciones)	0,1573	-0,1543	0,1487	-0,161	-0,2982	-0,3151 ^a	0,2256	-0,0872	0,125

Fuente: Elaboración propia.

^a P ≤ 0,05.^b P ≤ 0,01.^c P ≤ 0,001.

IV. Síntesis y conclusiones

Impulsa Alimentos es un programa de la CIU, que fue financiado por AL-Invest 5.0, uno de los proyectos de cooperación internacional más importantes de la Comisión Europea en América Latina. El programa fue lanzado en marzo de 2017 y culminó su ciclo de actividad con financiamiento de AL-Invest 5.0 en agosto de 2018.

Con la implementación de Impulsa Alimentos, tomando como punto de partida los servicios de desarrollo empresarial ya en funcionamiento en la CIU, ésta buscó evolucionar en la provisión de servicios desde el carácter horizontal al sectorial. Esto con el objetivo de responder de forma integral a las necesidades de las empresas mediante la generación de múltiples espacios de trabajo complementarios entre sí. Este nuevo modelo de trabajo de carácter sectorial tuvo como objetivo también fortalecer las capacidades técnicas de la CIU y de las instituciones públicas y académicas con las cuales co-ejecuta la provisión de los nuevos tipos de servicios.

Por lo anterior, una forma de evaluar el programa Impulsa Alimentos es analizar si cumplió con los tres objetivos establecidos en el párrafo anterior. Estos son: a) fortalecer las capacidades técnicas de la CIU a través del relacionamiento con otras instituciones; b) sofisticar los servicios de desarrollo empresarial; y, c) atender de forma integral las necesidades de las empresas.

La información recolectada para la realización de este estudio de caso permitió analizar el cumplimiento de los objetivos establecidos por el programa. La información provino de diferentes fuentes. En primer lugar, se realizaron entrevistas a informantes calificados sobre asuntos de política productiva y de CTI en Uruguay y se consultaron fuentes secundarias. En segundo lugar, se realizó una encuesta entre agosto y setiembre de 2020 a 106 empresas de Montevideo y del interior del país que recibieron los servicios de Impulsa Alimentos. Finalmente, se elaboró un panel de 50 empresas que respondieron a la encuesta realizada en este trabajo de campo y que también habían respondido a las encuestas de seguimiento del programa en el marco de la implementación de AL-Invest 5.0 en 2017, 2018 y 2019.

Hubo tres limitaciones importantes para realizar la evaluación en términos de la incidencia del programa en la productividad y competitividad de las empresas atendidas. Por un lado, no fue posible construir un grupo de control para hacer una evaluación de impacto tradicional, por lo que el análisis de los impactos del programa se centró en estudiar relaciones y correlaciones entre las percepciones de las empresas atendidas por el programa sobre diferentes variables. Por otro lado, no fue posible utilizar los datos de ventas y exportaciones de la encuesta, porque muy pocas empresas proporcionaron esos datos. Por último, se preguntó por todas las posibles variables de impacto que figuraban en las encuestas diseñadas para todos los programas regionales de CAINCO (los que tuvieron una diversidad de temas apoyados). Esto determinó que se preguntara por el impacto de temas no abordados por Impulsa Alimentos y que en general el entrevistado conteste “ningún impacto” (1) dado que no estaba prevista la opción “no corresponde”.

El programa empezó a operar en una fase del ciclo económico a la baja, tanto en cuanto a las expectativas empresariales como a las ventas en el exterior, luego de un largo periodo de crecimiento del PIB uruguayo ininterrumpido. Pese a ello, el programa tuvo la ventaja que comenzó su ejecución en un sistema de políticas productivas y de CTI reforzado tras los años de crecimiento y de construcción institucional. Impulsa Alimentos logró tomar esa ventaja y estableció los lazos necesarios para aprovechar la nueva institucionalidad y generar externalidades del programa. Esta estrategia es un factor explicativo importante del éxito del programa.

En los próximos párrafos se ordenan los resultados hallados en este trabajo en función de los tres objetivos señalados del programa.

a) Fortalecimiento de las capacidades técnicas de la CIU para apoyar a las mipymes

Sin duda el diseño de Impulsa Alimentos fue novedoso a nivel nacional, donde prevalecían apoyos de tipo horizontal. La madurez alcanzada en la provisión de servicios de desarrollo empresarial horizontales brindados por la CIU hasta el momento del inicio del programa permitió este avance hacia modelos de apoyo más sofisticados de carácter sectorial. Dentro del organigrama de la CIU no hubo cambios institucionales, sino que dentro de las áreas que ya proveían servicios a las empresas éstos se sofisticaron.

La metodología de trabajo mejoró las capacidades técnicas de la CIU. Las herramientas de política de Impulsa Alimentos “**Ruta para Innovar**” y “**Ruta para Diseño y Desarrollo de Productos**” se integraron con los servicios especializados ya existentes. Se conformó así un paquete de apoyos novedosos a nivel nacional (actuando en mercados de información y conocimiento aún incipientes) y que requirieron la creación de espacios de cooperación de las empresas con instituciones oferentes de estos servicios (grupos de investigación, centros tecnológicos, diseñadores industriales, expertos de perfil tecnológico).

Impulsa Alimentos generó información sobre las tendencias tecnológicas, comerciales y normativas del sector alimentario a nivel internacional a través de la creación de la “Antena de Vigilancia Tecnológica, Comercial y Normativa”. Esta plataforma de información fue novedosa a nivel nacional. También generó un bien público sectorial para reducir las brechas tecnológicas, productivas y comerciales encontradas a partir del análisis de la situación actual de las empresas y las tendencias internacionales identificadas. A través del “Buscador de Soluciones para la Industria” creada en cooperación con otro proyecto CIU: el CEI. Este buscador es una plataforma de oferta y demanda de conocimiento de aplicación industrial, que nuclea la oferta de capacidades de Investigación y Desarrollo de aplicación industrial, los instrumentos de apoyo y los servicios que existen hoy para ayudar a las empresas industriales del país.

De esta forma, el programa permitió avanzar hacia la prestación de servicios sofisticados bajo un modelo de innovación abierta. De las diecisiete instituciones con más vínculos con Impulsa Alientos diez están relacionadas a CTI, generando vinculaciones entre la academia y la industria. Este tipo de relacionamiento es esencial en el sistema uruguayo de ciencia y tecnología, dado que una característica central es que las empresas demandan pocos conocimientos a la academia para nutrir sus innovaciones.

El programa diseñó y puso en marcha una oferta compuesta por un total de ocho servicios de desarrollo empresarial complementarios y de complejidad diversa (contenidos en las dos Rutas mencionadas), que fomentaron un acercamiento gradual de la empresa a las capacidades disponibles en el sistema de innovación industrial nacional.

De manera complementaria, se partió del concepto de que la innovación, para poder generar valor, requiere que las empresas tengan capacidad de acceder y expandir los mercados donde actúan. Por tanto, la innovación y la internacionalización fueron consideradas como un binomio indisoluble y la **“Ruta para Exportar”** apostó de esta forma a la construcción de un proceso virtuoso innovación – exportación. La cuarta herramienta del programa, **“Ruta para mejorar la gestión”** también apostó a la impronta de la innovación brindando un servicio de diagnóstico integral de la empresa provisto por el CEI.

Finalmente, el programa sirvió de puntapié para la consolidación de nuevos servicios. En 2019, con los aprendizajes de Impulsa Alimentos, se lanzó otro programa llamado “Impulsa Industria” con fondos públicos nacionales. Impulsa Industria es un proyecto ejecutado por la CIU y apoyado por el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP). Replica Impulsa Alimentos en una línea para empresas del sector alimenticio y agrega otra línea en el sector de la construcción.

b) Sofisticación de los servicios de desarrollo empresarial brindados por la CIU

Los tres servicios más demandados en las empresas de tipo 1 (que realizaron una actividad del programa) y tipo 2 (que participaron en dos o más actividades del programa) fueron las capacitaciones en temas comerciales y productivos, los diagnósticos y el uso de la plataforma. Las empresas de tipo 3 (las de tamaño grande) participaron en actividades asociativas con características de bienes club (capacitaciones, rondas de negocio, misiones empresariales) o bienes públicos (antenas de información), y las de tipo 1 no participaron del desarrollo de productos y de misiones empresariales. No se encontraron diferencias entre Montevideo e interior en los tipos de servicios demandados.

Los diagnósticos tecno-competitivos fueron realizados por el CEI, centro co-gobernado por la CIU, la Universidad de la República y el poder ejecutivo. Estos diagnósticos son uno de los servicios de desarrollo empresarial más originales dentro del sistema local de apoyo a MIPYMES. Los otros tipos de diagnóstico, los integrales, los de diseño y de potencial exportador, son también muy exigentes y disponen de metodologías sistematizadas y probadas. Los diagnósticos son considerados servicios de alta complejidad, o sofisticados.

Se clasificaron los servicios en función de su complejidad alta, media y baja, y se observó que en las empresas de tipo 2 cerca de la mitad (44%) de los servicios son de alta complejidad. Por otro lado, se analizó si alguna característica del empresario o de la empresa podría explicar la selección de complejidad del servicio demandado (tamaño de la empresa, edad, sexo y nivel educativo del propietario), pero no se halló un resultado contundente.

Los diagnósticos, las transferencias de conocimientos y el desarrollo de productos son de alta complejidad y son predominantes en las empresas de tipo 2. Aunque este grupo de empresas también demandó servicios de baja complejidad como las capacitaciones y el uso de la plataforma o las misiones que son de complejidad media.

En el panel de empresas tipo 2 se buscaron correlaciones negativas entre el perfil de la empresa (su percepción sobre cómo valora la situación de las áreas de su empresa, desde muy mala hasta muy

buenas) y los servicios recibidos. Lo que se buscaba aquí era **indagar si hubo coherencia entre los problemas de la empresa y los servicios recibidos**. Se encontró una correlación negativa y estadísticamente significativa entre algunos ítems del perfil y la provisión de diagnósticos. Esto quiere decir que las empresas que declararon en la situación de partida (perfil) que tenían dificultades en temas de productividad, de organización de la producción, de layout de la empresa, de ambiente laboral y de gestión y volumen de los inventarios tendieron más que las otras a utilizar los servicios de diagnóstico.

Este último dato no es menor dado que, como recién se mencionó, los cuatro tipos de diagnósticos brindados por Impulsa Alimentos son servicios de complejidad alta. A ello se puede agregar una característica importante de las empresas participantes tipo 2, referente a que en su mayoría no habían participado previamente en otros programas de la CIU o en programas de fomento provistos por otras instituciones.

En lo que se refiere a las nuevas técnicas y tecnologías, aquellas empresas que declaran niveles bajos de valoración respecto al tema tienden a recibir servicios de desarrollo de productos y procesos y a participar en plataformas online (correlación negativa y estadísticamente significativa).

Se encontró correlación positiva y significativa entre el desarrollo de productos y procesos y el ambiente de trabajo. En este caso podría significar que un buen ambiente de trabajo incita a la innovación. Hay efectivamente evidencia que esto sucede así ya que la innovación es una actividad cada vez más colectiva.

En suma, se encontraron algunos resultados que pueden servir a guiar las acciones futuras de este tipo de programa. Los resultados hallados muestran que existe una **coherencia especialmente importante en lo concerniente a los servicios de alta complejidad y los problemas específicos de las empresas en el punto de partida**. La demanda por los diagnósticos respalda en general una visión que las empresas utilizaron los servicios de Impulsa Alimentos que correspondía a su situación de partida. Otro servicio de complejidad alta es el desarrollo de productos que presenta también un resultado sumamente interesante dado que podría estar señalando que las empresas que lo utilizaron recurren a una organización colectiva de la generación de ideas para la innovación.

Hay servicios también altamente demandados como son las capacitaciones, que no presentan correlaciones interesantes, quizás por ser muy generales en la resolución de problemas. El uso de la plataforma en línea sí presenta un resultado interesante dado que fue usado por empresas con dificultades en temas de innovación.

El programa tuvo resultados entonces en “empujar” a las empresas hacia una mayor complejidad de los servicios. Dada la problemática persistente en Uruguay de falta de demanda por los instrumentos de apoyo a la innovación (véase la sección I) un programa futuro debería poner su foco en este tipo de acciones.

Con relación a la evaluación de impacto, considerando las limitaciones metodológicas explicadas previamente, a las empresas de tipo 1 y 2 se les preguntó sobre cómo evaluaban el impacto sobre determinadas actividades de los servicios brindados por el programa. El primer resultado es que predomina la valoración que no hubo ningún impacto de los servicios del programa sobre la actividad de las empresas, aunque como se mencionó previamente, se preguntó sobre variables que no eran objetivo del programa. En las empresas de tipo 1 el peor puntaje (ningún impacto) representa 72% de las respuestas, mientras que en las de tipo 2 es 53%. De forma complementaria, el 14% de las empresas tipo 1 y el 23% de las empresas tipo 2 tuvieron un impacto moderadamente alto y alto.

Si se omiten las respuestas “ningún impacto” (1), de forma de intentar superar el problema metodológico de consultar sobre temas no abordados por el programa, el porcentaje de empresas que tuvieron un impacto moderadamente alto y alto (respuestas 4 y 5) aumenta sensiblemente: 51% en las empresas tipo 1 y 49% en las clasificadas como tipo 2.

Consideramos que esta percepción de impacto del programa es coherente a este tipo de proyecto, dada su novedad, su corto tiempo de ejecución y la distancia aún cercana de su culminación.

Sumado a ello, se cotejó también acciones realizadas por las empresas, posteriores a su participación en Impulsa Alimentos. Del universo de empresas tipo 2, un 75% emprendió acciones de mejora de competitividad luego de recibir apoyo del programa, entre las cuales resaltan: mejoras en marketing de la empresa, acciones de innovación, mejoras en la relación con otros agentes y emprendimientos y mejoramiento de comercio exterior.

Como ya se estableció, el diseño del programa fue novedoso a nivel nacional, donde prevalecían apoyos de tipo horizontal. Esta característica novedosa se comprueba también a través del dato que la mayoría de las empresas tipo 2 no participaron antes en otros programas de la CIU o en programas de fomento a pymes provistos por otras instituciones entre 2017 y 2018.

En realidad este tipo de programa debe ser evaluado junto con otros programas y estimar paquetes de programas y analizar si éstos han incidido, no sólo en los resultados de las empresas, sino también en los procesos que han llevado adelante.

Las razones de corto plazo para participar de Impulsa Alimentos de las empresas de tipo 2 son en su mayoría para elevar sus ventas, en segundo lugar dicen que es para aumentar la productividad y en tercer lugar declaran que es para mejorar la gestión de la calidad. En su mayoría, estas empresas están **ampliamente satisfechos** respecto de los resultados que esperaban del programa.

Por otro lado, se analizó para las empresas tipo 2 si existe alguna correlación entre algunas variables del propietario y la empresa y la percepción de impacto. Se tomaron las variables tamaño de la empresa, exportación, edad del propietario, nivel educativo del propietario y sexo del propietario.

Al analizar el tamaño de la empresa y la percepción de impacto respecto a los servicios recibidos, se encuentra una correlación negativa y estadísticamente significativa entre el tamaño y la percepción de impacto respecto al mayor conocimiento del sector donde compete su empresa. Esto implica que a menor tamaño de la empresa mayor es la percepción de impacto positivo al respecto, lo que es perfectamente coherente con las problemáticas que enfrentan en general las pequeñas empresas. Adicionalmente, se encuentra una correlación negativa y estadísticamente significativa entre el tamaño de la empresa y el impacto en cuanto a productos nuevos o mejorados, indicando que, a menor tamaño de la empresa, mayor percepción de impacto respecto a la incidencia del programa en la realización de productos nuevos o mejorados. También se encuentra correlación negativa entre el tamaño de la empresa y el aumento de ventas. Es decir, a menor tamaño de la empresa, mayor es la percepción de impacto respecto al aumento en las ventas. Estos resultados que **relacionan tamaño de la empresa y valoración de impacto** son sumamente importantes para programas de fomento a mipymes.

Se encontraron otras correlaciones con la edad del propietario, pero al analizar posibles correlaciones entre el nivel educativo del propietario y la percepción de impacto respecto a los servicios recibidos, no se encontraron correlaciones estadísticamente significativas. Esto puede ocurrir producto de la poca variabilidad en el nivel educativo del propietario, donde la mayor parte realizó y completó estudios Universitarios o Terciarios. Finalmente, no se encuentran correlaciones estadísticamente significativas en cuanto al sexo del propietario.

Se observa, por otro lado, que en promedio las empresas del interior valoran mejor el programa que las de Montevideo, pero la brecha territorial es más importante en las de tipo 1. De todos modos, no se puede decir que existen diferencias significativas territoriales sobre todo en las empresas de tipo 2.

En el panel de empresas tipo 2 se puede constatar que en el punto de partida parecería que las empresas consideran que tienen pocas áreas con problemas, salvo en lo que refiere a nuevas técnicas y

tecnologías, ventas, margen de utilidad, número de clientes y relacionamiento con la administración pública. Aunque la situación parecería estar mayoritariamente de regular a muy buena.

Al analizar el perfil de la empresa y el impacto percibido, se busca encontrar **relaciones posibles entre las dificultades de la empresa o sus bondades y la valoración del impacto de servicio que recibió de Impulsa Alimentos**. Lo primero que se buscó a través de este ejercicio son correlaciones negativas significativas es decir empresas con aspectos del perfil con valoración mala o muy mala que perciben un impacto positivo de los servicios brindados por el programa. No obstante, se observa que las correlaciones negativas están dispersas y son poco numerosas. Por lo tanto, no se logró encontrar un resultado contundente en esta indagación.

c) Atención integral de las necesidades de las empresas

La idea de Impulsa Alimentos era brindar un apoyo integral a las empresas a través de servicios complementarios. Es decir, que lo que se pretendía no era brindar un solo servicio, por más que fuera muy apropiado a las necesidades de la empresa, sino que se perseguía proveer un paquete de servicios.

Entonces, cuántas actividades tomaron las empresas es un factor importante para entender su desempeño en el programa. Las microempresas participaron en promedio de más cantidad de actividades que los otros subgrupos empresariales.

En el análisis de la encuesta realizada a las 106 empresas, en las de tipo 1 y tipo 2 se constató justamente que **la percepción de impacto positivo en la empresa generado por los servicios provistos por el programa aumenta si se brinda un paquete de servicios**. Es decir, que el empresario aprecia la complementariedad de los servicios. Estadísticamente esto quiere decir que existe una correlación positiva entre la intensidad de participación en el programa (cantidad de actividades realizadas) y la valoración que se tiene del impacto de este.

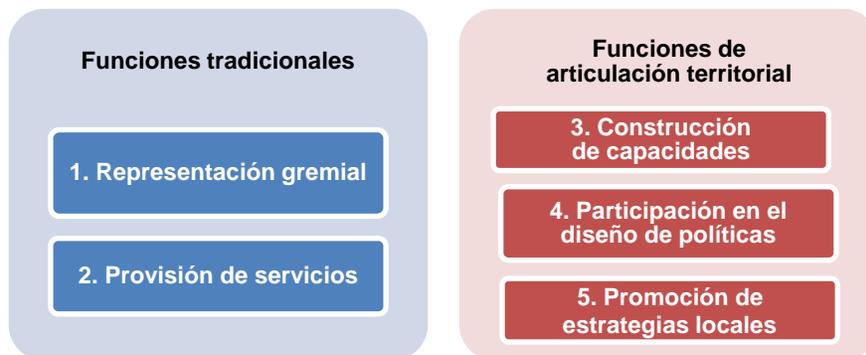
En suma, se encontró una correlación positiva y estadísticamente significativa entre una mayor cantidad de actividades realizadas y una mejor percepción respecto al impacto del programa. Se encuentra además que en las empresas de tipo 1 hay una sobrerrepresentación de empresas del interior del país, lo que muestra una dificultad de este tipo de empresa para participar más plenamente de la complementariedad de servicios que pretende brindar el programa. La falta de una política territorial en el diseño del programa es un tema que se abordará en los próximos párrafos.

Por último, y a forma de cierre, en base a lo analizado, se pueden formular algunas recomendaciones de política pensando en futuros programas. De acuerdo con lo establecido por Bravo, Dini y Rueda (2018) las asociaciones empresariales están transitando desde asociaciones empresariales tradicionales hacia una nueva modalidad. La CIU no es ajena a este proceso.

Las asociaciones empresariales tradicionales realizan funciones tradicionales (véase el diagrama IV.1.), es decir actividades que se enmarcan en la representación gremial y la provisión de servicios. Ambas funciones se orientan hacia adentro de la asociación en el sentido en que su diseño y su estrategia de implementación surgen de la interpretación de las necesidades de los afiliados. Las nuevas funciones de las asociaciones empresariales se centran en su capacidad de ser articuladores territoriales, lo que implican tres nuevas funciones: la participación en el diseño de políticas; la construcción de capacidades; y, la promoción de estrategias locales (Bravo, Dini y Rueda, 2018).

Estas nuevas funciones surgen de la identificación e interpretación por parte de las asociaciones empresariales de las necesidades de todo el ambiente productivo en el que se desenvuelven y de las demandas expresadas tanto por los actores internos, como por los sujetos externos a la asociación misma. Su realización, además, puede lograrse tan solo mediante un diálogo fluido y una cooperación constante con los demás actores que forman parte de este ambiente económico-institucional.

Diagrama IV.1
Las funciones de las asociaciones empresariales tradicionales y nuevas



Fuente: Bravo et al. (2018).

Con respecto a las dos primeras funciones (representación gremial y provisión de servicios), la CIU las cumple desde su creación.

El programa Impulsa Alimentos apostó claramente a la creación de capacidades (función 3). A diferencia de las funciones tradicionales, la construcción de capacidades tiene una orientación hacia el entorno y se realiza en conjunto con otras instituciones. Esta función apunta a la generación de bienes públicos sectoriales que beneficien a los afiliados y producen externalidades positivas que mejoren el desempeño del sector productivo en su conjunto.

En lo que tiene relación con la participación en el diseño de políticas, estas están orientadas hacia el entorno (función 4) y requieren instancias formales de diálogo entre las asociaciones y los actores productivos e institucionales del entorno. Impulsa Alimentos se vinculó al sistema institucional público (políticas e instrumentos) de apoyo a la industria. En este marco, las políticas nacionales de desarrollo productivo, agrupadas en Transforma Uruguay y ordenadas en el Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad incluyeron al programa en dos instancias fundamentales: participó como único representante del sector productivo en el grupo de trabajo interinstitucional para la construcción del Plan Estratégico Plurianual de Incorporación de CTI en la Producción de Alimentos y, además, la Plataforma de Vigilancia Tecnológica, Comercial y Normativa de Impulsa Alimentos fue tomada como antecedente para uno de los proyectos a desarrollar por el Plan Sistema de Alerta Temprana.

Finalmente, en la tercera de las nuevas funciones de articulación territorial para la promoción de estrategias locales Impulsa Alimentos no se involucró. Esta es un área donde se pueden establecer mejoras en el futuro diseño de programas. Un posible socio de la CIU para llevar adelante este tipo de articulación local es la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), que, si bien se creó en 2016, empezó a funcionar con todos sus programas al fin de 2018, es decir luego del cierre del programa. La ANDE lleva adelante una clara estrategia de fomento a que las asociaciones empresariales tomen un papel importante en el desarrollo local. Los Centros Pymes son un espacio donde las mipymes y los emprendedores de un territorio determinado pueden acceder a una oferta de apoyo integral para su crecimiento y desarrollo. La contribución de las asociaciones empresariales es imprescindible para garantizar que las acciones colectivas a nivel local contemplen una participación y protagónica de las empresas del territorio.

Bibliografía

- 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).
- Dini M. y Rueda M. (2020), "Avances y desafíos de las políticas de fomento a las mipymes" en M. Dini y G. Stumpo (coords.), "Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento", Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2020), Impacto social y económico del COVID-19 y opciones de políticas en Uruguay, Consultores: Capurro A., Deagosto G., Ithurrealde S. y Oddone G., PNUD en Montevideo.
- Transforma Uruguay (2018), "Informe general sobre Políticas e Instrumentos. Agosto 2018". Transforma Uruguay –Montevideo, Uruguay.

Anexos

Anexo 1

Diseño e implementación de la encuesta

1. Obtención de datos y organización del trabajo de campo

- Los datos de las empresas para ser incluidas en la encuesta provienen del registro de los beneficiarios del Programa Impulsa Alimentos (IA) implementado por la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU). Impulsa Alimentos facilitó al equipo de consultores la base de datos de actividades en las que llevó registro de las empresas participantes y de las actividades que éstas llevaron a cabo dentro del programa.
- Para establecer el número de empresas a ser incluidas en el trabajo de campo se consideró la participación de las empresas en un listado que discrimina la participación de las empresas en 38 diferentes actividades.
- Se identificó un universo de 156 empresas para ser encuestadas.
- Se confeccionaron tres tipos de cuestionarios (véase el anexo 2) a ser utilizados en función de la participación de la empresa en el programa y su tamaño: mipymes con una sola actividad (encuesta tipo 1), empresas con 2 o más actividades (encuesta tipo 2) y empresas grandes (encuesta tipo 3). El formulario de la encuesta tipo 1 es más acotado y focalizado en la actividad en que ha participado, mientras que el de tipo 2 es más extenso y pregunta por múltiples aspectos de la actividad empresarial.
- El criterio de formulario definido para utilizar en las empresas grandes fue el siguiente: a las empresas grandes que habían participado de 2 o más actividades de IA se le aplica el formulario de las mipymes tipo 2 más una pregunta abierta específica para ellas (del formulario tipo 3 que es para las grandes empresas). En el caso de las empresas grandes con una sola participación solo se le aplica este formulario tipo 3.
- Los cuestionarios de tipo 1 y 2 se elaboraron en base a los formularios definidos por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz, Bolivia (CAINCO), en el marco de la actividad R5 del proyecto Euromipyme.
- La mitad de las empresas, aproximadamente, participó en 3 o más actividades. No obstante, cabe señalar que la calidad diferencial entre las diversas actividades no fue considerada y no son equivalentes. De este modo, por ejemplo, un diagnóstico realizado por el Centro de Extensionismo Industrial (CEI) cuantifica en forma similar a la simple asistencia a una jornada de capacitación.
- Desde el punto de vista del tamaño de las empresas, 24% son microempresas, 41% son pequeñas empresas y 17% son medianas. También participaron 29 empresas grandes.

Cuadro A1
Resumen universo de encuesta

	Tipo 1		Tipo 2		Tipo 3		Total	
	Cantidad de empresas	Porcentaje						
Micro	15	31	22	28	-	-	37	24
Pequeña	25	52	39	50	-	-	64	41
Mediana	8	17	18	22	-	-	26	17
Grande	-	-	-	-	29	100	29	18
Total	48	100	79	100	29	100	156	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos tomados de la Cámara de Industria del Uruguay.

- Las microempresas participaron en promedio de más cantidad de actividades que los otros subgrupos empresariales (4,8 actividades versus 3,4, 3,8 o 3,1 actividades).

Cuadro A2
Participación de empresas en actividades por tamaño

Tamaño de empresa	Cantidad de empresas	Media de actividades por empresa	Cantidad de empresas con 1 actividad	Cantidad de empresas con 2 actividades	Cantidad de empresas con 3 a 5 actividades	Cantidad de empresas con 6 o más actividades
Micro	37	4,8	15	2	7	13
Pequeñas	64	3,4	25	11	18	10
Medianas	26	3,8	8	5	6	7
Grandes	29	3,1	5	8	14	2
Total	156	3,8	53	26	45	32

Fuente: Elaboración propia en base a datos tomados de base de la Cámara de Industria del Uruguay.

- Respecto a la ubicación geográfica del universo de empresas a ser encuestadas, el 59,6% de las mismas está radicada en Montevideo.

Cuadro A3
Distribución geográfica de las empresas a ser encuestadas

Tamaño de empresas	Montevideo	Canelones	Otros departamentos	Total empresas
Micro	25	6	6	37
Pequeñas	35	13	16	64
Medianas	13	5	8	26
Grandes	20	2	7	29
Total	93	26	37	156

Fuente: Elaboración propia en base a datos tomados de base de la Cámara de Industria del Uruguay.

- La emergencia sanitaria tuvo efectos sobre ambos componentes del trabajo de campo: la posibilidad de presencia física del encuestador y la actividad de las propias empresas. El número de empresas que cerraron en forma temporal o permanente, enviaron trabajadores al seguro de paro total o parcial, u otorgaron licencias especiales, etc. fue muy importante durante los primeros meses de la pandemia en prácticamente todos los sectores de actividad. Esta situación en cierta manera comenzó a modificarse a partir de julio 2020, y si bien se mantiene en algunas áreas, lo hizo de modo menos agudo en el sector de alimentos.
- Lo anterior llevó a plantearse por parte del equipo un cambio en el modo de concreción de la encuesta. Originalmente se planteaba realizar la encuesta por vía telefónica a las empresas de tipo 1 y 3 y en forma presencial a las de tipo 2. En el marco de la pandemia se revaloró la segunda alternativa dada las previsible dificultades que se plantearían si se optaba por la encuesta presencial y se realizó telefónicamente (se ofreció como posibilidad el uso de video entrevista pero no fue solicitado por los entrevistados).
- El trabajo de campo finalmente fue iniciado a principio del mes de agosto y la fecha de cierre fue el 30 de setiembre.

2. Aplicación de la encuesta

- La tasa de respuesta general fue casi 70%. Fue mayor en las empresas tipo 2, donde rondó el 77%, mientras que la menor tasa de respuesta ocurrió en las empresas tipo 3 con un 45% de respuesta.

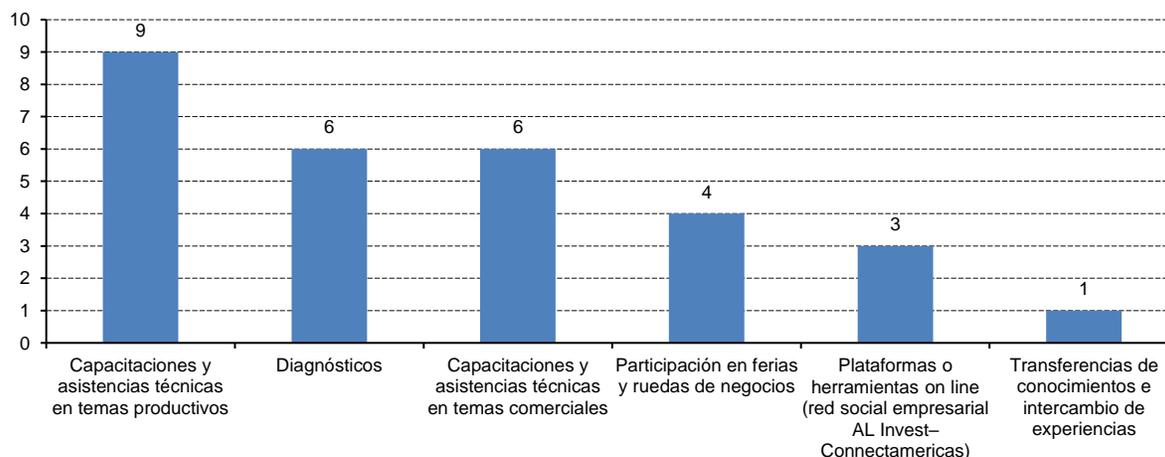
- Los motivos de fracaso de concreción de las encuestas son variados. Hay varios casos de cierre de empresa o de datos de contacto no correctos, de no presencia en la empresa del participante de la actividad única en el programa de IA, y también hay algunos casos de no tener interés por participar.
- Dentro de las 106 empresas encuestadas se observa una distribución homogénea por tamaño de empresa entre los tres grupos de empresas que realizaron 1 actividad, 2 a 4 actividades y 5 o más actividades.

3. Descriptivos de la encuesta

3.1. Descriptivos de la encuesta a empresas tipo 1

- Se concretaron 32 entrevista de las de las 48 empresas tipo 1 a entrevistar.
- De las 32 empresas que respondieron la encuesta Tipo 1, 18 de sus propietarios es de sexo masculino, mientras que 14 son de sexo femenino⁴.
- La edad del propietario es en promedio 46 años.
- En relación con nivel educativo del propietario de la empresa, 20 de los propietarios declara haber culminado educación Universitaria o técnica, 3 declaran no haberla culminado, 7 declaran haber finalizado la educación media, 1 propietario declara no haberla culminado, en tanto 1 propietario no declara al respecto⁵.
- Con relación a los servicios recibidos por parte de IA, priman las capacitaciones y asistencias técnicas en temas productivos y comerciales aunque seis de las empresas elaboraron diagnósticos.

Gráfico A1
Servicio recibido por parte de IA
(Respuestas de empresas)



Fuente: Elaboración propia.

⁴ En siete encuestas se reflejó el sexo del entrevistado.

⁵ Ídem nota anterior.

- Al observar cómo califican las empresas los impactos de su participación en servicios de IA, sumando todas las valoraciones de todas las áreas, el 72% de las valoraciones de los servicios recibidos no tuvo ningún impacto.

Cuadro A4
¿Cuáles han sido los impactos específicos de los servicios que recibió por parte de IA?

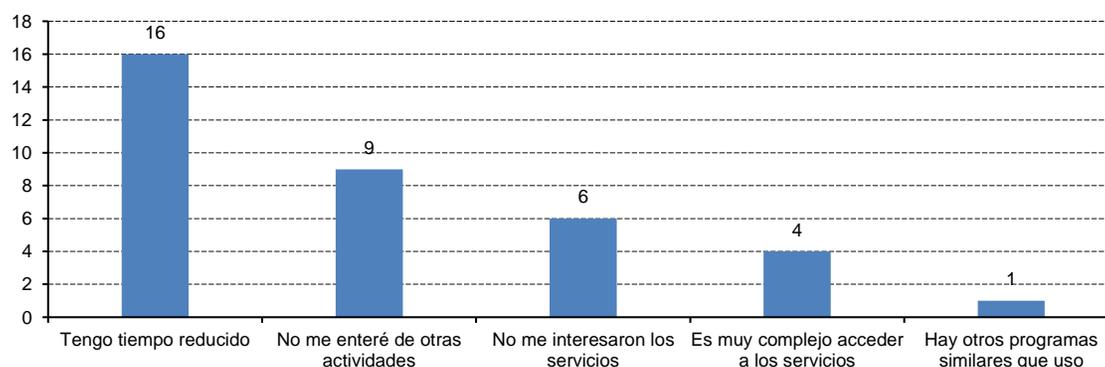
	1	2	3	4	5
Mayor claridad de objetivos y estrategia de la empresa	20	2	1	6	3
Aumento de ventas internas	21	1	6	3	1
Aumento de exportaciones	27	2	0	2	1
Reducción de costos / mejoras en el costeo	25	1	3	3	0
Aumento de la rentabilidad	22	2	6	1	1
Aumento de la productividad	23	2	6	1	0
Productos nuevos o mejorados	21	1	2	3	5
Procesos de producción nuevos o mejorados	20	2	4	5	1
Aumento del número de clientes	22	2	3	3	2
Mejoramiento de servicios de atención a clientes	24	1	1	4	2
Aumento de proveedores	24	1	0	5	2
Aumento de distribuidores	27	2	2	1	0
Uso de TIC para fines comerciales	22	2	2	4	2
Mejoras en acceso a información comercial	22	2	3	2	3
Mejoras en el control de inventarios	23	3	2	2	2
Mejor en la gestión de RRHH y Ambiente de trabajo colaborativo	22	1	4	4	1
Mejora de la gestión de calidad (sistemas y/o certificaciones)	24	1	2	3	2
Mejora de la gestión ambiental (sistemas y/o certificaciones)	25	2	2	2	1
Suma vertical	414	30	49	54	29
Peso de impacto (en porcentajes)	72	5	9	9	5

Fuente: Elaboración propia.

Nota: 1. Ningún impacto; 2. Bajo impacto; 3. Moderadamente bajo; 4. Moderadamente alto; 5. Alto impacto.

- Las razones más relevantes para participar de forma tan acotada al programa son la falta de tiempo y la falta de información de la existencia de otras actividades.

Gráfico A2
Razones para participar de forma tan acotada (dos razones más relevantes)
(Respuestas de empresas)



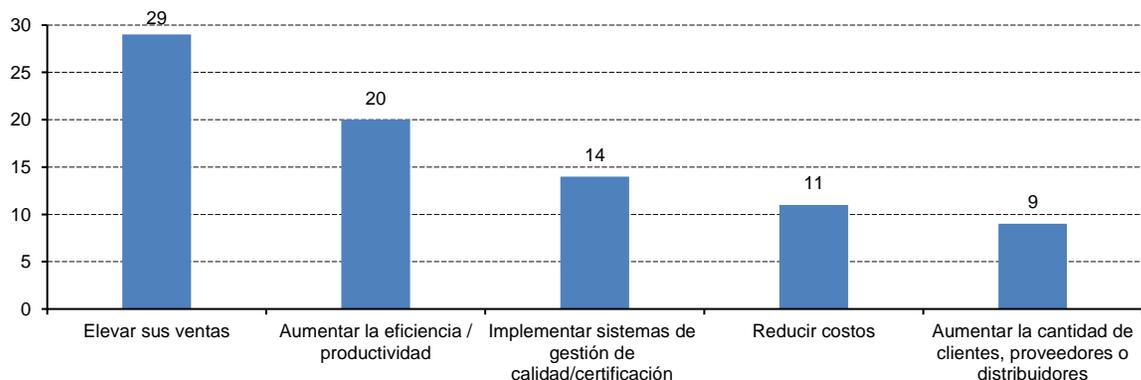
Fuente: Elaboración propia.

- Entre las necesidades de formación declaradas, se destacan formaciones sobre *packaging*, marketing, medioambiente, innovación, con énfasis en el interior del país.

3.2. Descriptivos de la encuesta a empresas tipo 2

- Se concretaron 61 entrevista de las de las 79 empresas tipo 2.
- En 30 empresas el propietario es de sexo masculino, en 19 es de sexo femenino, 7 de ellas son Sociedades Anónimas (S.A.), en 3 empresas poseen propietarios de ambos sexos, mientras que 2 empresas no responden.
- La edad promedio del empresario es 47 años.
- En relación con nivel educativo del propietario, 42 propietarios declaran tener educación Universitaria/ técnica superior completa, y educación media completa, 6 educación Universitaria/ técnica superior incompleta, mientras que 6 no declaran al respecto.
- De las 61 empresas calificadas como tipo 2, 26 de ellas se enteraron del programa a través de la web de Impulsa Alimentos o de CIU; o redes sociales (Facebook, Twitter y LinkedIn) o mailing vía MailChimp, 12 mediante la Cámara Industrial de Alimentos y 23 de otras formas como a través de otras instituciones o no recuerda.
- De las 61 empresas, 37 no tuvo que cubrir ningún costo para participar en IA, 16 tuvo que cubrir algún costo, 4 empresas no recuerdan, mientras que las restantes 4 no brindan información al respecto.
- Dentro de las principales razones declaradas para participar en el programa, se resalta la necesidad de elevar ventas, aumentar la eficiencia/productividad, e implementar sistemas de gestión de calidad/certificación.

Gráfico A3
¿Cuál ha sido la relevancia de las siguientes razones en el corto y mediano plazo para participar en el Programa IA?
(Respuestas de empresas)



Fuente: Elaboración propia.

- Dentro de las razones de largo plazo para participar en IA, 29 empresas declaran que mejorar la estrategia comercial fue la razón para participar, 26 declaran que fue mejorar la estrategia de producción y 7 declaran que fue mejorar la estrategia de recursos humanos.
- Los servicios más recibidos de parte de IA son las capacitaciones y asistencias técnicas en temas comerciales y productivos y los diagnósticos.

Gráfico A4
¿Qué servicios recibió de IA?
(Respuestas de empresas)



Fuente: Elaboración propia.

- Aquellas empresas que declaran haber recibido otros servicios, resaltan haber participado a Café con Polímeros, ISO 22000 y sistemas de gestión de calidad.
- Dentro de las acciones específicas realizadas por las empresas a partir de la participación en un servicio de IA, se resalta la conexión con otras empresas, mejora de estrategias de marketing digital y la elaboración de nuevos productos.
- Al analizar los antecedentes de las empresas con relación a la CIU, de las 61 empresas, 41 no participaron antes de 2018 en otros proyectos de la CIU, 15 sí lo hizo, mientras que 5 empresas no declaran al respecto.
- Al indagar sobre la participación en las empresas en servicios similares a los brindados por IA entre 2017 y 2018, se encuentra que la mayoría (48) de empresas no recibió servicios similares de otra institución.
- En el cuadro A5 se muestran los resultados de la pregunta sobre valoración de impacto de los servicios de IA. Al observar cómo califican las empresas los impactos de su participación en servicios de IA, se observa que sumando todas las valoraciones de todas las áreas, el 53% de las valoraciones de los servicios recibidos no tuvo ningún impacto. Esto se diferencia de manera importante con la valoración de las empresas tipo 1, lo que hace suponer que existe un vínculo entre cantidad de actividades realizadas y valoración de éstas. No obstante, globalmente el impacto bajo (valoración 1 y 2) representa 59% de las observaciones, mientras que las de alto impacto suman apenas 23%.

Cuadro A5
¿Cuáles han sido los impactos específicos en su empresa producto
de los servicios que recibió por parte del programa?

	1	2	3	4	5
Mayor claridad de objetivos y estrategia de la empresa	15	3	17	21	3
Mayor conocimiento del sector donde compite mi empresa	17	5	19	13	5
Desarrollo de actividades en conjunto con otras empresas de mi sector o de mi localidad	32	7	6	11	3
Desarrollo de actividades en conjunto con instituciones educativas	40	3	5	5	6
Mejor relacionamiento con instituciones públicas de mi localidad	30	4	13	8	4
Productos nuevos o mejorados	16	2	10	18	13
Reducción de costos / mejoras en la forma de calcular los costos	28	5	9	10	7
Procesos de producción nuevos o mejorados	28	1	11	13	6
Aumento de la rentabilidad	28	5	14	10	2
Aumento de la productividad	33	4	10	8	4
Aumento de ventas	27	2	12	15	3
Aumento del número de clientes	26	2	16	10	5
Aumento de exportaciones	48	2	3	3	3
Mejoramiento de servicios de atención a clientes	33	4	13	8	1
Aumento de proveedores	32	4	15	5	3
Cambio de proveedores	40	4	10	2	3
Aumento de distribuidores	40	2	8	5	4
Uso de TIC para fines comerciales	34	2	7	14	2
Mejoras en acceso a información comercial	22	1	13	15	3
Mejoras en el control de inventarios	35	5	10	3	3
Mejoras en la gestión de RRHH y en un ambiente de trabajo colaborativo	32	3	12	5	3
Mejora de la gestión de la calidad (sistemas y/o certificaciones)	29	3	6	12	4
Mejora de la gestión ambiental (sistemas y/o certificaciones)	36	2	9	3	4
Suma vertical	701	75	248	217	94
Peso de cada impacto (<i>en porcentajes</i>)	53	6	19	16	7

Fuente: Elaboración propia.

Nota: 1. Ningún impacto; 2. Bajo impacto; 3. Moderadamente bajo; 4. Moderadamente alto; 5. Alto impacto.

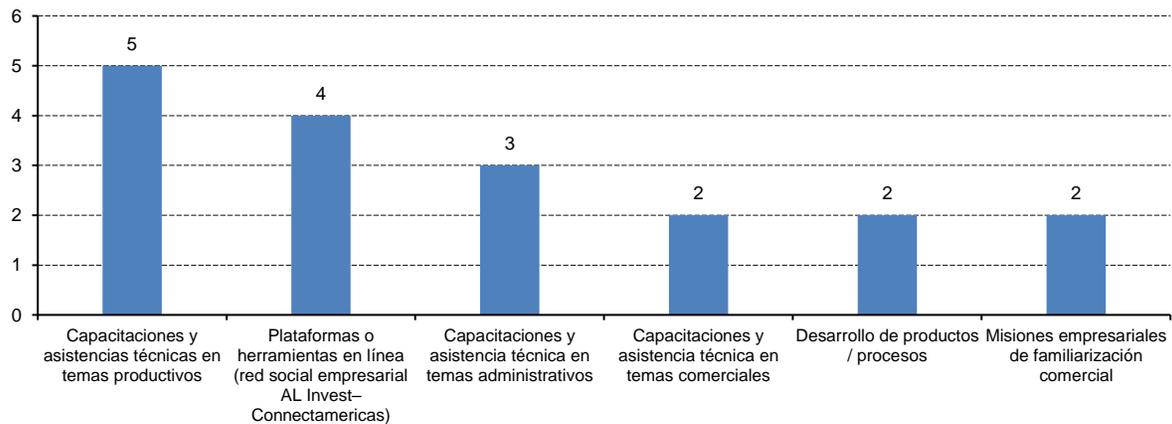
- Dentro de las áreas con mayor impacto percibido, se encuentran los siguientes: mayor claridad de objetivos y estrategia de la empresa, mayor conocimiento del sector donde compite mi empresa, productos nuevos o mejorados, reducción de costos/mejoras en la forma de calcular los costos, procesos de producción nuevos o mejorados, aumento de ventas, mejoras en acceso a información comercial. Dentro de las áreas percibidas con menor impacto se encuentran: desarrollo de actividades en conjunto con otras empresas de mi sector o de mi localidad, desarrollo de actividades en conjunto con instituciones educativas, mejor relacionamiento con instituciones públicas de mi localidad, aumento de la productividad, aumento de exportaciones, cambio de proveedores, aumento de distribuidores, uso de TIC para fines comerciales, mejoras en el control de inventarios, mejoras en la gestión de RRHH y en un ambiente de trabajo colaborativo, mejora de la gestión ambiental (sistemas y/o certificaciones).
- Cabe destacar que algunas empresas resaltan la importancia y el impacto positivo del programa, sin embargo, califican como 1 en aquellas preguntas donde el programa no tuvo impacto debido a que no estaba dirigido a mejorar esa área en específico.

- Al preguntarle a las empresas respecto al nivel de satisfacción respecto a las actividades en las que participaron, 38 empresas calificaron como ampliamente satisfechas, 18 como medianamente satisfechas y ninguna calificó como para nada insatisfechas.
- Cuando se pregunta a que se debe la insatisfacción respecto al servicio recibido, 3 empresas resaltan que No tienen los recursos para implementar lo aprendido en el taller, mientras que 2 empresas declaran que el contenido o metodología no se adaptó a sus necesidades.

3.3 Descriptivos de la encuesta a empresas tipo 3

- Se concretaron 13 entrevistas de las de las 29 empresas tipo 3 a entrevistar.
- De las 13 empresas, 3 tienen propietarios de sexo masculino, 5 de sexo femenino y uno no brindan información al respecto⁶. El resto son 3 Sociedades Anónimas y una cooperativa.
- La edad promedio del propietario es 45 años.
- En relación con nivel educativo del propietario, 7 declaran haber completado la educación Universitaria/ técnica superior, 1 propietario declara no haberla completado, mientras que el resto (5 empresas) no brinda información⁷.
- En relación con los servicios recibidos por parte de IA, se observa una mayoría de servicios de capacitación.

Gráfico A5
Servicios recibidos de IA
(Respuestas de empresas)



Fuente: Elaboración propia.

⁶ En 3 encuestas se reflejó el sexo del entrevistado.

⁷ En 3 encuestas se reflejó la respuesta del entrevistado.

Anexo 2 Formularios de las encuestas

Empresas tipo 1

Empresas que participaron de una actividad en Impulsa Alimentos

1. DATOS DE LA ENCUESTA

DATOS DE ENCUESTA	
1.1 Fecha de encuesta	Día [] Mes []
1.2 Folio de la encuesta (correlativo)	
1.3 Dirección de la empresa	
1.1 Nombre del encuestador	

2. IDENTIFICACIÓN DEL EMPRESARIO Y DE LA EMPRESA

2.1 Nombre del propietario (principal, quién responde)	Nombre:
	Apellido:
2.2 Género del propietario	Mujer [1]
	Hombre [2]
2.3 Edad del propietario	Edad (años) []
2.4 Nivel educacional propietario	Básica completa [1]
	Media incompleta [2]
	Media completa [3]
	Universitaria /Técnica superior incompleta [4]
	Universitaria / Técnica superior completa [5]

2.5 Nombre de la empresa	
2.6 RUT de la empresa	

2.7 Actividad principal de la empresa (puede ser más de una). Marcar con 1 cuando aplica el sector.	2.7.1. Procesamiento y conservación de carne	
	2.7.2. Procesamiento y conservación de frutas y vegetales	
	2.7.3. Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	
	2.7.4. Elaboración de productos lácteos	
	2.7.5. Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón	
	2.7.6. Elaboración de otros productos alimenticios	
	2.7.7. Elaboración de bebidas	
	<i>Otro: especifique</i>	

3. CUESTIONARIO

3.1. SERVICIO RECIBIDO POR PARTE DE IA	
Marque los servicios que ha recibido por parte del Programa IA	
a) Diagnósticos	
b) Mecanismos Asociativos: Núcleos empresariales, Encadenamientos empresariales, Comisiones sectoriales, etc.	
c) Desarrollo de proveedores y empresas ancla	
d) Capacitaciones y asistencias técnicas en temas productivos	
e) Capacitaciones y asistencias técnicas en temas comerciales	
f) Capacitaciones y asistencias técnicas en temas administrativos	
g) Desarrollo de productos / procesos	
h) Transferencias de conocimientos e intercambio de experiencias	
i) Participación en Ferias y ruedas de negocios	
j) Misiones empresariales de familiarización comercial	
k) Misiones empresariales de familiarización técnica	
l) Agendas de reuniones comerciales o técnicas especializadas	
m) Plataformas o herramientas on line (red social empresarial AL Invest– Connectamericas)	
n) Otros (especificar)	

3.2 PERCEPCIÓN DE IMPACTO					
¿Cuáles han sido los impactos específicos de los servicios que recibió por parte de IA?					
Ítem	1. Ningún impacto; 2. Bajo impacto; 3. Moderadamente bajo; 4. Moderadamente alto; 5. Alto impacto				
	1.	2.	3.	4.	5.
a) Mayor claridad de objetivos y estrategia de la empresa					
b) Aumento de ventas internas					
c) Aumento de exportaciones					
d) Reducción de costos / mejoras en el costeo					
e) Aumento de la rentabilidad					
f) Aumento de la productividad					
g) Productos nuevos o mejorados					
h) Procesos de producción nuevos o mejorados					
i) Aumento del número de clientes					
j) Mejoramiento de servicios de atención a clientes					
k) Aumento de proveedores					
l) Aumento de distribuidores					
m) Uso de TIC para fines comerciales					
n) Mejoras en acceso a información comercial					
o) Mejoras en el control de inventarios					
p) Mejor en la gestión de RRHH y Ambiente de trabajo colaborativo					
q) Mejora de la gestión de calidad (sistemas y/o certificaciones)					
r) Mejora de la gestión ambiental (sistemas y/o certificaciones)					
s) Otros (especificar)					

3.3. RAZONES PARA PARTICIPAR DE FORMA TAN ACOTADA (TUVO UNA ACTIVIDAD)	
Motivos	Dos razones más relevantes (marcar con una x)
Razones de corto y mediano plazo:	
a) Tengo tiempo reducido	
b) No me interesaron los servicios	
c) Hay otros programas similares que uso	
d) No me enteré de otras actividades	
e) Es muy complejo acceder a los servicios	
f) Otros, Especificar:	
Necesidades	
h) expresar palabras claves con necesidades de servicios	

Empresas tipo 2

Empresas que participaron de dos o más actividades en Impulsa Alimentos

1. DATOS DE LA ENCUESTA

DATOS DE ENCUESTA	
1.1 Fecha de encuesta	Día [] Mes []
1.2 Folio de la encuesta (correlativo)	
1.3 Dirección de la empresa	
1.4 Nombre del encuestador	

2. IDENTIFICACIÓN DEL EMPRESARIO Y DE LA EMPRESA

2.1 Nombre del propietario (principal, quién responde)	Nombre:
	Apellido:
2.2 Género del propietario	Mujer [1]
	Hombre [2]
2.3 Edad del propietario	Edad (años) []
2.4 Nivel educacional propietario	Básica completa [1]
	Media incompleta [2]
	Media completa [3]
	Universitaria / Técnica superior incompleta [4]
	Universitaria / Técnica superior completa [5]

2.5 Nombre de la empresa	
2.6 RUT de la empresa	

2.7 Actividad principal de la empresa (puede ser más de una). Marcar con 1 cuando aplica el sector.	2.7.1. Procesamiento y conservación de carne	
	2.7.2. Procesamiento y conservación de frutas y vegetales	
	2.7.3. Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	
	2.7.4. Elaboración de productos lácteos	
	2.7.5. Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón	
	2.7.6. Elaboración de otros productos alimenticios	
	2.7.7. Elaboración de bebidas	
	Otro: especifique	

3. PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA

3.1 ¿Cómo se enteró de la existencia del programa IMPULSA ALIMENTOS
A través de la web de Impulsa Alimentos o de CIU; o redes sociales (Facebook, Twitter y LinkedIn) o mailing vía MailChimp [1]
A través de la Cámara Industrial de Alimentos [2]
A través de prensa escrita, radio, TV [3]
Por colegas, amigos, familiares [4]
Otro (especifique) [5]:

3.2 ¿Tuvo que cubrir algún costo con recursos propios para participar (pasajes, estadía)?	SI (especifique monto aproximado en pesos): 3.2.1 Monto =
	NO 3.2.2 Monto =0

3.3. RAZONES PARA PARTICIPAR	
¿Cuál ha sido la relevancia de las siguientes razones para participar en el Programa Impulsa Alimentos?	
Motivos (corto y mediano plazo)	Dos razones más relevantes (marcar con una x)
Razones de corto y mediano plazo:	
a) Elevar sus ventas	
b) Reducir costos	
c) Aumentar la cantidad de clientes, proveedores o distribuidores	
d) Aumentar la eficiencia / productividad	
e) Implementar sistemas de gestión de calidad/certificación	
f) Otros, Especificar:	
Motivos (largo plazo)	Dos razones más relevantes (marcar con una x)
Razones de largo plazo:	
h) Estrategia comercial	
i) Estrategia de recursos humanos	
j) Estrategia de producción	
k) Otros, Especificar:	

3.4. SERVICIOS RECIBIDOS POR PARTE DE IA	
Marque los servicios que ha recibido por parte del Programa IA	
a) Diagnósticos	
b) Mecanismos Asociativos: Núcleos empresariales, Encadenamientos empresariales, Comisiones sectoriales, etc.	
c) Desarrollo de proveedores y empresas ancla	
d) Capacitaciones y asistencias técnicas en temas productivos	
e) Capacitaciones y asistencias técnicas en temas comerciales	
f) Capacitaciones y asistencias técnicas en temas administrativos	
g) Desarrollo de productos / procesos	
h) Transferencias de conocimientos e intercambio de experiencias	
i) Participación en Ferias y ruedas de negocios	
j) Misiones empresariales de familiarización comercial	
k) Misiones empresariales de familiarización técnica	
l) Agendas de reuniones comerciales o técnicas especializadas	
m) Plataformas o herramientas on line (red social empresarial AL Invest– Connectamericas)	
n) Otros (especificar)	

3.5 A partir de su participación en el programa, ¿qué acciones específicas emprendió? Respuesta abierta. Resumir acciones con palabras clave: (i) capacitación y más estudios, (ii) mejorar procesos productivos (nuevos estándares), (iii) introducir nuevos productos, (iv) mejorar información a clientes, (v) usar páginas web para difundir – promocionar productos, (vi) incorporar nuevos estándares a la producción, (vii) incorporar diseño, (viii) buscar nichos de mercado en el exterior, (ix) relacionamiento con la academia, (x) otras,

3.6 Antes de 2018, ¿Ud. participó en otros proyectos de la Cámara de Industrias del Uruguay?	
3.6.1 SI	
3.6.2 NO	

3.7 Último año en que participó (previo al actual que estamos evaluando)		
3.7.1. Año	Año []	
3.7.2. Mes o semestre		
3.7.3. Tipo de programa en que participó	Programa de Desarrollo de Nuevos Exportadores	
	Conglomerado de Alimentos con Valor Agregado	
	Capacitación y Asesoría en Gestión Empresarial	
	Innovación Industrial y Emprendedurismo	
	Formación, Asesoría y Transferencia de Tecnología a Empresas	
	Servicios y proyectos de Investigación y Desarrollo e Innovación (I+D+i) con las empresas de alimentos	
	Servicios del Centro de Extensionismo industrial	
	Otros	

3.8 En 2017 y 2018, ¿recibió servicios similares a los de Impulsa Alimentos por parte de otras instituciones?		
3.8.1. SI		
3.8.2 NO	→ Pasa a 4	
3.9 ¿Qué tipo de servicios, de qué institución y cuándo los recibió? (si no recibió más de un servicio adicional, dejar vacías las otras opciones)		
Servicio 1:	Institución	<input type="checkbox"/> Municipalidad
		<input type="checkbox"/> MIEM
		<input type="checkbox"/> ANII
		<input type="checkbox"/> BROU
		<input type="checkbox"/> Uy XXI
		<input type="checkbox"/> LATU
		<input type="checkbox"/> OPP
	<input type="checkbox"/> Otro, ¿cuál?	
	Servicio	<input type="checkbox"/> Capacitación
		<input type="checkbox"/> Financiamiento
		<input type="checkbox"/> Asesoría empresarial
		<input type="checkbox"/> Publicidad o difusión
		<input type="checkbox"/> Redes
<input type="checkbox"/> Formalización		
<input type="checkbox"/> Otros (describir)		
Fecha	Año []	
	Mes []	
Servicio 2:	Institución	<input type="checkbox"/> Municipalidad
		<input type="checkbox"/> MIEM
		<input type="checkbox"/> ANII
		<input type="checkbox"/> BROU
		<input type="checkbox"/> Uy XXI
		<input type="checkbox"/> LATU
		<input type="checkbox"/> OPP
	<input type="checkbox"/> Otro, ¿cuál?	
	Servicio	<input type="checkbox"/> Capacitación
		<input type="checkbox"/> Financiamiento
		<input type="checkbox"/> Asesoría empresarial
		<input type="checkbox"/> Publicidad o difusión
		<input type="checkbox"/> Redes
<input type="checkbox"/> Formalización		
<input type="checkbox"/> Otros (describir)		
Fecha	Año []	
	Mes []	
Servicio 3	Institución	<input type="checkbox"/> Municipalidad
		<input type="checkbox"/> MIEM
		<input type="checkbox"/> ANII
		<input type="checkbox"/> BROU
		<input type="checkbox"/> Uy XXI
		<input type="checkbox"/> LATU
		<input type="checkbox"/> OPP
	<input type="checkbox"/> Otro, ¿cuál?	
	Servicio	<input type="checkbox"/> Capacitación
		<input type="checkbox"/> Financiamiento
		<input type="checkbox"/> Asesoría empresarial
		<input type="checkbox"/> Publicidad o difusión
		<input type="checkbox"/> Redes
<input type="checkbox"/> Formalización		
<input type="checkbox"/> Otros (describir)		
Fecha	Año []	
	Mes []	

4. IMPACTOS PERCIBIDOS

4.1. ¿Cuáles han sido los impactos específicos que para su empresa hubo producto de los servicios que recibió por parte del programa?					
Ítem	1. Ningún impacto 2. Bajo impacto 3. Moderadamente bajo 4. Moderadamente alto 5. Alto impacto				
	1.	2.	3.	4.	5.
1. Conocimiento					
1) Mayor claridad de objetivos y estrategia de la empresa					
2) Mayor conocimiento del sector dónde compite mi empresa					
2 Redes					
1) Desarrollo de actividades en conjunto con otras empresas de mi sector o de mi localidad					
2) Desarrollo de actividades en conjunto con instituciones educativas					
3) Mejor relacionamiento con instituciones públicas de mi localidad					
3 Procesos					
1) Productos nuevos o mejorados					
2) Reducción de costos / mejoras en la forma de calcular los costos					
3) Procesos de producción nuevos o mejorados					
4 Eficiencia					
1) Aumento de la rentabilidad					
2) Aumento de la productividad					
3) Aumento de ventas/aumento de exportaciones					
4) Aumento del número de clientes					
5 Proveedores, distribuidores y clientes					
1) Mejoramiento de servicios de atención a clientes					
2) Aumento de proveedores					
3) Cambio de proveedores					
4) Aumento de distribuidores					
6 Acceso y utilización de información					
1) Uso de TIC para fines comerciales					
2) Mejoras en acceso a información comercial					
3) Mejoras en el control de inventarios					
7 Gestión					
1) Mejor en la gestión de RRHH y en un ambiente de trabajo colaborativo					
2) Mejora de la gestión de calidad (sistemas y/o certificaciones)					
3) Mejora de la gestión ambiental (sistemas y/o certificaciones)					
8 ¿Algún otro aspecto que Ud. destacaría? (especificar)					

5. OCUPADOS

Indique por favor el No. de empleados (para cuentapropistas marcar o)	TOTAL	5.1 Remunerados fijos/permanentes	5.2 Remunerados temporales	5.3 Familiares NO remunerados
	a. 2017			
	b. 2018			
	c. 2019			

6. MERCADO: Ventas

Montos	6.1 Ventas totales incluidas exportaciones (en moneda nacional)	6.2 Exportaciones totales (en moneda nacional)
a. 2017		
b. 2018		
c. 2019		

7. CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS

7.1 En relación a las expectativas que tuvo para participar del programa, ¿la experiencia que tuvo luego de participar en las actividades?		
7.1.1 Para nada fueron satisfechas	[]	Pasar a 7.2
7.1.2 Fueron medianamente satisfechas	[]	FIN
7.1.3 Fueron ampliamente satisfechas	[]	FIN
7.2 ¿A cuál de las siguientes razones se debe tal incumplimiento?		
7.2.1 El contenido o metodología no se adaptó a mis necesidades		
7.2.2 La persona que brindó el servicio no conocía mi realidad		
7.2.3 No tengo los recursos para implementar lo aprendido en el taller		
7.2.4 Otro (Describir):		

Empresas tipo 3

Empresas grandes que participaron en Impulsa Alimentos. A las empresas grandes que participaron de 2 o más actividades de IA se le aplica el formulario de las MIPYMES tipo 2 más una pregunta abierta específica para ellas de este formulario tipo 3. En el caso de las empresas grandes con una sola participación solo se le realiza este formulario.

1. DATOS DE LA ENCUESTA

DATOS DE ENCUESTA	
1.1 Fecha de encuesta	Día [] Mes []
1.2 Folio de la encuesta (correlativo)	
1.3 Dirección de la empresa	
7.3 Nombre del encuestador	

2. IDENTIFICACIÓN DEL EMPRESARIO Y DE LA EMPRESA

2.1 Nombre del propietario (principal, quién responde)	Nombre:
	Apellido:
2.2 Género del propietario	Mujer [1]
	Hombre [2]
2.3 Edad del propietario	Edad (años) []
2.4 Nivel educacional propietario	Básica completa [1]
	Media incompleta [2]
	Media completa [3]
	Universitaria /Técnica superior incompleta [4]
	Universitaria / Técnica superior completa [5]

2.5 Nombre de la empresa	
2.6 RUT de la empresa	

2.7 Actividad principal de la empresa (puede ser más de una). Marcar con 1 cuando aplica el sector.	2.7.1. Procesamiento y conservación de carne	
	2.7.2. Procesamiento y conservación de frutas y vegetales	
	2.7.3. Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	
	2.7.4. Elaboración de productos lácteos	
	2.7.5. Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón	
	2.7.6. Elaboración de otros productos alimenticios	
	2.7.7. Elaboración de bebidas	
	<i>Otro: especifique</i>	

3. CUESTIONARIO

3.1. SERVICIO RECIBIDO POR PARTE DE IA	
Marque los servicios que ha recibido por parte del Programa IA	
a) Diagnósticos	
b) Mecanismos Asociativos: Núcleos empresariales, Encadenamientos empresariales, Comisiones sectoriales, etc.	
c) Desarrollo de proveedores y empresas ancla	
d) Capacitaciones y asistencias técnicas en temas productivos	
e) Capacitaciones y asistencias técnicas en temas comerciales	
f) Capacitaciones y asistencias técnicas en temas administrativos	
g) Desarrollo de productos / procesos	
h) Transferencias de conocimientos e intercambio de experiencias	
i) Participación en Ferias y ruedas de negocios	
j) Misiones empresariales de familiarización comercial	
k) Misiones empresariales de familiarización técnica	
l) Agendas de reuniones comerciales o técnicas especializadas	
m) Plataformas o herramientas on line (red social empresarial AL Invest– Connectamericas)	
n) Otros (especificar)	

3.2 Información acerca de su participación en Impulsa Alimentos
a) Describa brevemente su participación en Impulsa Alimentos
b) ¿Cuál fue su motivación para participar?

Impulsa Alimentos es un programa de apoyo a microempresas y pequeñas y medianas empresas (mipymes) implementado por la Cámara de Industrias del Uruguay con el objetivo de aumentar la competitividad y potenciar las capacidades de exportación de las mipymes del sector de los alimentos. Se trata de un caso novedoso con un enfoque sectorial, en una región donde han predominado las políticas no selectivas de fomento a las mipymes. En este trabajo, se analizan los resultados más relevantes de Impulsa Alimentos a través de entrevistas a los principales actores institucionales implicados y de encuestas a las empresas que participan en el programa. Desde la perspectiva de los encargados de su implementación, la madurez en la provisión de servicios de desarrollo empresarial permitió un modelo de apoyo sectorial, con una importante interrelación entre el gobierno, el sector académico y la industria. Desde el punto de vista de las empresas participantes, el programa impulsó la utilización de servicios de mayor complejidad, lo que constituye un logro, considerando la falta de demanda de instrumentos de apoyo a la innovación que existe en el Uruguay. Los mayores desafíos detectados tienen que ver con la necesidad de mejorar la aproximación territorial en futuros programas.

