

Informe de Monitoreo Anual 2019

Evaluación y Monitoreo
Febrero 2020

Informe de Monitoreo Anual 2019

Evaluación y Monitoreo

Índice

- I. Introducción.**
- II. Una mirada global**
 - II.1 Despliegue de Programas e Instrumentos.
 - II.2 Proyectos: Evolución de la demanda y número de aprobados.
 - II.3 Situación de la Cartera de Proyectos.
 - II.4 Montos comprometidos.
 - II.5 Montos Ejecutados.
 - II.6 Fuentes de financiamiento.
- III. Pilares Estratégicos.**
 - III.1 Articulación Productiva (AP).
 - III.2 Desarrollo Empresarial e Institucional (DEI).
 - III.3 Emprendimientos (E).
 - III.4 Servicios Financieros (SF).
- IV. La llegada a los beneficiarios.**
 - IV.1 Instrumentos No Financieros (INF).
 - IV.1.a Cartera de proyectos.
 - a.i Distribución y alcance territorial
 - a.ii Nivel de la Intervención.
 - a.iii Sectores Productivos.
 - IV.1.b Centros de Competitividad Empresarial (CCE).
 - IV.2 Instrumentos Financieros (IF): Colocaciones crediticias apoyadas.
 - IV.2.a Territorio.
 - IV.2.b Sectores Productivos.
- V. Síntesis Final.**
- VI. Anexos**
 - VI.1 Nuevos instrumentos e iniciativas 2019.
 - VI.2 Flujo de servicios de los Centros de Competitividad Empresarial (CCE)
 - VI.3 Instrumentos por Pilar Estratégico

Números 2019



MONTO COMPROMETIDO

9,4 MILLONES DE DÓLARES ANDE

4,7 MILLONES DE DÓLARES CONTRAPARTE

14,1 MILLONES MOVILIZADOS EN EL AÑO

24 Programas



35 Convocatorias

619

PROYECTOS
POSTULADOS

236

PROYECTOS
APROBADOS

6 Centros de
Competitividad
Empresarial



237

CLIENTES
ACTIVOS

1.663

SERVICIOS
BRINDADOS

INSTRUMENTOS
FINANCIEROS

1.057

CRÉDITOS
PRODUCTIVOS

989

MIPYMES
APOYADAS

8 mill.

DE DÓLARES
COLOCADOS

Promovemos el desarrollo
productivo en todo el país



I. Introducción.

En el presente informe se exponen los principales indicadores de la implementación de Programas de Desarrollo Productivo realizada por la Agencia Nacional de Desarrollo en sus primeros años de vida (2015-2019), con particular foco en el último año. El objetivo principal de este documento es presentar una visión sintética del accionar de la Agencia, brindando transparencia sobre el uso de los recursos públicos.

El informe se encuentra organizado de la siguiente manera. En el Capítulo II se presenta una mirada global del accionar de la Agencia, tanto en términos físicos como financieros. Se identifica el despliegue de programas e instrumentos, y se presentan las principales características de la cartera de proyectos financiados. Asimismo, se describen los compromisos financieros asumidos y la ejecución financiera realizada (desembolsos).

En el Capítulo III se analiza con mayor detalle la implementación de instrumentos y acciones por pilar estratégico, siempre con una doble mirada (física y financiera).

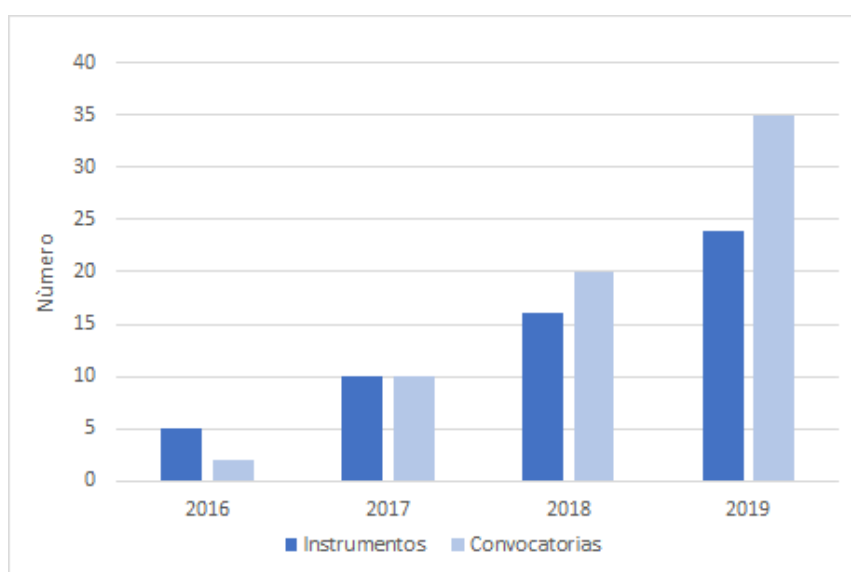
En el Capítulo IV se presenta la llegada efectiva a los beneficiarios finales. Con dicho objetivo se clasifican los instrumentos en No Financieros y Financieros. En los instrumentos no financieros se analiza con mayor detalle la cartera de proyectos apoyados y los servicios de desarrollo empresarial brindados por la red de Centros de Competitividad Empresarial. En el caso de los instrumentos financieros, se identifica la llegada a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y emprendedores a través de los créditos productivos apoyados con instrumentos ANDE. Finalmente, en el Capítulo V se realiza una breve síntesis.

II. Una mirada global.

II.1 Despliegue de programas e instrumentos.

Al cierre del año 2019, la Agencia cuenta con un total de 24 instrumentos operativos, tanto no financieros (19) como financieros (5). Un tercio de dichos instrumentos se implementaron por primera vez en el año 2019¹. En este mismo año, se realizaron un total de 35 convocatorias de instrumentos en sus diversas modalidades. En el Gráfico 1 se presenta la evolución del número de instrumentos y convocatorias realizadas anualmente en los cuatro años de funcionamiento de la Agencia. Se observa un crecimiento ininterrumpido del número de instrumentos y convocatorias realizados año a año, marcando el creciente despliegue de la Agencia en la implementación de instrumentos de desarrollo productivo.

Gráfico 1.: Número de Instrumentos y Convocatorias realizadas, por año.



Fuente: Sistema de Gestión de Proyectos (GESPRO).

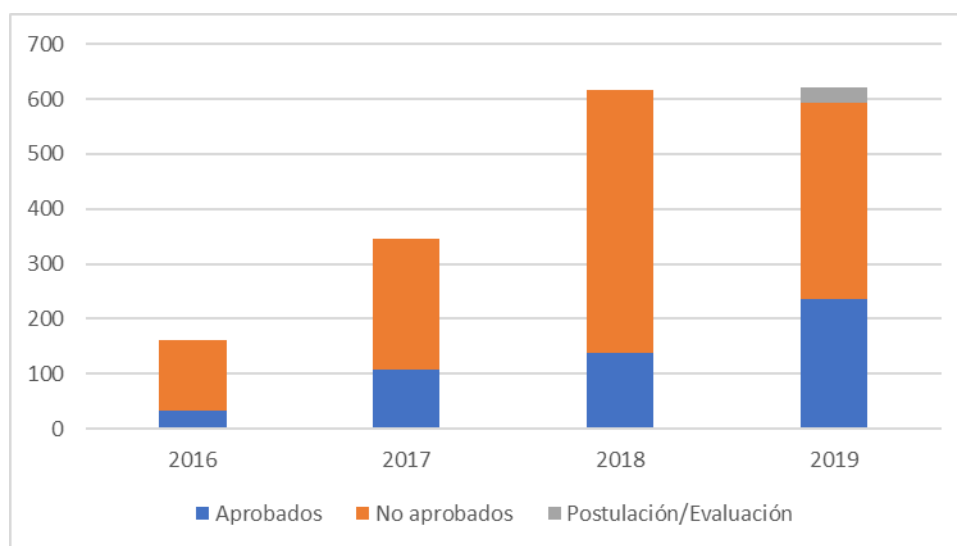
II.2 Proyectos: Evolución de la demanda y número de aprobados.

Los beneficiarios potenciales postularon a los instrumentos de política de desarrollo productivo implementados por la Agencia un total de 1.744 propuestas, de las cuales resultaron aprobadas

¹ En el Anexo se presentan de forma más detallada los 8 instrumentos nuevos.

513 (tasa de aprobación de 29.9%). En el Gráfico 2 se presenta la evolución anual del total de proyectos postulados, indicando si fueron o no aprobados. Se observa que el número de postulaciones presenta un incremento sustancial durante los tres primeros años, manteniéndose estable en el último año. Sin embargo, en el último año se incrementa significativamente el número de proyectos aprobados con respecto al año anterior.

Gráfico 2: Número de Proyectos: Aprobados, no aprobados y en postulación/evaluación, por año. Período 2016-2019.



Fuente: Sistema de Gestión de Proyectos (GESPRO).

La estabilidad de la demanda del año 2019 con respecto al año anterior, a pesar de un aumento significativo de la oferta de instrumentos y convocatorias realizadas por la Agencia, se explica fundamentalmente por algunos cambios introducidos en el instrumento Semilla ANDE y Semilla para Incubadoras (Ventanilla Conjunta ANDE-ANII)².

Casi 7 de cada 10 propuestas postuladas a la Agencia se dirigen a instrumentos del pilar estratégico Emprendimientos (Gráfico 3 Panel A). Esto se encuentra asociado a la presencia de instrumentos con mucha demanda, particularmente el Semilla ANDE. Aproximadamente un cuarto (27%) se dirigen a instrumentos del pilar estratégico de Articulación Productiva. Cabe destacar que los instrumentos de este pilar se encuentran fundamentalmente dirigidos a instituciones (cámaras empresariales, intendencias y otras organizaciones productivas).

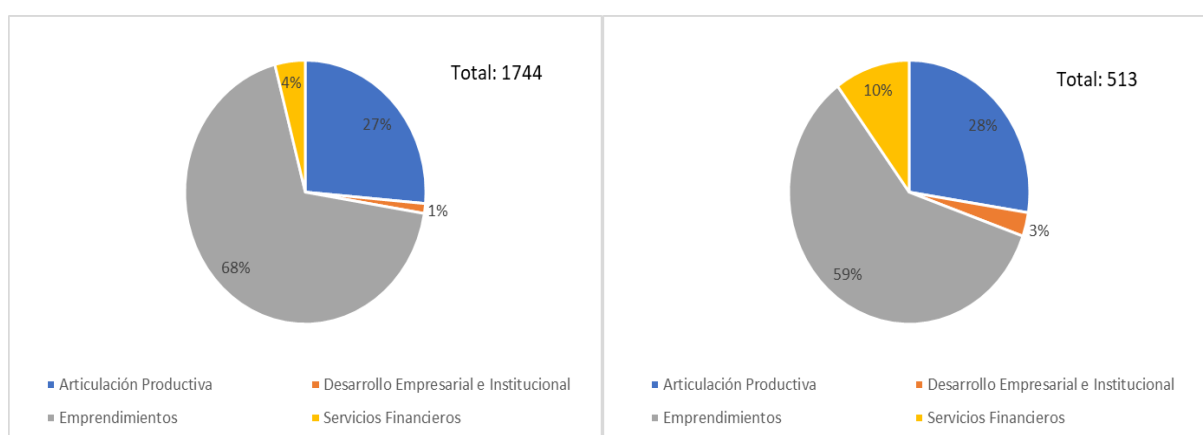
² Un total de 5 incubadoras que antes presentaban los proyectos que acompañaban en el instrumento Semilla ANDE, pasaron a presentar los proyectos por el instrumento Semilla para Incubadoras (Ventanilla Conjunta ANDE-ANII). Dado que estas instituciones eran las más activas, se redujo sustancialmente la postulación al instrumento Semilla ANDE. Por su parte, el instrumento de Semilla para Incubadoras funciona en la modalidad de Ventanilla Abierta, realizándose un acompañamiento más cercano por parte del comité evaluador de las propuestas que están siendo trabajadas por las incubadoras. Como resultado, no suelen haber postulaciones rechazadas en este instrumento.

El restante 5% de las propuestas recibidas se dirigen a los pilares de Servicios Financieros (4%) y Desarrollo Empresarial e Institucional (1%). En ambos pilares se implementan diversos programas e instrumentos que no se orientan al financiamiento de proyectos. En el caso del pilar de Servicios Financieros, la Agencia promueve el acceso al financiamiento productivo adecuado de las MIPYMES a través de otro tipo de instrumentos, tales como: banca de primer y segundo piso, subsidio a nuevas colocaciones crediticias, subsidio de tasa (crédito dirigido) y fondos de garantías públicos. En el caso del pilar estratégico de Desarrollo Empresarial e Institucional se destacan los Centros de Competitividad Empresarial (CCE).

Gráfico 3: Proyectos postulados y aprobados, por Pilar Estratégico. Acumulado 2016-2019.

Panel A: Proyectos postulados.

Panel B: Proyectos aprobados.



Fuente: Elaboración propia en base al sistema de gestión (GESPRO).

En lo referente a los proyectos aprobados (Gráfico 3 Panel B), se observa que el peso relativo del pilar estratégico de Emprendimientos se reduce en un 9%, pasando a representar el 59% de los proyectos aprobados. Los demás pilares estratégicos aumentan su participación relativa, fundamentalmente el pilar de Servicios Financieros que alcanza a representar el 10% de los proyectos aprobados.

II.3 Situación de la Cartera de Proyectos.

En la Tabla 1 se presenta la situación de la cartera de proyectos aprobados. De los 513 proyectos aprobados en estos tres años, poco más de la mitad se encuentra actualmente en ejecución (52%). Asimismo, un tercio de los proyectos se encuentra cerrado por haber terminado correctamente la fase de ejecución. Finalmente, un 12% de los proyectos aprobados se encuentra en fase de firma de contratos, no habiendo aún iniciado la fase de ejecución (casi la totalidad corresponden a convocatorias cerradas en el segundo semestre del año 2019).

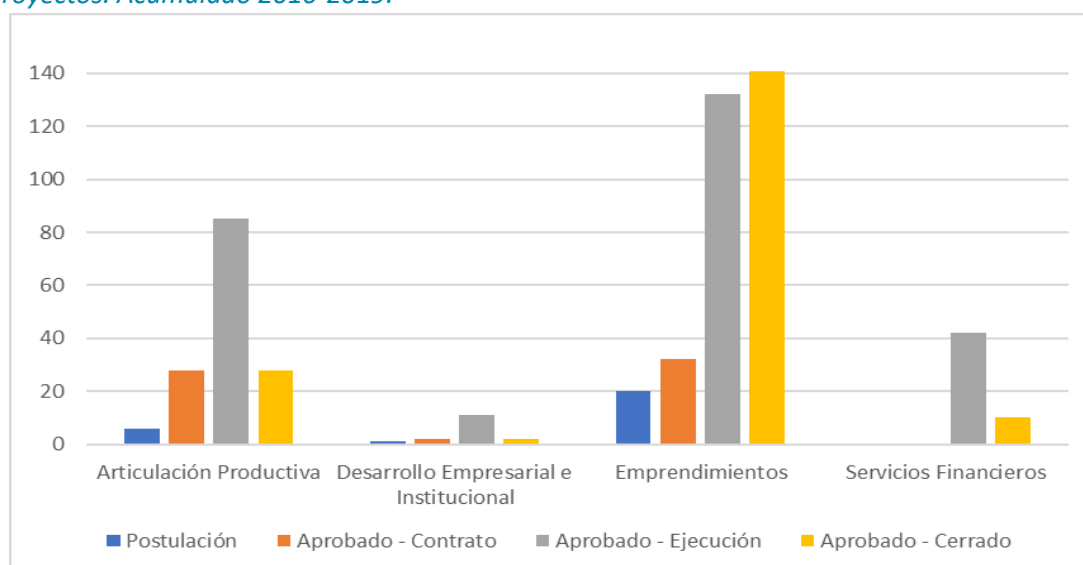
Tabla 1: Número de proyectos aprobados, según Fase y Estado. Período 2016-2019.

Fase / Estado	2016	2017	2018	2019	Total	%
CERRADO	24	81	55	21	181	35,3%
Cancelado (por ANDE)	1	-	-	-	1	0,2%
Desistido (x beneficiario)	2	3	7	1	13	2,5%
Terminado	21	78	48	20	167	32,6%
CONTRATO	-	-	1	61	62	12,1%
Aprobado-Pdte Firma contrato	-	-	1	61	62	12,1%
EJECUCIÓN	8	26	82	154	270	52,6%
Seguimiento	8	26	81	154	269	52,4%
Suspendido	-	-	1	-	1	0,2%
Total	32	107	138	236	513	100%

Fuente: Sistema de Gestión (GESPRO).

En el Gráfico 4 se presenta la situación de la cartera de proyectos por pilar estratégico. Como se vio previamente, el pilar estratégico de emprendimientos es el que tiene la cartera de proyectos más amplia y, adicionalmente, es el único cuyos proyectos terminados superan en número a los proyectos en ejecución. Esto se encuentra fundamentalmente vinculado a que el instrumento Semilla ANDE está operativo desde el año 2016 y en general, los proyectos de este pilar estratégico suelen ejecutarse en un plazo de tiempo menor al resto de los proyectos. En los otros pilares estratégicos, la mayoría de los proyectos aprobados se encuentra actualmente en fase ejecución.

Gráfico 4: Situación de la cartera de proyectos (fase), según Pilar Estratégico. En número de proyectos. Acumulado 2016-2019.



Fuente: Elaboración propia en base al sistema de gestión (GESPRO).

II.4 Montos Comprometidos.

En la Tabla 2 se presentan los montos comprometidos y ejecutados acumulados desde el inicio de actividades de la Agencia en el año 2015. Hasta el año 2019 la Agencia comprometió en aportes no reembolsables (ANR) un total de 25.8 millones de dólares. Desde los inicios de la Agencia, los ANR se han incrementado de forma ininterrumpida, alcanzando un compromiso de 9.4 millones de dólares en el año 2019.

Tabla 2: Montos comprometidos en Aportes No Reembolsables, Aportes Reembolsables y Gastos de Funcionamiento (en U\$S). Acumulado 2015-2019.

Panel A: Aportes No Reembolsables (ANR) ⁽ⁱ⁾					
Pilar Estratégico	2016	2017	2018	2019	Total
Articulación Productiva	60.711	2.026.703	2.803.370	4.387.164	9.277.948
Desarrollo Empresarial e Institucional	1.393.883	651.359	1.955.003	2.338.910	6.339.155
Emprendimientos	2.732.908	1.702.342	2.467.852	2.269.987	9.173.089
Servicios Financieros	-	80.521	530.774	434.160	1.045.454
Total Aportes No Reembolsables	4.187.502	4.460.925	7.756.999	9.430.222	25.835.647
Panel B: Aportes Reembolsables (AR)					
Pilar Servicios Financieros	2016	2017	2018	2019	Total
Fideicomisos Garantías (FGAS, FOGANDE) ⁽ⁱⁱ⁾	12.204.867	-	-	-	12.204.867
Crédito Italiano ⁽ⁱⁱⁱ⁾	112.931	566.030	344.113	667.084	1.690.158
PFA ^(iv)	9.997.971	4.181.540	3.844.521	3.559.241	21.583.272
Total Aportes Reembolsables	22.315.769	4.747.570	4.188.634	4.226.325	35.478.298
Panel C: Gastos de Funcionamiento ANDE					
Gastos de Funcionamiento ANDE^(v)	2.166.725	2.488.583	2.909.670	2.899.665	10.464.643

Fuente: Elaboración Propia a partir de Registros Contables y Sistema de Gestión de ANDE (GESPRO).

(i) Montos Comprometidos.

(ii) Fideicomiso de Garantías ANDE - SIGA (FGAS) y Fideicomiso de Garantías ANDE (FOGANDE).

(iii) Total de Colocaciones realizadas.

(iv) Total de Colocaciones en créditos productivos a MIPYMES.

(v) Incluye los gastos de Comunicaciones directamente asociados a implementación de Programas (U\$S 426.065).

En el año 2016, se incluye el acumulado de 2015 y 2016.

Obs: Tipo de Cambio a la fecha del Convenio / Contrato Firmado.

En lo referente a aportes reembolsables (AR), la Agencia ha implementado diversos fondos de garantía en el marco del Sistema Nacional de Garantías (SIGA). En noviembre del año 2016 se creó el Primer Fideicomiso de Garantías ANDE-SIGA (FGAS) con un aporte total de 12.2 millones de dólares³. En diciembre del año 2018 se constituyó un nuevo Fideicomiso, denominado “Fideicomiso Fondo de Garantías ANDE (FOGANDE)” con un aporte de aproximadamente 2 millones de dólares⁴ provenientes del FGAS.

³ El Fideicomiso se creó con un aporte de la Agencia de UI 100 millones. No se presenta el saldo actual del Fideicomiso, sino el aporte realizado por la Agencia.

⁴ El equivalente a 16 millones de UI.

Asimismo, la Agencia funciona como Banca de Primer Piso implementando el denominado Crédito Italiano (financiado con fondos del Gobierno Italiano) y como Banca de Segundo Piso fondeando Instituciones de Microfinanzas a través del Programa de Financiamiento ANDE (PFA). Las colocaciones crediticias totales ascienden a 1.7 millones de dólares y 21.6 millones de dólares, respectivamente.

Finalmente, se presentan en la Tabla 2 los gastos de funcionamiento de ANDE, los cuales ascienden a un total acumulado de casi 10.5 millones de dólares.

II.5 Montos Ejecutados.

En la Tabla 3 se presenta la ejecución financiera de los ANR comprometidos por la Agencia. En total se han ejecutado 12.6 millones de dólares, lo que equivale a una tasa de ejecución del 48.9%. La tasa de ejecución es distinta por pilar estratégico en función fundamentalmente de la distribución temporal de los compromisos financieros asumidos⁵ y del tiempo de duración de la implementación de los proyectos financiados en cada instrumento.

Tabla 3: Aportes No Reembolsables: Montos comprometidos, ejecutados y tasa de ejecución (en U\$S). Acumulado 2015-2019.

Pilar Estratégico	Comprometido	Ejecutado beneficiarios ⁽ⁱ⁾	% Ejec	Ejecutado (otros gastos) ⁽ⁱⁱ⁾	Ejecutado Total ⁽ⁱⁱⁱ⁾	% Ejec Total
Articulación Productiva	9.277.948	2.037.385	22,0%	102.694	2.140.079	23,1%
Desarrollo Empresarial e Institucional	6.339.155	3.007.521	47,4%	314	3.007.835	47,4%
Emprendimientos	9.173.089	6.223.505	67,8%	316.148	6.539.653	71,3%
Servicios Financieros	1.045.454	294.942	28,2%	42.840	337.782	32,3%
Otros Gastos ^(iv)	-	-	-	-	620.749	-
Total Aportes No Reembolsables	25.835.647	11.563.353	44,8%	461.997	12.646.098	48,9%

Fuente: Sistema de Gestión GESPRO.

Obs: Montos Comprometidos: Tipo de Cambio a la fecha del Convenio / Contrato Firmado.

Montos Ejecutados: Tipo de Cambio vigente a la fecha de pago.

(i) Corresponde a pagos directos a beneficiarios.

(ii) Corresponde a otros gastos asociados directamente a programas (comunicaciones, talleres, etc.).

(iii) Total ejecutado beneficiarios + gastos programas (i + ii).

(iv) Se incluyen otros gastos realizados por el sistema de gestión previo (Q-Expeditive), no incluidos en GESPRO.

Obsérvese, que el 91.4% de los montos ejecutados los reciben directamente los beneficiarios que cuentan con proyectos aprobados. El 8.6% restante corresponde a gastos asociados a la organización de actividades directamente vinculadas con la implementación de los programas

⁵ Por ejemplo, el pilar estratégico de AP incrementó sustancialmente los montos comprometidos en el último año, por lo que los niveles de ejecución tienden a ser inferiores.

(talleres informativos para los beneficiarios, gastos de folletería y demás gastos de promoción y comunicación de programas).

Cabe aclarar que los aportes reembolsables (AR) y los gastos de funcionamiento de ANDE presentados en la Tabla 2 se encuentran ejecutados en su totalidad (Tasa de Ejecución del 100%).

II.6 Fuentes de Financiamiento.

En el Gráfico 5 se presenta la distribución por fuente de financiamiento de los montos comprometidos hasta el momento por la Agencia. En el Panel A se presentan las fuentes de financiamiento de los Aportes No Reembolsables. La gran mayoría de los ANR realizados por ANDE (94.4%) son financiados con el FONDES – ANDE⁶.

Otras fuentes de financiamiento fueron utilizadas para la implementación conjunta con otras Instituciones. Esta es la situación del fondo conjunto ANDE-ONUDI para la financiación de la Convocatoria 2018 del Programa de Oportunidades Circulares en las modalidades de implementación de proyectos (2.3%) y Validación de Ideas de Negocios (0.1%). Otro caso similar, es el fondo conjunto ANDE-INEFOP para el financiamiento de la implementación durante dos años de los Centros de Competitividad Empresarial (CCE) de Rivera y Tacuarembó. En ambos casos, los aportes de ANDE son financiados con FONDES-ANDE.

En otros casos, la Agencia implementa programas financiados en su totalidad con fondos ajenos. Esta es la situación del Fondo del Corredor de los Pájaros Pintados (FCPP) financiados en su totalidad por el Ministerio de Turismo⁷ y la implementación del Programa de Desarrollo de Proveedores de UPM (PDP-UPM) financiado en su totalidad por UPM⁸.

En la implementación de instrumentos financieros que realizan Aportes Reembolsables (AR), existen tres fuentes de financiamiento, una por programa (véase Panel B del Gráfico 5 y Panel B de la Tabla 2). Los Fideicomisos creados para la implementación de Fondos de Garantías en el marco del Sistema Nacional de Garantías (SIGA) fueron financiados en su totalidad con FONDES-ANDE. Por su parte, el programa de Banca de Segundo Piso (PFA) se financia en su totalidad con Fondos ANDE. El programa de Crédito Italiano en el cuál la Agencia opera como Banca de Primer Piso es financiado en su totalidad con fondos del Gobierno Italiano.

⁶ De acuerdo con lo establecido en la Ley 19.337, Decreto de Presidencia N° 159/016 y Resoluciones MEF 554/16 y 501/18 (Reglamento Operativo FONDES-ANDE).

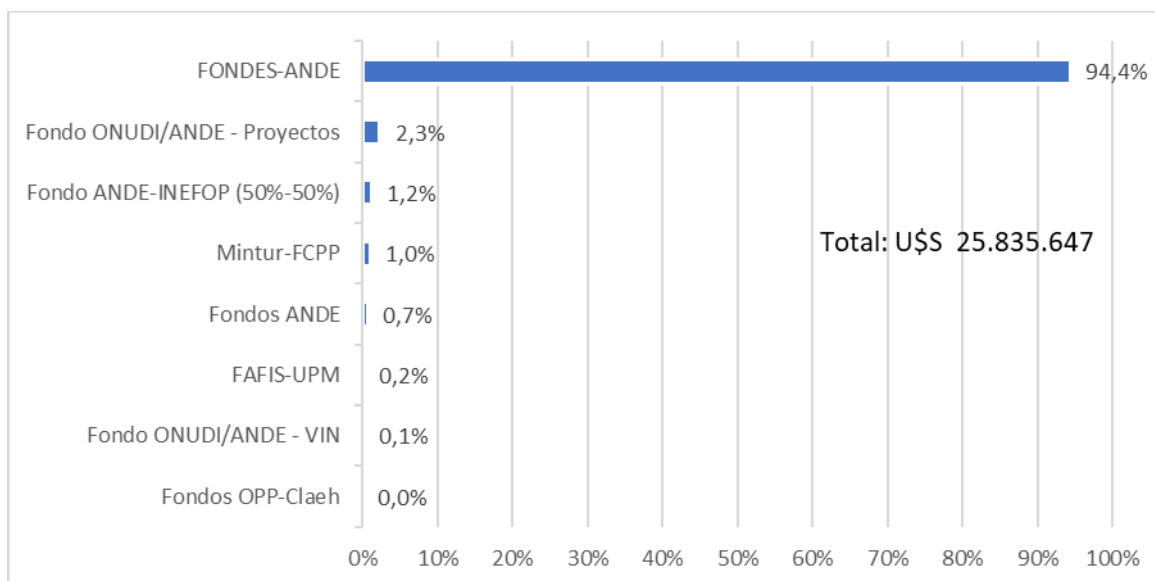
⁷ El Ministerio de Turismo financia los proyectos turísticos seleccionados, pero ANDE financia los aportes dirigidos a las Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos (IPes) que acompañan los proyectos financiados. Estos últimos son realizados con el FONDES-ANDE.

⁸ Fideicomiso de Administración del Fondo de Innovación Sectorial establecido en el Contrato firmado entre la República Oriental del Uruguay y UPM (ROU-UPM) de fecha 7 de noviembre del 2017.

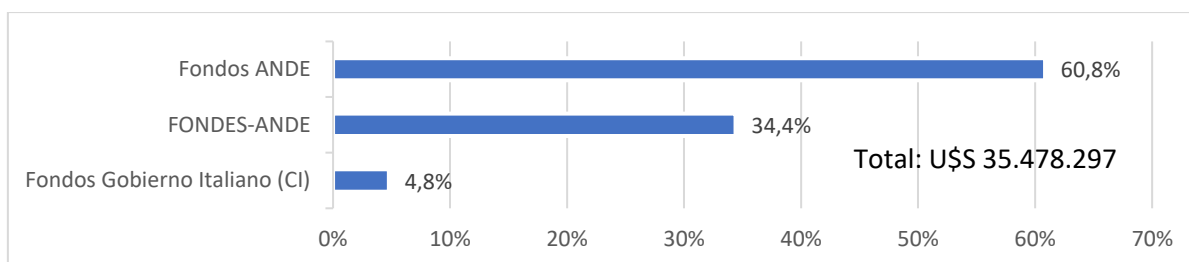
Gráfico 5: Montos Comprometidos según fuente de financiamiento (en %).

Acumulado 2015-2019.

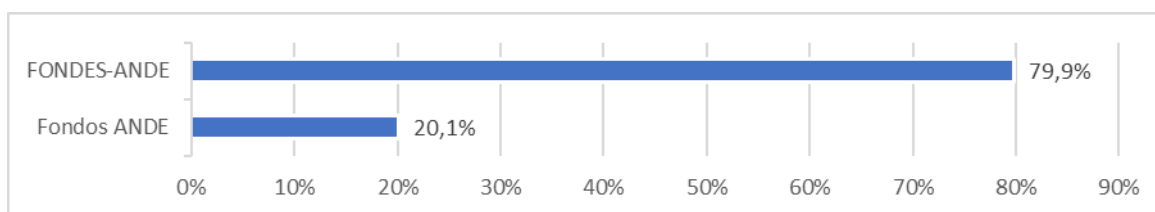
Panel A: Aportes No Reembolsables (ANR).



Panel B: Aportes Reembolsables (AR).



Panel C: Gastos de Funcionamiento (GF).



Fuente: Elaboración propia en base a GESPRO y Balances ANDE.

Por último, el 79% de los Gastos de Funcionamiento de la Agencia son financiados con Fondos ANDE, al amparo de lo establecido en el art. 2° de la Ley 19.337. Sin embargo, dado que se incluyen en los gastos de funcionamiento algunos gastos asociados directamente a la implementación de programas que son financiados con FONDES-ANDE, el porcentaje de Fondos ANDE presentado en el Panel C del Gráfico 5 asciende levemente al 79.9%.

III. Pilares Estratégicos.

En este capítulo se presenta brevemente el avance de la ejecución física y financiera de la Agencia por pilar estratégico. En el marco de los ejercicios de planificación estratégica, se han definido cuatro pilares estratégicos a través de los cuales se implementan los diversos programas e instrumentos de política de desarrollo productivo. Los cuatro pilares son presentados en el Diagrama 1.

Diagrama 1: Pilares Estratégicos.



Fuente: Elaboración propia en base al Plan Estratégico.

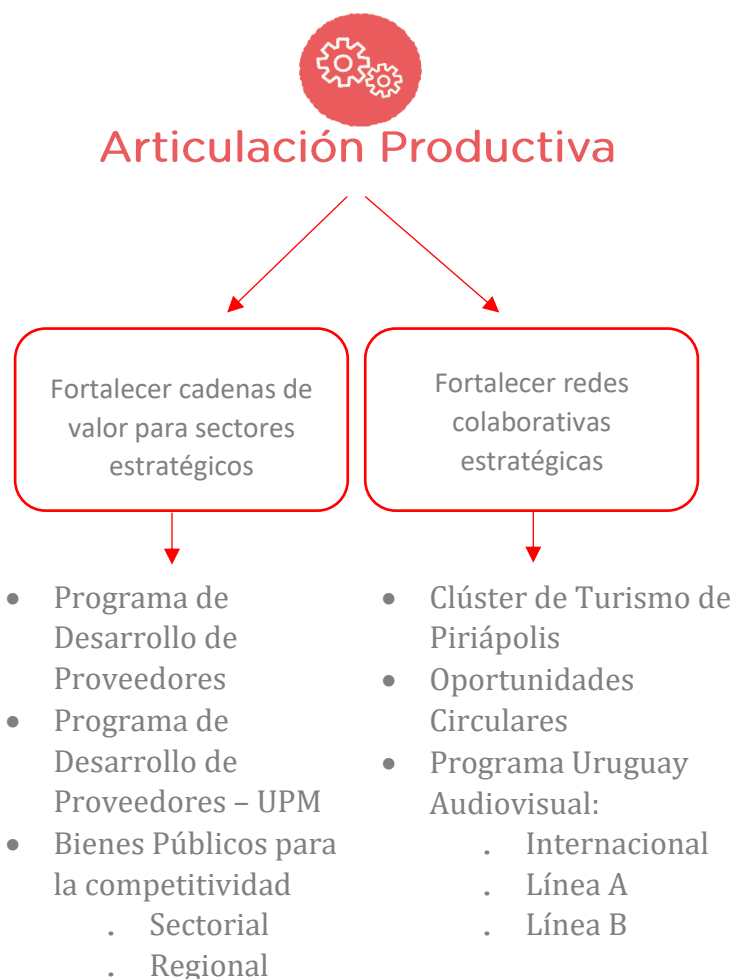
III.1 Articulación Productiva.

El pilar de Articulación Productiva diseña e implementa instrumentos orientados a fomentar la articulación privado-privado y público-privado, apuntando a atenuar fallas de coordinación que limitan la competitividad de las empresas del país. El pilar actúa fundamentalmente sobre el entorno de la empresa, promoviendo el aumento de la competitividad de los sectores y cadenas productivas del país.

En este sentido, trabaja en dos líneas estratégicas: **“Fortalecimiento de redes estratégicas”** y **“Fortalecimiento de cadenas de valor”** (Diagrama 2). La primera línea estratégica se enfoca en generar y fortalecer redes colaborativas entre empresas y su articulación con el sector público, apoyando el desarrollo de estrategias colectivas de mediano y largo plazo, que mejoren las condiciones competitivas de sus participantes y su entorno. Por su parte el fortalecimiento de cadenas de valor hace referencia al fomento del desarrollo de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en los diferentes eslabones de las cadenas de valor, apoyando la optimización de

procesos, mejoras de calidad y reducción de costos, incrementando los beneficios a lo largo de la cadena y promoviendo relaciones sostenibles de largo plazo.

Diagrama 2: Pilar Estratégico Articulación Productiva: líneas estratégicas y programas/acciones.



Fuente: Elaboración propia en base al Plan Estratégico.

Durante el año 2019 el pilar contó con 7 instrumentos activos y realizó diversas acciones complementarias a dichos instrumentos. Resultaron aprobados en 2019 un total de 78 proyectos. Los instrumentos del pilar de Articulación Productiva recibieron desde los inicios de la Agencia un total de 460 postulaciones, de las cuales el 31% fueron aprobadas (Diagrama 3).

Diagrama 3: Articulación Productiva: Cartera de proyectos según estado (2016-2019).



Fuente: Sistema de Gestión ANDE, GESPRO

El instrumento con mayor cantidad de proyectos aprobados es Oportunidades Circulares, que acumula el 23% del total de proyectos aprobados en el Pilar. Le sigue el programa Uruguay Audiovisual lanzado en 2019, con un 20% de los proyectos, aunque la mayor parte de ellos no ha comenzado con la ejecución. Le siguen en orden por número de proyectos aprobados los programas de Bienes Públicos para la Competitividad en su modalidad Sectorial (15%) y Regional (12%), el Programa de Desarrollo de Proveedores (11%) y el Programa de Desarrollo de Proveedores de UPM (10%). Finalmente se ubica el Clúster Piloto de Turismo de Piriápolis (9%) cuya ejecución finalizó en 2019 (Tabla 4).

Tabla 4: Articulación Productiva: Proyectos Aprobados por año según instrumento y estado.

Proyectos Aprobados Instrumento	Año			Total general
	2017	2018	2019	
Oportunidades Circulares	-	12	20	32
<i>Seguimiento</i>	-	7	20	27
<i>Terminado</i>	-	5	-	5
Prog. Uruguay Audiovisual	-	-	28	28
<i>Aprobado-Pdte Firma contrato</i>	-	-	17	17
<i>Seguimiento</i>	-	-	11	11
Bienes Públicos - Sectoriales	8	7	6	21
<i>Aprobado-Pdte Firma contrato</i>	-	-	2	2
<i>Seguimiento</i>	8	7	4	19
Bienes Públicos - Regionales	-	9	8	17
<i>Aprobado-Pdte Firma contrato</i>	-	-	6	6
<i>Seguimiento</i>	-	9	2	11
Prog. Desarrollo de Proveedores*	13	1	2	16
<i>Aprobado-Pdte Firma contrato</i>	-	-	2	2
<i>Desistido (x beneficiario)</i>	-	1	-	1
<i>Seguimiento</i>	4	-	-	4
<i>Terminado</i>	9	-	-	9
Prog. Desarrollo de Proveedores -UPM	-	-	14	14
<i>Aprobado-Pdte Firma contrato</i>	-	-	1	1
<i>Seguimiento</i>	-	-	13	13
Clúster Turismo Piriapólis	1	12	-	13
<i>Terminado</i>	1	12	-	13
Total general	22	41	78	141

*El PDP 2017 tiene tres fases de ejecución: diagnóstico, formulación e implementación. Las mismas se registran como proyectos individuales en GESPRO. En este caso, los 13 proyectos se corresponden con 5 diagnósticos y 4 formulaciones (terminados), y 4 proyectos de implementación (en seguimiento).

Fuente: Sistema de Gestión ANDE, GESPRO

En la Tabla 5 se presentan los montos movilizados por instrumento del Pilar Estratégico de Articulación Productiva. Se muestran desagregados los montos según aporte: ANDE o Socios (aportes contraparte). Los instrumentos que han movilizado mayor cantidad de fondos en este pilar son el Programa de Bienes Públicos para la Competitividad en sus dos modalidades (Sectoriales y Regionales, 43.3%), el Programa Uruguay Audiovisual (24.5%) y el Programa de Oportunidades Circulares (22.7%). Estos cuatro programas han movilizado un total de 13.5 millones de dólares en la economía, lo que representa el 90.5% del total de recursos movilizados en el pilar.

Tabla 5: Articulación Productiva: Movilización de Recursos por instrumento. En dólares. Acumulado 2016-2019.

Instrumento	Monto Comprometido					
	ANDE		Socio		Total	
	U\$S	%	U\$S	%	U\$S	%
Bienes Públicos - Sectoriales	3.217.186	34,7%	780.237	13,7%	3.997.423	26,7%
Prog. Uruguay Audiovisual	1.724.491	18,6%	1.942.509	34,1%	3.667.000	24,5%
Oportunidades Circulares	1.526.295	16,5%	1.876.773	32,9%	3.403.068	22,7%
Bienes Públicos - Regionales	1.744.462	18,8%	742.609	13,0%	2.487.072	16,6%
Prog. Desarrollo de Proveedores	763.632	8,2%	345.445	6,1%	1.109.077	7,4%
Clúster Turismo Piriápolis	110.639	1,2%	14.120	0,2%	124.759	0,8%
Prog. Desarrollo de Proveedores -UPM	59.467	0,6%	-	-	59.467	0,4%
Otras Acciones	131.777	1,4%	-	-	131.777	0,9%
Total general	9.277.948	100%	5.701.693	100%	14.979.642	100%

Fuente: Sistema de Gestión ANDE, GESPRO

Respecto a los montos comprometidos por ANDE en este pilar, debe destacarse en primer lugar el crecimiento sostenido que se registra año a año (Tabla 6). En dos años más que se duplicaron los montos comprometidos en instrumentos del pilar, pasando de 2 millones de dólares en el año 2017 a 4.4 millones de dólares en el año 2019. La mayor contribución en 2019 la realiza el Programa Uruguay Audiovisual (PUA), pero crecen también los montos comprometidos en Oportunidades Circulares y los Programas de Desarrollo de Proveedores. Por otro lado, el programa Bienes Públicos para la Competitividad en sus dos modalidades reduce el monto comprometido y el Clúster de Piriápolis no compromete fondos y culmina su ejecución en 2019.

Tabla 6: Articulación Productiva: Montos comprometidos anualmente por ANDE, según instrumento y porcentaje ejecutado. Período 2016-2019. En dólares.

Instrumento	Año				% Ejecutado	
	2016	2017	2018	2019	Total	ANDE
Bienes Públicos - Sectoriales	-	1.259.858	1.093.159	864.168	3.217.186	31,0%
Bienes Públicos - Regionales	-	-	985.995	758.467	1.744.462	11,7%
Prog. Uruguay Audiovisual	-	-	-	1.724.491	1.724.491	2,8%
Oportunidades Circulares	-	-	630.818	895.477	1.526.295	34,6%
Prog. Desarrollo de Proveedores	-	748.174	1.431	14.028	763.632	25,0%
Clúster Turismo Piriápolis	-	18.671	91.967	-	110.639	91,8%
Prog. Desarrollo de Proveedores -UPM	-	-	-	59.467	59.467	6,7%
Otras Acciones	60.711	-	-	71.066	131.777	49,2%
Total	60.711	2.026.703	2.803.370	4.387.164	9.277.948	23,1%

Fuente: Sistema de Gestión ANDE, GESPRO.

El porcentaje de ejecución de los montos comprometidos por la Agencia en instrumentos de este pilar estratégico asciende a 23.1%, sensiblemente menor al promedio de ejecución de ANR de la Agencia (44.8%). Este menor coeficiente de ejecución se encuentra vinculado al aumento

de los montos comprometidos en el último año (más reciente) y a que en general los programas del área suelen financiar proyectos con períodos de ejecución relativamente más largos (2 y 3 años en varios casos).

III.2 Desarrollo Empresarial e Institucional.

En el Pilar Estratégico Desarrollo Empresarial e Institucional la Agencia implementa diversas acciones y programas orientados fundamentalmente a fortalecer el desarrollo empresarial en el país, así como brindar apoyo a aquellas instituciones que promueven el Desarrollo Económico con foco en las MIPYMES.

Diagrama 4: Pilar Estratégico Desarrollo Empresarial e Institucional: líneas estratégicas y programas/acciones.

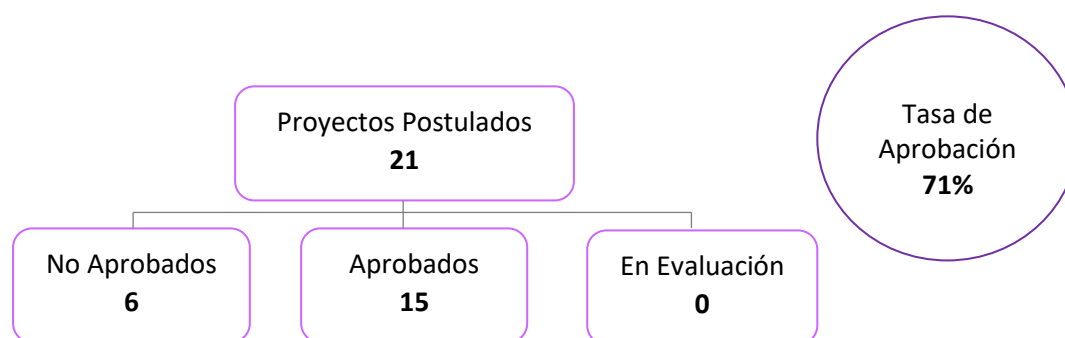


Fuente: Elaboración propia en base al Plan Estratégico.

En el marco de dicho pilar estratégico, la Agencia además de implementar instrumentos de política orientados al desarrollo productivo, realiza una amplia gama de acciones e iniciativas. Por ejemplo, se profundizan en este pilar las acciones de coordinación y articulación con otras Agencias y Ministerios del Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad (SNTPyC). Se proponen dos grandes objetivos estratégicos: *“Apoyar a la MiPyMe en la gestión, promoviendo la incorporación de conocimientos”* y *“Fortalecer la institucionalidad y capacidades de las organizaciones orientadas al desarrollo productivo”*.

Asimismo, se implementan tres programas: El Programa de Fomento a la Competitividad Territorial (PFCT), únicamente convocado en 2016 pero con una cartera de proyectos que aún se mantiene en ejecución; el Programa Pro-Digital cuya primera convocatoria se realizó en el año 2019; y el programa Centros de Competitividad Empresarial (actualmente con 6 centros en funcionamiento)⁹. Los mencionados programas, exceptuando los Centros de Competitividad Empresarial que serán analizados posteriormente, han recibido un total de 21 postulaciones, de las cuales el 71% han sido aprobadas (Diagrama 5).

Diagrama 5: : Desarrollo Empresarial e Institucional: Cartera de proyectos según estado (2016-2019).



Fuente: Sistema de Gestión ANDE, GESPRO. Observación: Centros de Competitividad Empresarial se analiza independientemente.

En la Tabla 7 se presenta el estado de la cartera de proyectos del pilar. En el caso del Programa de Fomento a la Competitividad Territorial (PFCT), de los 8 proyectos aprobados, se mantienen en ejecución 6, en tanto que 2 proyectos han finalizado la ejecución. En la primera convocatoria del Programa Pro-Digital se financió una cartera de 7 proyectos, de los cuales aún no han iniciado la ejecución (fase contrato-pendiente de firma).

⁹ Ver sección VII b

Tabla 7. Pilar Estratégico Desarrollo Empresarial e Institucional. Proyectos según estado y año.

	2016	2019	Total
Pro-Digital	-	7	7
Aprobado-Pdte Firma contrato	-	2	2
Seguimiento	-	5	5
Programa de Apoyo al Fomento de la competitividad territorial	8	-	8
Seguimiento	6	-	6
Terminado	2	-	2
Total	8	7	15

Fuente: Sistema de Gestión ANDE, GESPRO.

Por otro lado, dentro de este pilar estratégico la Agencia realiza diversas acciones de apoyo a ciclos de formación (Tabla 8). Deben destacarse la organización conjuntamente con la Universidad CLAEH de la tercera edición del diploma “Enfoques, estrategias y herramientas de desarrollo económico territorial”, el apoyo al Diploma Economía y Gestión para la inclusión (FCEA-UDELAR) mediante el financiamiento de becas (completas y parciales) y la implementación del Curso Territorio, Evaluación y Cambio (UTEC-CLEAR). En el Recuadro 1 se presentan con mayor detalle estas acciones.

Tabla 8. Pilar Estratégico Desarrollo Empresarial e Institucional. Otras Acciones.

Apoyo a programas de Formación

Diploma DET (CLAEH)

Diploma Economía para la Inclusión (UDELAR)

Territorio, Evaluación y Cambio (UTEC)

Fortalecimiento del Desarrollo Territorial y de MYPES del Noreste Uruguayo 2019

Convenios de Apoyo a Programas

Ande - Uruguay XXI: Proexport + (art. 9 Ley 19.337)

ANDE-CEI: Programa Integral de Adecuación tecnológica

Otros

Programa de apoyo a la territorialización de Proyectos de Empresariado Social

Apoyo a Reconocimiento DERES

Convenio ANDE/CEF: Mercado de Valores

Convenio de cooperación ANDE - INACOOOP

Convenio IEEM-UM: GEM 2018

ANDE-LATU -MIDES: PROVAS

Otros

Fuente: Sistema de Gestión ANDE, GESPRO.

La Agencia también ha firmado convenios interinstitucionales para cofinanciar programas a ser implementados por otras Agencias e Instituciones. En este sentido debe destacarse la cofinanciación en conjunto con INEFOP del Programa Proexport+ implementado por Uruguay XXI y los aportes brindados al Centro de Extensionismo Industrial para la implementación del Programa de Adecuación Tecnológica (Tabla 8). Finalmente, la Agencia ha realizado otra serie de acciones y apoyos detalladas en la Tabla 8.

Recuadro 1: Programas de Formación apoyados por ANDE:

La Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), es una institución que promueve el desarrollo del país por medio de programas que buscan mejorar la competitividad de las MIPYMES en todo el territorio nacional. En 2019 se desarrollaron y apoyaron cuatro programas de capacitaciones a profesionales y técnicos dirigidos directamente a las organizaciones con despliegue territorial.

El diploma DET se organiza junto a la universidad CLAEH y cuenta con el apoyo de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP). Este diploma comenzó a implementarse en 2016-2017 y en 2019 se realizó la tercera edición. ANDE ha brindado un total de 35 becas en sus tres ediciones. Asimismo, los técnicos de ANDE contribuyen con su conocimiento y experiencia en el dictado de los cursos.

Otro programa de formación apoyado por la Agencia es el “Diploma en Economía y Gestión para la Inclusión” dictado por la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la UdelAR. El diploma busca contribuir al desarrollo y la inclusión a través de la generación de conocimientos y capacidades en profesionales de distintas disciplinas que actúen fundamentalmente en los ámbitos del cooperativismo, la creación y el desarrollo de empresas, el desarrollo territorial y la inclusión financiera. ANDE ha patrocinado el diploma desde el 2017 con aporte en becas. Al momento se han brindado 11 becas.

El Programa de Evaluación y Estadística de la Universidad Tecnológica (UTEC) y la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) promovieron conjuntamente la realización del ciclo de formación: *“Territorio, Evaluación y Cambio”*. Este Seminario se realiza en conjunto con UTEC, Departamento de Programas Especiales, Programa de Evaluación y Estadística. En 2019 se hizo la primera edición. Surgió como una apuesta a la formación de capacidades en evaluación de programas y gestión por resultados con foco en organizaciones a nivel local. Estuvo a cargo de profesionales del Centro CLEAR, referente en evaluación para América Latina y El Caribe.

Finalmente, se apoyó la capacitación a técnicos en asistencia técnica a Micro y Pequeñas empresas del noreste del Uruguay realizada por el LATU. Esta es una capacitación promovida por LATU, con financiamiento del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y apoyo de ANDE, para la formación de técnicos locales que trabajen con MIPES. ANDE apoyó financieramente las actividades de formación en Sensibilización en Desarrollo Económico Territorial, Comercialización y Marketing, Diagnóstico empresarial y Articulación con instituciones y organizaciones locales.

El monto comprometido por la Agencia en ANR en el pilar de Desarrollo Empresarial e institucional asciende a 6.3 millones de dólares, en tanto que los socios contrapartes realizaron un aporte de 2.9 millones de dólares, totalizando una movilización de recursos en la economía de 9.3 millones de dólares (Tabla 9). El 63% de los recursos movilizados en el pilar corresponden a la implementación de los programas de PFCT, Pro-Digital y CCE. Dentro del 36% movilizado en otras acciones, se destacan los montos movilizados en la cofinanciación de programas a implementarse por otras instituciones (Proexport+ por Uruguay XXI y el Programa de Adecuación Tecnológica por el Centro de Extensionismo Industrial), que ascienden al 3.2% del total movilizado en el pilar.

Tabla 9. Pilar Desarrollo Empresarial e Institucional. Movilización total de Recursos. Acumulado 2016-2019. Montos expresados en dólares.

	ANDE		Socios		Total	
	U\$S	%	U\$S	%	U\$S	%
Programas ANDE	3.795.582	59,9%	2.098.546	71,7%	5.894.128	63,6%
Centros de Competitividad Empresarial	2.068.204	32,6%	529.960	18,1%	2.598.164	28,0%
<i>Rivera</i>	523.318	8,3%	-	-	523.318	5,6%
<i>Tacuarembó</i>	525.233	8,3%	-	-	525.233	5,7%
<i>Salto</i>	201.182	3,2%	146.319	5,0%	347.502	3,8%
<i>Paysandú</i>	201.182	3,2%	146.319	5,0%	347.502	3,8%
<i>Las Piedras</i>	157.495	2,5%	198.412	6,8%	355.908	3,8%
<i>Ciudad de la Costa</i>	320.153	5,1%	27.476	0,9%	347.629	3,8%
<i>General</i>	139.640	2,2%	11.433	0,4%	151.073	1,6%
Programa de Fomento a la Competitividad Territorial	1.376.383	21,7%	1.555.916	53,2%	2.932.299	31,7%
Programa Pro-Digital	350.995	5,5%	12.670	0,4%	363.665	3,9%
Otras Acciones	2.543.573	40,1%	826.346	28,3%	3.369.919	36,4%
Formación	154.731	2,4%	11.624	0,4%	166.355	1,8%
<i>Diploma DET (CLAEH)</i>	72.792	1,1%	11.624	0,4%	84.415	0,9%
<i>Diploma Economía para la Inclusión (UDELAR)</i>	50.609	0,8%	-	-	50.609	0,5%
<i>Territorio, Evaluación y Cambio (UTEC)</i>	28.331	0,4%	-	-	28.331	0,3%
<i>Convenio Fortalecimiento del Desarrollo Territorial y de MYPES del Noreste Uruguayo 2019</i>	3.000	0,0%	-	-	3.000	0,0%
Convenios de Apoyo a Programas no implementados por ANDE	2.152.874	34,0%	800.000	27,4%	2.952.874	31,9%
<i>Proexport + (art. 9 Ley 19.337)</i>	2.000.000	31,5%	800.000	27,4%	2.800.000	30,2%
<i>Programa de Adecuación Tecnológica - CEI/ANDE</i>	133.522	2,1%	-	-	133.522	1,4%
Otros	255.320	4,0%	14.722	0,5%	270.042	2,9%
<i>Programa de apoyo a la territorialización de Proyectos de Empresariado Social</i>	19.352	0,3%	-	-	19.352	0,2%
<i>Reconocimiento DERES</i>	88.973	1,4%	-	-	88.973	1,0%
<i>ANDE -INACOOP: "Empresas cooperativas: mejora de su gestión, competitividad y sostenibilidad"</i>	68.627	1,1%	-	-	68.627	0,7%
<i>Convenio IEEM-UM (GEM 2018)</i>	21.000	0,3%	14.722	0,5%	35.722	0,4%
<i>Convenio fundación de apoyo a la facultad de ciencias económicas (IECON)</i>	15.000	0,2%	-	-	15.000	0,2%
<i>ANDE-LATU -MIDES: PROVAS</i>	19.585	0,3%	-	-	19.585	0,2%
<i>Convenio ANDE/CEF: Mercado de Valores</i>	1.284	0,0%	-	-	1.284	0,0%
<i>Otros</i>	21.500	0,3%	-	-	21.500	0,2%
Total	6.339.155	100%	2.924.891	100%	9.264.047	100%

Fuente: Sistema de Gestión ANDE, GESPRO.

Si se analizan los montos comprometidos por ANDE, se observa un incremento significativo durante los dos últimos años, alcanzando los 2.3 millones de dólares en 2019, de los cuales 2.1 millones de dólares corresponden a la implementación de programas ANDE (Tabla 10). El aumento más significativo se registra en el programa Centros de Competitividad Empresarial, donde se aumentaron los montos comprometidos de 300 mil dólares en el año 2018 a 1.76 millones de dólares en el año 2019 (casi que se multiplica por 6 el presupuesto del programa en un año).

Por su parte, el porcentaje de ejecución en el pilar asciende al 47%, ubicándose en niveles similares al porcentaje de ejecución agregado de todos los aportes no reembolsables realizados por la Agencia.

Tabla 10: Pilar Desarrollo Empresarial e Institucional. Montos Comprometidos por ANDE. Período 2016-2019. En dólares.

	Año				Total	% Ejecutado
	2016	2017	2018	2019		
Programas ANDE	1.376.383	-	303.221	2.115.978	3.795.582	48%
Centros de Competitividad Empresarial	-	-	303.221	1.764.982	2.068.204	41%
Programa de Apoyo al Fomento a la Competitividad Territorial	1.376.383	-	-	-	1.376.383	65%
Programa Pro-Digital	-	-	-	350.995	350.995	16%
Otras Acciones	17.500	651.359	1.651.781	242.518	2.563.158	47%
Apoyo a Programas no gestionados por ANDE	-	600.000	1.533.522	19.352	2.152.874	42%
Proexport+	-	600.000	1.400.000	-	2.000.000	40%
Programa de Adecuación Tecnológica - CEI/ANDE	-	-	133.522	-	133.522	78%
Programa de apoyo a la territorialización de Proyectos de Empresariado Social	-	-	-	19.352	19.352	40%
Formación	15.000	17.359	58.284	80.674	171.316	85%
Diploma DET (CLAEH)	15.000	-	34.222	23.570	72.792	97%
Diploma Economía para la Inclusión (UDELAR)	-	17.359	24.062	9.188	50.609	92%
Territorio, Evaluación y Cambio (UTEC)	-	-	-	28.331	28.331	85%
ANDE-LATU -MIDES: PROVAS	-	-	-	3.000	3.000	100%
Otros	2.500	34.000	59.976	142.492	238.968	58%
Total	1.393.883	651.359	1.955.003	2.338.910	6.339.155	47%

Fuente: Sistema de Gestión ANDE, GESPRO.

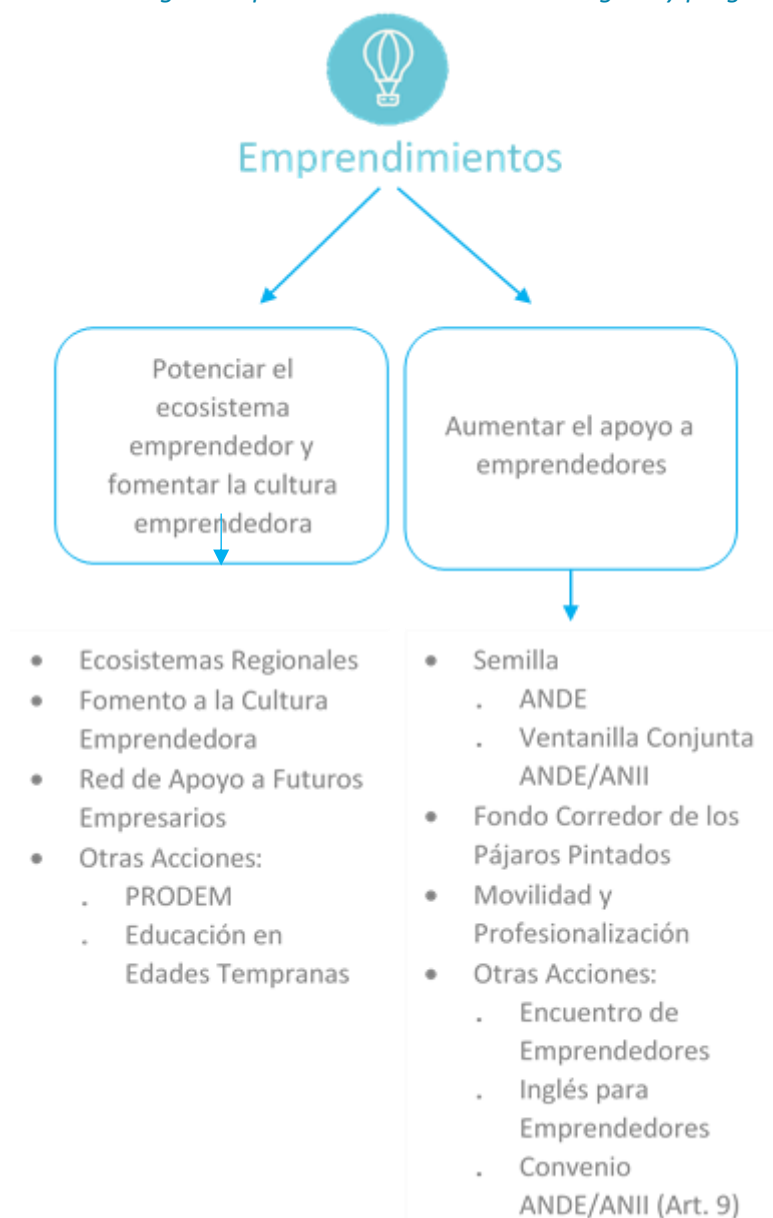
III.3 Emprendimientos.

El pilar de **Emprendimientos** aborda la existencia de fallas de mercado que limitan el nacimiento y desarrollo de empresas potencialmente dinámicas. La Agencia diseña e implementa programas orientados al cumplimiento de los tres grandes objetivos de la política de fomento de emprendimientos dinámicos:

- i) **Fomentar la Cultura Emprendedora.**
- ii) **Fortalecer el Ecosistema Emprendedor.**
- iii) **Apoyar a Emprendedores.**

Los dos primeros objetivos fueron agrupados en la planificación estratégica dentro de un solo objetivo estratégico (Diagrama 6).

Diagrama 6: Pilar Estratégico Emprendimientos: líneas estratégicas y programas/acciones.



Fuente: Elaboración propia en base al Plan Estratégico.

Con el objetivo estratégico de **“Fomentar la Cultura Emprendedora”** la Agencia implementa desde el año 2017 el **“Programa de Fomento a la Cultura de Emprendimientos”**. Este programa cofinancia actividades de difusión y promoción de la Cultura Emprendedora en todo el territorio nacional. En el Recuadro 2 se presenta mayor detalle sobre el número y tipo de actividades financiadas, así como el número de personas asistentes. Con el mismo objetivo la Agencia firmó en el año 2016 un Convenio por tres años con **“DESEM – Jóvenes Emprendedores”** para la profundización de su programa **“Empresas Juveniles”** en el interior del país. El programa consiste en la realización de intervenciones en liceos públicos y privados para simular el diseño, creación, puesta en marcha y cierre de una empresa productiva (desde la identificación de una necesidad en la comunidad/entorno, hasta la elaboración de un modelo de negocios Canvas, producción, venta y cierre de la empresa).

Recuadro 2: Programa de Fomento a la Cultura Emprendedora.

Desde el año 2017 se financiaron 86 proyectos, de los cuales 39 ya completaron sus actividades (Terminados). La mayor cantidad de las actividades tuvieron como principal cometido la sensibilización (60%), seguidas por las actividades de preincubación/diseño de proyectos (16%) y las de crecimiento y consolidación (16%).

Desde 2018 las actividades alcanzaron a más de 15.800 asistentes, con un 64% de participación femenina.

Proyectos	2017⁽¹⁾	2018	2019	Total
Postulados	sd	48	46	
Aprobados	27	26	33	86
Tasa de aprobación	-	54%	72%	
En seguimiento		1	18	19
Desistido por beneficiario		0	1	1
Cerrados (terminados)	27	25	14	39
Total	27	26	33	86
Actividades	2017	2018	2019	Total
Actividades realizadas	-	122	35	157
Porcentaje de actividades realizadas en el interior	-	94,0%	25%	
Total de asistentes	-	14.860	9.771	24.631
Total de mujeres asistentes	-	9.461	6.354	15.815
% de asistentes mujeres	-	64%	65%	64%
Tipo de actividad	2017	2018	2019	Total
Sensibilización	-	55%	83%	60%
Preincubación/diseño de proyecto	-	19%	4%	16%
Incubación y puesta en marcha	-	6%	4%	6%
Crecimiento y consolidación	-	18%	8%	16%
Total	-	100%	100%	100%

Fuente: Informes de cierre de ejecución.

(1) La edición del año 2017 fue implementada por ANII y financiada por ANDE, por tal motivo se especifica únicamente el número de proyectos aprobados.

Con el objetivo estratégico de **“Fortalecer el Ecosistema Emprendedor”** la Agencia asumió la coordinación de la Red de Apoyo a Futuros Empresarios (RAFE) a finales del año 2017¹⁰. La RAFE tiene la finalidad de coordinar y fortalecer las acciones de las diversas instituciones integrantes del ecosistema nacional de emprendimientos. Desde el año 2018 se implementa el instrumento de **Ecosistemas Regionales de Emprendimientos (ERE)**. En este instrumento se identifican departamentos de interés para fomentar el desarrollo de ecosistemas emprendedores, y luego se invita a instituciones locales a elaborar una agenda estratégica con un horizonte de tres años. La Agencia financia un facilitador que acompaña el proceso de elaboración de la agenda por parte de las instituciones locales participantes¹¹.

Otras acciones en las que participa activamente la Agencia dentro de este objetivo estratégico tienen que ver con la realización de encuentros anuales de Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos (IPEs) y la implementación de convocatorias para financiar la participación de técnicos del ecosistema en los seminarios anuales del Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM).

Con el objetivo de **“Apoyar a Emprendedores”** se implementa el instrumento de capital semilla de ANDE (**“Semilla ANDE”**) que se encuentra operativo desde el año 2016. El instrumento financia a los emprendedores y adicionalmente otorga un aporte no reembolsable a la Institución Patrocinadora de Emprendimientos (IPE) que acompaña al proyecto durante la implementación. Se focaliza en proyectos con valor diferencial y potencialidad de crecimiento.

En el Recuadro 3 se presentan los primeros resultados alcanzados por los proyectos de las dos primeras convocatorias (Convocatoria 2016 y 2017/1) al cierre de ejecución del proyecto semilla (un año calendario aproximadamente).

¹⁰ Previamente la RAFE era coordinada por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII).

¹¹ Al cierre del 2019 hay cinco proyectos financiados, donde participan 10 departamentos del interior del país (Paysandú, Río Negro, Soriano, Colonia, San José, Treinta y Tres, Cerro Largo, Florida, Durazno y Maldonado).

Recuadro 3. Semilla ANDE: Primeros Resultados (Convocatorias 2016 y 2017/1).

Con la finalidad de recabar los principales indicadores de resultados alcanzados por los proyectos durante el período de implementación del programa, al finalizar la ejecución, cada proyecto debe presentar el formulario denominado “Informe Final del Proyecto”. Con la información obtenida en dicho formulario, se presenta a continuación un resumen de las principales características y los resultados de los proyectos de las convocatorias 2016 y 2017_1. Entre ambas convocatorias se financiaron 49 proyectos, de los cuales 46 completaron la totalidad de la implementación prevista. De éstos, 44 declararon que continuarán trabajando post programa.



Estas convocatorias alcanzaron un total de 103 emprendedores, de los cuales el 51% son mujeres. El promedio de edad general es de 36,6 años. En el marco de la implementación de sus proyectos (un año de duración) las empresas generaron 268 empleos, con un promedio de 5,8 puestos de trabajo por proyecto. El 35% de los empleos son socios de las empresas y 65 % empleados dependientes.

La mayoría de las empresas destacan que durante el período de ejecución generaron nuevos contactos vinculados a su negocio (70%), concretaron nuevas alianzas (85%), y los emprendedores lograron desarrollar habilidades blandas y de gestión.

Para continuar con el monitoreo de los resultados obtenidos, el Programa prevé relevar nuevamente estos indicadores, al año siguiente de la presentación del informe final de cada proyecto (un año después de finalizada la ejecución). De esta manera, se podrá conocer qué empresa sigue trabajando y cuál es la performance en cuanto a la generación de empleos y el desarrollo de las habilidades de los emprendedores.

Como otras acciones de apoyo para el emprendedor en el año 2018 se abrieron **dos ventanillas conjuntas con ANII**: una orientada al financiamiento de proyectos acompañados por incubadoras apoyadas por ANII (Semilla para incubadoras)¹², y otra orientada al financiamiento de proyectos de Validación de Ideas de Negocios (VIN) y Validación de Ideas Técnicas (VIT).

En el año 2018 se implementó la primera convocatoria del Instrumento de **Mobilización y Profesionalización de Emprendimientos**, el cual busca promover la formación de emprendedores a través de experiencias nacionales o internacionales que potencien sus capacidades, conocimientos, contactos y generen nuevas oportunidades. En el Recuadro 4 se presenta el detalle de las convocatorias realizadas hasta el momento.

Recuadro 4: Movilidad y profesionalización de emprendedores.

Desde el año 2018 se realizaron 7 convocatorias para la participación en eventos organizados en 4 países diferentes, con un total de 96 postulados. Se aprobó la participación de 30 emprendedores y de 5 representantes de las Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos.

Nombre	Año	Destino	Tipo actividad	Aliados	Cantidad de postulados	Cantidad de aprobados
Startup Germany	2019	Alemania	Congreso y visitas	AHK Uruguay	9	4
FLII	2019	México	Congreso	N/A	21	4
WeXchange	2019	Paraguay	Capacitación previa, congreso y visitas	ONU Mujeres Uruguay / BID LAB	22	10
AgTech San Francisco	2019	EE.UU.	Congreso y visitas	N/A	4	4
Startup Germany	2018	Alemania	Congreso y visitas	AHK Uruguay	13	4
FLII	2018	México	Congreso	N/A	13	6
Startup verdes	2018	Alemania	Congreso y visitas	GIZ Alemania / Asociación Alemana de Startups	14	3
Total					96	35

Fuente: Elaboración propia en base a registros del programa.

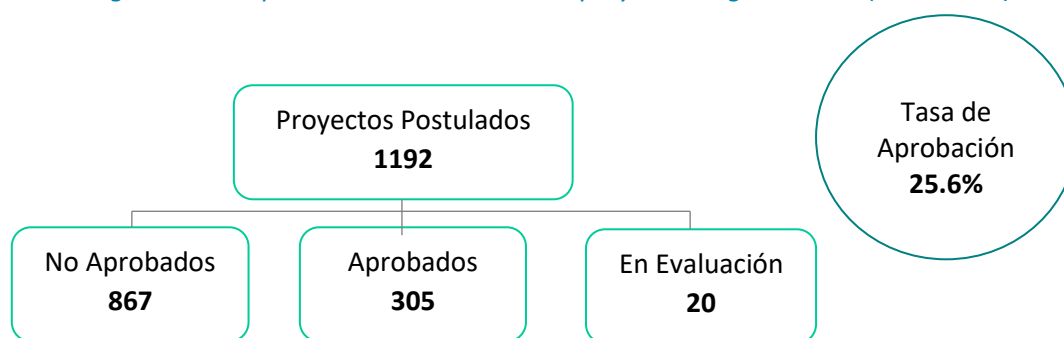
Por otra parte, desde el año 2017 se implementa el **Fondo Corredor de los Pájaros Pintados**. El programa consiste en un aporte económico no reembolsable que tiene por objetivo apoyar a emprendedores y empresas del sector turístico, a la puesta en marcha, fortalecimiento y crecimiento de sus emprendimientos, para ampliar y fortalecer la oferta turística del litoral oeste

¹² En el año 2019 se crean las incubadoras con sello ANII/ANDE, elevando de 4 a 9 el número de incubadoras que pueden usar esta ventanilla.

del país. El aporte a los beneficiarios del programa es financiado en su totalidad por el Ministerio de Turismo¹³.

En el marco de los instrumentos del Pilar, durante el período 2016-2019 se postularon un total de 1.192 proyectos y se aprobaron 305 (Diagrama 7). Sin tomar en cuenta los que se encuentran en estado de evaluación, la tasa de aprobación general de proyectos del pilar es de 26% (una de cada cuatro propuestas recibidas). Por su naturaleza micro, los instrumentos de este pilar son los más masivos en términos de propuestas recibidas.

Diagrama 7: Emprendimientos: Cartera de proyectos según estado (2016-2019).



Fuente: Sistema de Gestión ANDE (GESPRO).

En la Tabla 11 se presentan los proyectos aprobados por instrumento según estado y año. El programa Semilla contiene más de la mitad de los proyectos aprobados en el pilar. Esto se encuentra asociado a que es el instrumento con mayor cantidad de convocatorias de la Agencia. Se encuentra operativo desde el año 2016 y se han realizado 7 convocatorias hasta el 2019. Otro programa con una cartera de proyectos numerosa es el Programa de Fomento a la Cultura de Emprendimientos. El programa se encuentra activo desde el año 2017 y con el programa Semilla ANDE son los instrumentos con mayor cantidad de proyectos terminados (64 cada uno).

¹³ En ese caso la Agencia implementa con una metodología similar al instrumento Semilla-ANDE un programa financiado por el Ministerio de Turismo. La Agencia pone a disposición del instrumento su expertise en la materia y su red de Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos (IPes), financiando además el acompañamiento que las mismas realizan.

Tabla 11: Emprendimientos: Proyectos aprobados por instrumento, según estado y año. Período 2016-2019.

Programa	2016	2017	2018	2019	Total
Semilla ANDE	24	48	59	66	197
Terminado	19	39	6	-	64
Seguimiento	2	6	46	37	91
Aprobado-Pdte Firma contrato	-	-	-	29	29
Suspendido	-	-	1	-	1
Cancelado (por ANDE)	1	-	-	-	1
Desistido (x beneficiario)	2	3	6	-	11
Fomento a la Cultura del Emprendimiento	-	27	26	33	86
Terminado	-	27	25	12	64
Seguimiento	-	-	1	21	22
Ecosistemas Regionales de Emprendimientos	-	-	3	2	5
Seguimiento	-	-	3	-	3
Aprobado-Pdte Firma contrato	-	-	-	2	2
Fondo Corredor de los Pájaros Pintados	-	6	9	-	15
Seguimiento	-	6	8	-	14
Aprobado-Pdte Firma contrato	-	-	1	-	1
Movilidad	-	-	-	2	2
Terminado	-	-	-	1	1
Seguimiento	-	-	-	1	1
Total	24	81	97	103	305

Fuente: Sistema de Gestión ANDE (GESPRO)

Nota: para el Programa Movilidad se presenta la información a partir del año 2019 y cada proyecto se corresponde con una convocatoria del programa. Los datos del Programa Semilla incluyen los proyectos semilla aprobados por Ventanilla Conjunta ANDE-ANII.

En la Tabla 12 se presentan los montos comprometidos por ANDE y los aportes de los socios para cada instrumento del Pilar de Emprendimientos en el período 2016-2019. En total se movilizaron 10.5 millones de dólares para el fomento de los emprendimientos dinámicos del país en las tres líneas estratégicas identificadas.

El apoyo a los emprendedores representa la mayor movilidad de recursos del Pilar, siendo el instrumento Semilla ANDE el que moviliza más recursos económicos. Este Programa ha movilitado un total de 5.6 millones de dólares, lo que representa el 53% de los montos movilitados en el pilar. En un segundo orden se ubican los programas de Fomento a la Cultura de Emprendimientos y Ecosistemas Regionales de Emprendimientos, con una movilitación conjunta de recursos de 1.5 millones de dólares (15%).

Tabla 12: Emprendimientos. Montos comprometidos por ANDE, aportes de la contraparte y movilización total de recursos, por instrumento. En dólares y %. Acumulado 2016-2019.

	ANDE		Socios		Total	
	U\$S	%	U\$S	%	U\$S	%
Instrumentos	6.324.333	68,9%	1.359.088	100%	7.683.421	73%
<i>Semilla ANDE</i>	4.620.654	50,4%	1.002.586	73,8%	5.623.240	53%
<i>Fomento a la Cultura del Emprendimiento</i>	601.640	6,6%	248.061	18,3%	849.702	8%
<i>Ecosistemas Regionales de Emprendimientos</i>	663.696	7,2%	40.554	3,0%	704.250	7%
<i>Fondo Corredor de los Pájaros Pintados</i>	272.017	3,0%	67.887	5,0%	339.904	3%
<i>RAFE</i>	86.037	0,9%	-	-	86.037	1%
<i>Movilidad</i>	80.289	0,9%	-	-	80.289	1%
Otras acciones	2.848.756	31,1%	123	0,0%	2.848.879	27%
<i>Convenio ANDE -ANII Art 9</i>	2.000.000	21,8%	-	-	2.000.000	19%
<i>Ventanilla Conjunta ANDE-ANII VIN/VIT</i>	229.564	2,5%	-	-	229.564	2%
<i>Educación en etapas tempranas (DESEM, Proyecto Germina)</i>	186.476	2,0%	-	-	186.476	2%
<i>Seminario Prodem</i>	154.722	1,7%	-	-	154.722	1%
<i>Convenio 500 STARTUP: LATU-ANII-UY XXI</i>	150.000	1,6%	-	-	150.000	1%
<i>Inglés para emprendedores</i>	32.090	0,3%	-	-	32.090	0%
<i>Otros</i>	95.905	1,0%	123	0,0%	96.028	1%
Total	9.173.089	100%	1.359.211	100%	10.532.300	100%

Fuente: Sistema de Gestión ANDE (GESPRO).

Casi un tercio del compromiso financiero de la Agencia en el pilar se canaliza a través de la implementación de diversas acciones e iniciativas. Destaca por los montos involucrados el Convenio con ANII al amparo del art. 9 de la Ley 19.337 (Ley de FONDES) para el financiamiento del Programa de Apoyo a Futuros Empresarios (PAFE) con un aporte de 2 millones de dólares (21.8%).

En la Tabla 13 se presentan los montos comprometidos anualmente y la tasa de ejecución acumulada por instrumento. La tasa de ejecución del Pilar es del 71%, significativamente más elevada que la tasa de ejecución general de los aportes no reembolsables realizados por la Agencia. Si bien el pilar tiene una cartera de instrumentos amplia y se realizan acciones de diversa índole, los compromisos financieros anuales asumidos se mantienen relativamente estables en los dos últimos años.

Tabla 13: Pilar Emprendimientos. Montos comprometidos por año y tasa de ejecución por instrumentos. Período 2016-2019. En dólares.

Instrumentos	2016	2017	2018	2019	Total	Tasa de ejecución
Semilla ANDE	597.880	1.243.940	1.223.075	1.555.760	4.620.654	64%
Ecosistemas Regionales de Emprendimientos	-	-	415.988	247.708	663.696	9%
Fomento a la Cultura del Emprendimiento	-	192.159	172.382	237.100	601.640	78%
Fondo Corredor de los Pájaros Pintados	-	116.243	155.773	-	272.017	55%
RAFE	-	-	81.656	4.381	86.037	100%
Movilidad	-	-	13.756	66.532	80.289	76%
Otras acciones	2.135.028	150.000	405.223	158.506	2.848.756	97%
Total	2.732.908	1.702.342	2.467.852	2.269.987	9.173.089	71%

Fuente: Sistema de Gestión ANDE (GESPRO)

III.4 Servicios Financieros.

En el pilar de Servicios Financieros la Agencia trabaja para facilitar el acceso de las MIPYMES al financiamiento en condiciones adecuadas. Con este fin, se diseñan programas e instrumentos para fortalecer y potenciar tanto la oferta como la demanda de instrumentos financieros a nivel nacional.

Dentro del pilar se implementan dos grandes líneas de acción estratégicas: promover y potenciar el desarrollo de las microfinanzas y ampliar el acceso al financiamiento de las MIPYMES (Diagrama 8). En la primera línea, se encuentra el Programa de Financiamiento ANDE (PFA) que es un programa de banca de segundo piso donde la Agencia fondea a Instituciones de Microfinanzas (IMF) que operan como primer piso. El Programa está operativo desde el año 2016, y continúa la línea de trabajo del Programa Corporación de la CND. El PFA fue reformulado por la Agencia a través de cambios en la política de créditos.

Diagrama 8: Pilar Estratégico Servicios Financieros: líneas estratégicas y programas/acciones.



Fuente: Elaboración propia en base al Plan Estratégico.

En la misma línea de acción se incluye el Paquete de Fomento de Microfinanzas (PFM) que fue diseñado a partir de un diagnóstico de relativo estancamiento de las microfinanzas en el país, vinculado esencialmente a problemas de rentabilidad de las IMF. El Programa fue implementado a partir de julio de 2017 y durante el segundo semestre del año 2018 la Agencia trabajó en el rediseño del instrumento que quedó operativo a partir del primero de noviembre de dicho año. Se trata de un paquete compuesto por tres instrumentos: Incremento de Cartera, Expansión Territorial y Fortalecimiento Institucional. Los dos primeros consisten en subsidios al capital prestado por las IMF a nuevos clientes, a modo de mitigar los altos costos de transacción asociados a la incorporación de nuevos clientes. Asimismo, el instrumento de Expansión Territorial contiene un componente de subsidios a la contratación de nuevos asesores comerciales para desarrollar las microfinanzas en territorios priorizados por ANDE. El tercer instrumento, Fortalecimiento Institucional, apunta a la mejora de la productividad de las IMF, mediante la cofinanciación de proyectos que mejoren directamente los procesos operativos y capacidades de las instituciones.

Un tercer programa de esta línea es el de Fomento a la Cultura Financiera que tiene como objetivo potenciar la educación y gestión financiera de micro y pequeñas empresas (MYPES) en todo el país. El programa se basa en cofinanciar proyectos que permitan desarrollar conocimientos, capacidades y habilidades para la mejor toma de decisiones financieras en las MYPES. Los proyectos implican el desarrollo de actividades focalizadas en sensibilización, gestión y educación financiera. La primera convocatoria se realizó en 2019.

Dentro de la línea de acción para promover y potenciar el desarrollo de las microfinanzas se encuentra Programa de Microseguros, que aún no ha comenzado a implementarse. El programa se enmarca en una serie de acciones orientadas a la promoción del paquete de seguros para MYPES, como la capacitación a oficiales de crédito de las IMF y la sensibilización al mercado sobre las potencialidades de los microseguros. Estas acciones tienen dos objetivos principales: por un lado, facilitar las condiciones de mercado para que los micro y pequeños empresarios puedan acceder a seguros que mitiguen los riesgos a los cuales se encuentran expuestos; y, por otro lado, fortalecer las capacidades de las IMF, incrementando la oferta de valor y disminuyendo el riesgo de crédito.

Se suma a esta línea el diseño del Programa de Crédito Dirigido que es un instrumento mediante el cual se otorga un subsidio a la tasa de interés cobrada por las IMF, con el objetivo de que las mismas concedan créditos productivos a MIPYMES en mejores condiciones (a una tasa menor). ANDE define grupos de interés, quienes a través de las IMF pueden acceder a financiamiento con el beneficio mencionado. Hasta el momento se determinaron dos grupos de interés. Un primer grupo lo integran los productores vinculados al Programa de Competitividad del Sector Lácteo de la región Salto-Paysandú-Río Negro¹⁴. Por otro lado, se está trabajando en una línea de financiamiento verde que determine un grupo de interés compuesto tanto por las MIPYMES que desarrollan una actividad comercial con impacto ambiental positivo, como por las MIPYMES de cualquier rubro que quieran realizar una inversión para reducir su impacto ambiental

¹⁴ A través de este programa implementado por el área de Desarrollo Territorial de la Agencia, se identificaron oportunidades de inversión para un grupo específico de productores agropecuarios y, desde el área de Acceso al Financiamiento, analizaron las limitantes que enfrentaban los productores, ante lo cual se decidió incorporarlos al Programa de Crédito Dirigido.

negativo y soliciten financiamiento con ese fin. Aún no se han realizado colocaciones crediticias en el marco de este programa.

En la misma línea de acción se ubican los esfuerzos realizados en materia de Educación Financiera. Se dictaron talleres de sensibilización, educación y gestión financiera a MIPYMES, que complementan el programa de Fomento a la Cultura Financiera. Asimismo, se está trabajando en crear y fortalecer una red de Capacitadores Certificados por OIT en Educación Financiera que repliquen procesos formativos con poblaciones objetivo en todo el territorio.

Por último, se generaron instancias de capacitación para jefes y asesores de las IMF, con el objetivo de aportar a su fortalecimiento institucional mediante talleres presenciales y cursos *e-learning* que mejoren las capacidades de las instituciones.

En cuanto a la segunda línea de acción estratégica, que se centra en facilitar y ampliar el acceso a financiamiento de las PYMES, se destacan cuatro grandes programas. En primer lugar, se encuentran los fondos de garantías creados en el marco del Sistema Nacional de Garantías (SIGA), mediante el cual se ponen a disposición fondos públicos para garantías parciales de crédito dirigidas a las MIPYMES de todo el país. En noviembre del 2016 se creó el Fondo de Garantías ANDE-SIGA (FGAS). El fondo se encontraba orientado a empresas con problemas de liquidez y dirigido exclusivamente a refinanciaciones crediticias. Estuvo disponible por el período de dos años (hasta noviembre de 2018). En los últimos meses del año 2018, se crearon tres nuevos fondos de garantías: una línea para Microempresas, una línea piloto para Emprendedores y una línea para atender las necesidades de financiamiento de los productores arroceros.

En segundo lugar, la Agencia ejecuta el Programa de Crédito Italiano, programa de banca de primer piso financiado en su totalidad por el gobierno italiano. Fue ejecutado desde el año 2007 por la CND y a partir de 2016 se traslada a ANDE. La Agencia promociona el uso del crédito italiano, y se encuentra adicionalmente trabajando para articular esta línea de crédito con otros instrumentos. Por ejemplo, se ha vinculado el Crédito Italiano con el Programa de Adecuación Tecnológica implementado por el Centro de Extensionismo Industrial (CEI). A partir de los diagnósticos realizados por el Programa de Adecuación Tecnológica, se identifican aquellas empresas que se encuentran en condiciones de acceder a crédito productivo para incorporar tecnología. El Programa de Adecuación Tecnológica “señaliza” a las mejores candidatas a acceder a financiamiento reembolsable.

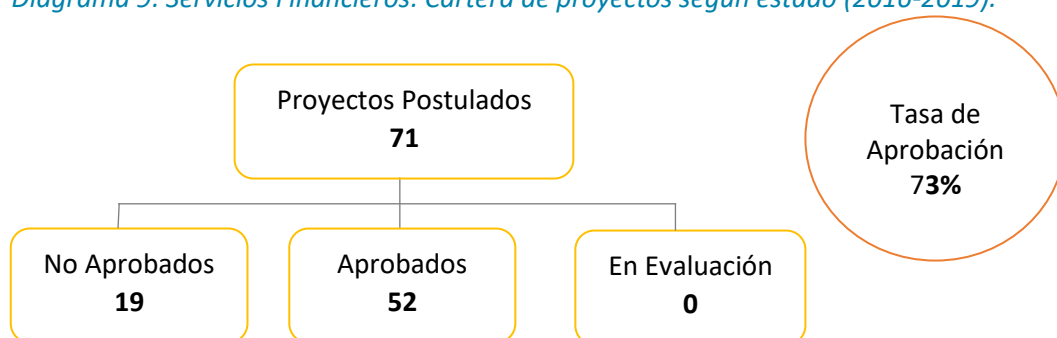
Por último, la segunda línea de acción se completa con lo relativo al proyecto de desarrollo del Mercado de Valores para PYMES. Con la cooperación del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), se está llevando a cabo una consultoría con el fin de desarrollar el mercado de valores para PYMES y se vienen realizando esfuerzos para identificar y promover las condiciones normativas necesarias que permitan la instalación de este mecanismo de financiamiento para PYMES en Uruguay. En el Recuadro 5 se describe con mayor detalle esta línea de acción.

Por otro lado, desde 2019 se encuentra en funcionamiento el instrumento de Facilitadores Financieros, que tiene la particularidad de ser una iniciativa compartida con el pilar estratégico de Emprendimientos. Este programa se centra en facilitar el acceso al financiamiento a las

jóvenes empresas. Se está implementando un piloto focalizado exclusivamente en aquellos emprendimientos que hayan ejecutado proyectos en el marco de Emprendedores Innovadores de ANII, Semilla ANDE o hayan llegado a la instancia final de evaluación de este último instrumento. Los Facilitadores Financieros deben analizar la situación económica/ financiera de la empresa, guiar a la empresa en su gestión financiera y analizar la posibilidad y conveniencia de realizar una solicitud de crédito, asesorando sobre las alternativas de financiamiento del mercado.

El pilar de Servicios Financieros realiza aportes no reembolsables en tres programas que financian proyectos: el componente de Fortalecimiento Institucional del PFM, el programa de Fomento a la Cultura Financiera y los Facilitadores Financieros. En el Diagrama 9 se presenta la cartera de proyectos según estado. Se recibieron un total de 71 postulaciones, de los cuales 52 fueron aprobados (tasa de aprobación del 73%). Actualmente, ningún proyecto se encuentra en estado de evaluación.

Diagrama 9: Servicios Financieros: Cartera de proyectos según estado (2016-2019).



Fuente: Sistema de Gestión ANDE (GESPRO).

En la Tabla 14 se presentan los proyectos aprobados atendiendo a su estado. En el instrumento de Fortalecimiento Institucional se encuentran en seguimiento 7 de los 10 proyectos aprobados, correspondiendo 2 a la convocatoria 2017 y 5 a la última convocatoria realizada en 2019. Por su parte, la mayoría de los proyectos de Fomento a la Cultura Financiera están en estado de seguimiento (25 de 27), encontrándose uno terminado y otro que fue desistido por el beneficiario. Los Facilitadores Financieros que se encuentran activos son 10 de los 15 aprobados.

Tabla 14: Servicios Financieros: Proyectos Aprobados por año, según instrumento y estado.

Instrumentos	Año			Total general
	2017	2018	2019	
Fortalecimiento Institucional	4	-	6	10
<i>Seguimiento</i>	2	-	5	7
<i>Terminado</i>	2	-	1	3
Fomento a la Cultura Financiera	-	-	27	27
<i>Desistido (x beneficiario)</i>	-	-	1	1
<i>Seguimiento</i>	-	-	25	25
<i>Terminado</i>	-	-	1	1
Facilitadores Financieros	-	-	15	15
<i>Seguimiento</i>	-	-	10	10
<i>Terminado</i>	-	-	5	5
Total general	4	-	48	52

Fuente: Sistema de Gestión ANDE, GESPRO

En lo que respecta a la movilización de recursos no reembolsables, el monto total comprometido por ANDE en el pilar de Servicios Financieros se ubica en el entorno de un millón de dólares (Tabla 15). Los instrumentos de subsidios del PFM (incremento de Cartera y Expansión Territorial) concentran el 40% de los montos comprometidos por la Agencia, y equivalen a poco más de 422 mil dólares. En los instrumentos que cofinancian proyectos, Fortalecimiento Institucional y Fomento a la Cultura Financiera, el aporte de los socios representa el 22% y 27% de los montos, respectivamente, y, cada instrumento representa el 17% de los montos comprometidos por la Agencia. Por último, se destina 1% a los Facilitadores Financieros y 25% a otras iniciativas entre las que se encuentra Mercado de Valores y SIGA¹⁵.

Tabla 15: Servicios Financieros: Movilización de Recursos por instrumento. En dólares. Acumulado 2016-2019.

Instrumento	Monto Comprometido					
	ANDE		Socio		Total	
	U\$S	%	U\$S	%	U\$S	%
Fortalecimiento Institucional	177.636	17%	50.590	43%	228.225	20%
Fomento a la Cultura Financiera	178.984	17%	66.018	57%	245.002	21%
Facilitadores Financieros	7.320	1%	-	0%	7.320	1%
Incremento de Cartera y Expansión Territorial	422.146	40%	-	0%	422.146	36%
Otras Acciones	259.368	25%	-	0%	259.368	22%
<i>Mercado de Valores *</i>	102.279	10%	-	0%	102.279	9%
<i>SIGA</i>	16.979	2%	-	0%	16.979	1%
<i>Otros gastos</i>	140.110	13%	-	0%	140.110	12%
Total general	1.045.454	100%	116.607	100%	1.162.062	100%

(*) Incluye consultoría por U\$S 80.000 cuya financiación será realizada por CAF.

Fuente: Sistema de Gestión ANDE, GESPRO.

¹⁵ Refiere a honorarios y otros gastos vinculados al instrumento. No se incluyen los fideicomisos para constituir fondos de garantías, dado que los mismos se consideran aportes reembolsables.

En 2017, en la primera convocatoria de Fortalecimiento Institucional (llamada Capacitación y Fortalecimiento según la edición del PFM de ese año), se comprometieron poco más de 80 mil dólares (Tabla 16). Sumado a la convocatoria de 2019, el monto total comprometido por la Agencia para el instrumento asciende a 177.636 dólares, y el porcentaje ejecutado alcanza el 65%. La ejecución más baja la evidencian los instrumentos de subsidios de Incremento de Cartera y Expansión Territorial, donde se ha ejecutado un 12% de los 422 mil dólares comprometidos.

Tabla 16: Servicios Financieros: Montos comprometidos anualmente por ANDE, según instrumento y porcentaje ejecutado. En dólares.

Instrumento	Año			% Ejecutado	
	2017	2018	2019	Total	ANDE
Fortalecimiento Institucional	80.521	-	97.114	177.636	65%
Fomento a la Cultura Financiera	-	-	178.984	178.984	44%
Facilitadores Financieros	-	-	7.320	7.320	60%
Incremento de Cartera y Expansión Territorial	-	415.922	6.224	422.146	12%
Otras Acciones	-	114.852	144.517	259.368	25%
<i>Mercado de Valores *</i>	-	-	102.279	102.279	27%
<i>SIGA</i>	-	-	16.979	16.979	100%
<i>Otros gastos</i>	-	114.852	25.258	140.110	15%
Total general	80.521	530.774	434.160	1.045.454	30%

(*) Incluye consultoría por U\$S 80.000 cuya financiación será realizada por CAF.

Fuente: Sistema de Gestión ANDE, GESPRO.

Recuadro 5: Mercado de valores: acciones realizadas y hoja de ruta.

El pilar de Servicios Financieros incorpora dentro de sus líneas de acción el objetivo de facilitar y ampliar el acceso al financiamiento de las MIPYMES. En este sentido, se ha propuesto desarrollar el mercado de valores para PYMES. Para este propósito, se encuentran en implementación dos consultorías.

Por un lado, en el marco del proyecto que viene realizando ANDE en cooperación con CAF, se está llevando a cabo una consultoría para el diseño de un Fondo de Inversión Cerrado (FIC). El objetivo específico de la contratación es diseñar un FIC que financie las PYMES y colaborar en levantar barreras para que sea viable la instrumentación de ese vehículo financiero. Si bien la posibilidad de fomentar la creación de un FIC para invertir en PYMES dependerá de varios factores (aspectos regulatorios, fiscales y operativos), la Agencia ha solicitado esta consultoría para analizar su viabilidad y definir una hoja de ruta con el compromiso de los actores más relevantes para que este cometido pueda concretarse.

Por otro lado, se está desarrollando una consultoría de asesoramiento tributario para el diseño de los FIC. El objeto de esta consultoría es investigar y asesorar sobre los aspectos fiscales actuales del instrumento FIC a efectos de permitir y/o levantar restricciones para el acceso de las PYMES al Mercado de Valores. El consultor ha participado de reuniones con los actores clave en la materia, asesorando y recomendando acciones relevantes para que se concreten estos cambios, planteando alternativas para que el instrumento sea un vehículo posible de implementar y colaborando con eliminar las barreras existentes en materia regulatoria.

IV. La llegada a los beneficiarios.

En el presente capítulo, se muestra de forma breve la llegada a los beneficiarios con los diversos instrumentos de la Agencia. Para una mejor comprensión se agrupan los instrumentos en no financieros y financieros. Dentro de los primeros, se presentan, en primer lugar, los instrumentos que financian proyectos (cartera de proyectos) y en segundo lugar la llegada a las MIPYMES y emprendedores a través de los servicios brindados por la red de Centros de Competitividad Empresarial (CCE). En el caso de los instrumentos financieros, se captará la llegada a los beneficiarios fundamentalmente con el número y monto de los créditos productivos apoyados por la Agencia. En cada caso se analizan algunas características de interés como distribución territorial y sectorial de los beneficiarios y el nivel de la intervención (micro/meso).

Diagrama 10: Como llegamos a los beneficiarios.



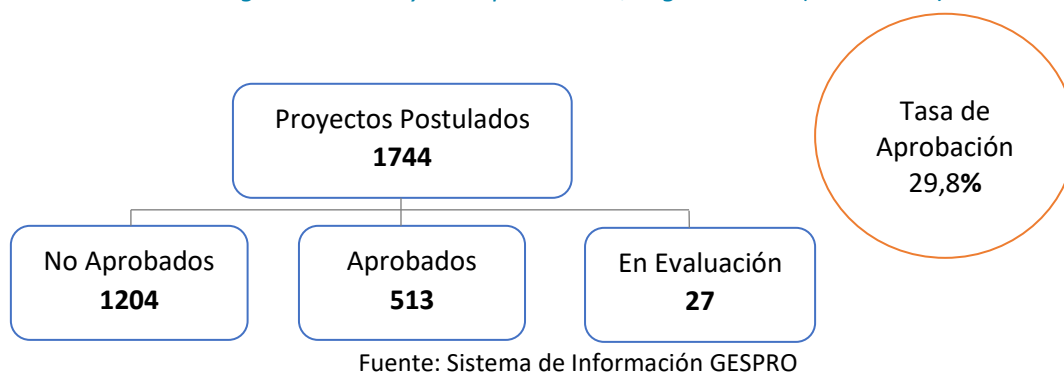
Fuente: Elaboración propia.

IV.1 Instrumentos No Financieros (INF).

IV.1.a Cartera de proyectos.

De un total de 1744 proyectos postulados desde que la Agencia se encuentra en funcionamiento, se han aprobado un total de 513, por lo que la tasa de aprobación es del 29.8% (Diagrama 11). En esta sección se describen algunas características de interés de los proyectos aprobados.

Diagrama 11: Proyectos postulados, según estado (2016-2019).



a.i Distribución y Alcance Territorial.

ANDE trabaja para llegar a todo el territorio nacional con su paquete de instrumentos y programas. Dada la diversidad de instrumentos que implementa la Agencia, una dimensión relevante es el alcance territorial de los proyectos. En este sentido, los proyectos financiados se clasifican como de alcance departamental, alcance regional y alcance nacional.

Cómo se muestra en la Tabla 17 la amplia mayoría (84%) de los proyectos financiados son de alcance departamental. El 11% de los proyectos apoyados tienen alcance regional, lo que se corresponde fundamentalmente con los proyectos aprobados en las convocatorias de Bienes Públicos para la Competitividad en la modalidad Regional, y el instrumento de Ecosistemas Regionales de Emprendimientos. Ambos instrumentos, promueven la articulación regional de las instituciones de carácter departamental como Intendencias y Centros Comerciales.

El restante 5% de los proyectos son de alcance Nacional. En este grupo se encuentran fundamentalmente los proyectos financiados en el programa de Bienes Públicos para la Competitividad modalidad Sectorial. En particular, el financiamiento de proyectos a implementarse por cámaras empresariales de sectores con presencia de productores o MIPYMES en todo el territorio nacional.

Tabla 17: Alcance Territorial de los proyectos aprobados (2016-2019).

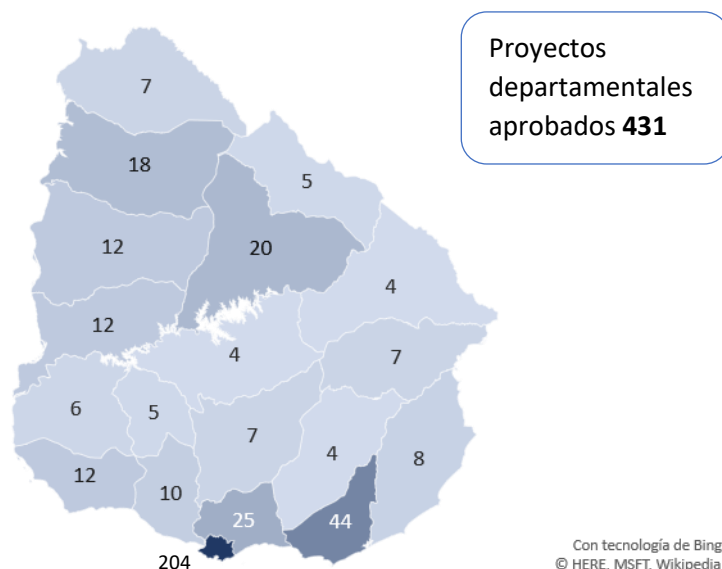
	Departamental	Regional	Nacional
Proyectos	431	54	28
% del total	84%	11%	5%

Fuente: Sistema de Información GESPRO.

La mitad (49%) de los proyectos de alcance departamental se implementan en el interior del país. Destaca la participación de los departamentos de la costa este, fundamentalmente

Maldonado (11%) y Canelones (6%). Otros departamentos con una importante cantidad de proyectos financiados son Salto (4%) y Tacuarembó (5%) (Gráfico 6).

Gráfico 6: Distribución Departamental de los proyectos de alcance departamental.



Fuente: Sistema de Información GESPRO. Obs.: Los 15 proyectos de Facilitadores Financieros no se asignan a ningún departamento.

Si se incluyen al análisis los proyectos regionales, se incrementa la relevancia del interior del país, elevando la participación del interior de 51% al 58% de los proyectos aprobados. Si bien de forma heterogénea, la Agencia está llegando con sus programas a todo el interior del país, fomentando la descentralización territorial y la articulación a escala regional.

Si se observa la distribución territorial atendiendo a los montos totales movilizados (ANDE + aportes contraparte), los proyectos de alcance departamental concentran el 70%. El 44% de los montos movilizados en proyectos de alcance departamental se dirigen al interior del país. El restante 30% se reparte equitativamente entre proyectos de alcance Regional y Nacional. Obsérvese que todos los proyectos de alcance regional incluyen departamentos del interior del país.

Tabla 18: Movilización de Recursos según alcance (2016-2019).

Alcance	Monto total	% del total
Departamental	18.112.201	70%
Montevideo	10.229.570	56%
Interior	7.882.631	44%
Regional	3.865.646	15%
Nacional	3.936.057	15%
Total	25.851.611	100%

Fuente: Sistema de Información GESPRO.

a.ii Nivel de la intervención

La Agencia posee instrumentos que se dirigen directamente a empresas y emprendedores, que se clasifican como de nivel “Micro”, y posee otros instrumentos cuyos beneficiarios son Instituciones (cámaras empresariales, grupos de productores, Intendencias, etc.) que realizan sus actividades en un nivel “Meso”, implementando proyectos que actúan de diversas formas sobre el entorno en el que operan las empresas y emprendedores.

En la Tabla 19 se presentan los proyectos financiados por Nivel (Micro / Meso) así como la movilización de recursos asociada. Se observa que tanto en lo que respecta al número de proyectos apoyados como a la movilización de recursos, los proyectos de carácter micro son mayoritarios (66% de los proyectos y 56% de los recursos). Sin embargo, como es de esperar se trata de proyectos de menor tamaño. En promedio movilizan 43 mil dólares por proyecto, mientras que los de nivel “Meso” movilizan 65 mil dólares en promedio.

Tabla 19: Cantidad de Proyectos aprobados y movilización de recursos según nivel de la intervención e instrumento. En dólares. Acumulado 2016-2019.

Nivel de la Intervención	Monto Total movilizado (U\$S)	Número de Proyectos
Meso	11.387.607	175
<i>Bienes Públicos-Sectoriales</i>	<i>3.993.834</i>	<i>21</i>
<i>Fomento a la Competitividad Territorial</i>	<i>2.932.299</i>	<i>8</i>
<i>Bienes Públicos- Regionales</i>	<i>2.479.254</i>	<i>17</i>
<i>Fomento a la Cultura del Emprendimiento</i>	<i>849.702</i>	<i>86</i>
<i>Ecosistemas Regionales de Emprendimientos</i>	<i>697.777</i>	<i>5</i>
<i>Paquete de Fomento a las Microfinanzas</i>	<i>228.225</i>	<i>10</i>
<i>Fomento a la Cultura Financiera</i>	<i>183.177</i>	<i>27</i>
<i>Cluster Turismo Piriápolis</i>	<i>23.339</i>	<i>1</i>
Micro	14.464.004	338
<i>Semilla ANDE</i>	<i>5.466.566</i>	<i>197</i>
<i>Programa Uruguay Audiovisual</i>	<i>3.667.000</i>	<i>28</i>
<i>Oportunidades Circulares</i>	<i>3.342.458</i>	<i>32</i>
<i>Programa Desarrollo de Proveedores</i>	<i>1.107.557</i>	<i>16</i>
<i>P. Desarrollo de Proveedores-UPM</i>	<i>55.510</i>	<i>14</i>
<i>Pro- Digital</i>	<i>363.351</i>	<i>7</i>
<i>Corredor de los Pájaros Pintados</i>	<i>332.024</i>	<i>15</i>
<i>Cluster Turismo Piriápolis (VIN)</i>	<i>76.219</i>	<i>12</i>
<i>Movilidad</i>	<i>46.000</i>	<i>2</i>
<i>Facilitadores Financieros</i>	<i>7.320</i>	<i>15</i>
Total general	25.851.611	513

Fuente: Sistema de Información GESPRO.

Los proyectos meso de mayor movilización de recursos fueron financiados en los programas de Bienes Públicos para la Competitividad en sus dos modalidades y el instrumento de Fomento a la Competitividad Territorial convocado únicamente en 2016. En cuanto al número de proyectos destacan, además de los instrumentos mencionados, aquellos correspondientes al Fomento de la Cultura del Emprendimiento.

A nivel micro la amplia mayoría de proyectos corresponde al instrumento Semilla ANDE (64%). Se trata también del instrumento que moviliza mayor cantidad de recursos en este nivel (38%), aunque la reciente edición del Programa Uruguay Audiovisual ya acumula el 25% del monto total.

a.iii Sectores Productivos

A nivel de sector productivo se encuentra cierta concentración en el área de Servicios (52.3% del monto total y 65.5% de los proyectos aprobados), con cierta dispersión cuando se analiza el subsector (Tabla 20). Sobresalen a dicho nivel de desagregación los servicios asociados al desarrollo empresarial y los servicios audiovisuales, donde la Agencia ha incrementado el apoyo a través del Programa Uruguay Audiovisual. El sector Industrial le sigue en importancia en cuanto a la movilización de recursos asociada (25.8%) y cantidad de proyectos financiados (25.1%). A nivel de subsector, destacan la industria del plástico, la industria frigorífica, la industria del caucho (pirolisis de neumáticos) y la metalúrgica.

El restante 21.9% del monto movilizado corresponde a los 48 proyectos apoyados en el sector Agropecuario. Allí prevalece la producción ovina, la agricultura (variada en cuanto a su rubro), el sector Lácteo y la ganadería bovina.

Tabla 20: Movilización de recursos y Cantidad de Proyectos aprobados según sector productivo (2016-2019).

Sector Productivo	Monto Total movilizado	Número de Proyectos
Agropecuario	5.660.155	48
Ovinos	1.427.298	7
Agrícola	1.329.869	9
Lácteo	1.088.704	7
Ganadería Bovinos	568.138	3
Otros	1.246.146	22
Industrial	6.678.639	129
Plástico	915.469	6
Frigoríficos	877.849	2
Caucho	473.546	17
Metalúrgica	309.670	15
Otros	4.102.105	89
Servicios	13.512.817	336
Desarrollo Empresarial	2.929.981	95
Audiovisual	3.692.966	29
Financiero	750.133	39
Turismo	585.339	33
Comercio	455.786	12
Construcción	386.521	6
Otros	4.712.090	122
Total	25.851.611	513

Fuente: Sistema de Información GESPRO.

IV.1.b Centros de Competitividad Empresarial (CCE).

Desde 2018 se han puesto en marcha en el interior del país 6 Centros de Competitividad Empresarial (CCE). Los CCE representan espacios físicos de apoyo a las micro y pequeñas empresas, donde las empresas de un territorio encuentran asistencia técnica, programas de capacitación adaptados a sus necesidades y una serie de recursos destinados a la mejora de su competitividad. El objetivo del instrumento es consolidar una red de Centros a lo largo del territorio nacional, donde cada nodo constituya un espacio donde brindar apoyo integral a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y emprendedores. Asimismo, los CCE buscan oficiar de “ventanilla única” de la oferta de instrumentos de desarrollo productivo disponibles para las empresas y emprendedores del territorio, oficiando de “nexo” entre los potenciales

beneficiarios y las diversas instituciones que ofrecen instrumentos de política pública. En el capítulo de Anexos se presenta un diagrama con el flujo de servicios de los CCE (ver VI.2).

En abril de 2018 se abrieron los dos primeros CCE en Rivera y Tacuarembó. Un año más tarde, en junio de 2019 abrieron sus puertas los CCE de Salto y Paysandú, mientras que en octubre del mismo año comenzaron sus actividades los CCE de Las Piedras y Ciudad de la Costa¹⁶.

Los CCE clasifican la población que toma contacto con los mismos en clientes y pre-clientes. Se entiende por pre-cliente a todo aquel emprendimiento o empresa que establece contacto con los asesores de los CCE o asiste a algún taller de sensibilización al cual se inscriba por motivación propia. Son considerados clientes aquellos emprendimientos o empresas que integran la población objetivo de los CCE y que reciben alguno de los servicios del CCE: asistencia técnica, diagnóstico de la situación de su emprendimiento o empresa, se elabore un plan de acción o se le brinden capacitaciones.

Desde su apertura hasta el cierre del año 2019 los centros recibieron 240 **clientes** (activos e inactivos al momento del cierre de este informe) y 738 **pre-clientes** (Tabla 21).

Tabla 21: Centros de Competitividad Empresarial (CCE): número de clientes y pre-clientes por Centro (2018-2019).

Centro	Clientes			Precliente			Total
	Activo	Inactivo	Subtotal	Activo	Inactivo	Subtotal	
Paysandú	67	9	76	54	2	56	132
Rivera	59	25	84	317	1	318	402
Tacuarembó	42	15	57	102	64	166	223
Salto	13	1	14	13	41	54	68
Las Piedras	6	0	6	47	4	51	57
Ciudad de la Costa	3	0	3	93	0	93	96
Total	190	50	240	626	112	738	978

Fuente: Registros Neoserra.

Del total de clientes el 30% corresponde a emprendedores, es decir, personas que tienen una idea de negocio, pero no están actualmente en funcionamiento. El restante 70% corresponde a empresas ya instaladas (Tabla 22). De dichas empresas el 60% son microempresas, el 33% son pequeñas empresas, en tanto que el 7% son empresas medianas.

¹⁶ El centro está en funcionamiento desde octubre, pero abrió sus puertas al público a mediados de diciembre de 2019.

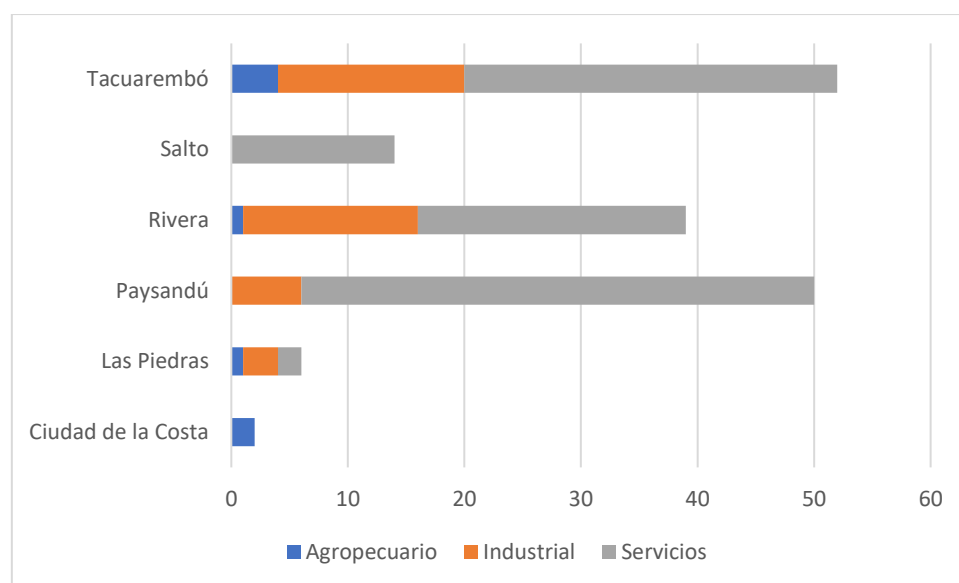
Tabla 22: Centros de Competitividad Empresarial: número de clientes por centro y tipo - empresas/emprendedores (2018-2019).

Centro	Empresa	Emprendedor/a	Total*
Rivera	32	27	59
Tacuarembó	35	7	42
Paysandú	47	21	68
Salto	12	1	13
Ciudad de la Costa	2	1	3
Las Piedras	6	0	6
Total	134	57	191

(*) 49 clientes no fueron clasificados por tipo. Fuente: Registros Neoserra.

En el Gráfico 7 se presentan los sectores de actividad de los clientes activos de los 6 centros en funcionamiento. El 70.6% de los clientes activos desarrollan sus actividades en el sector servicios, destacándose los subsectores de comercio y transporte. Un 25% realizan actividades industriales, en tanto que solamente el 5% realizan actividades agropecuarias. La distribución sectorial es heterogénea por Centro.

Gráfico 7: Clientes activos por Centro de Competitividad Empresarial y sector de actividad (2018-2019).



Fuente: Neoserra.

Por último, cabe mencionar que desde su apertura los CCE brindaron más de 1600 servicios: se realizaron 694 asesoramientos, 263 fichas (a empresas y/o emprendedores), 164 diagnósticos

(empresas y emprendedores), 183 planes de acción, 23 derivaciones y se registraron 569 asistentes a capacitaciones.

IV.2 Instrumentos Financieros (IF): Colocaciones crediticias apoyadas.

Durante los años 2016 a 2019 funcionaron seis instrumentos financieros que permitieron apoyar colocaciones crediticias por 33.6 millones de dólares. En total se apoyaron 8.929 créditos productivos a 3.285 MIPYMES. En la Tabla 23 se presenta el resumen de los créditos colocados (monto y número) y el número de empresas beneficiarias por instrumento. Con el Programa de Crédito Italiano (banca de primer piso) la Agencia colocó 13 créditos productivos por un monto cercano a 1,7 millones de dólares.

Con el primer fondo de garantías implementado por la Agencia (Fondo de Garantías ANDE SIGA, FGAS) se han garantizado un total de 40 créditos productivos por 4.1 millones de dólares. El fondo ya no se encuentra disponible, pero se encuentran operativos tres nuevos fondos de garantías de los cuales al cierre de 2019 se habían realizado colocaciones por FOGANDE-Micro y el FGAS-Arocerero. A través de FOGANDE-Micro se garantizaron 25 créditos a microempresas por 200 mil dólares y mediante SIGA-Arocerero se concedieron garantías para 21 créditos a 15 productores por un valor cercano a 1,8 millones de dólares. Por su parte, el fondo FOGANDE-Emprendedores aún no ha garantizado colocaciones.

Tabla 23: Créditos colocados (monto y número) y número de empresas, con apoyo de instrumentos financieros ANDE. Por instrumento y año. Montos en dólares americanos.

Programa	2016	2017	2018	2019	Total
Panel A: Monto créditos (U\$S)					
CI	112.931	566.030	344.113	667.084	1.690.158
FGAS	-	2.354.091	1.765.037	-	4.119.128
FOGANDE-Micro	-	-	-	199.946	199.946
Arrocero	-	-	-	1.763.727	1.763.727
PFA	9.997.971	4.181.540	3.844.521	3.559.241	21.583.272
PFM	-	806.106	1.670.694	1.765.477	4.242.276
Total monto	10.110.901	7.907.767	7.624.364	7.955.476	33.598.508
Panel B: Número de créditos					
CI	1	2	1	9	13
FGAS	-	24	16	-	40
FOGANDE-Micro	-	-	-	25	25
Arrocero	-	-	-	21	21
PFA	5.948	534	556	376	7.414
PFM	-	264	526	626	1.416
Total créditos	5.949	824	1.099	1.057	8.929
Panel C: Número de empresas					
CI	1	2	1	9	13
FGAS	-	22	15	-	37
FOGANDE-Micro	-	-	-	24	24
Arrocero	-	-	-	15	15
PFA	933	272	336	323	1.864
PFM	-	238	476	618	1.332
Total empresas	934	534	828	989	3.285

Fuente: elaboración propia en base a registros de los programas.

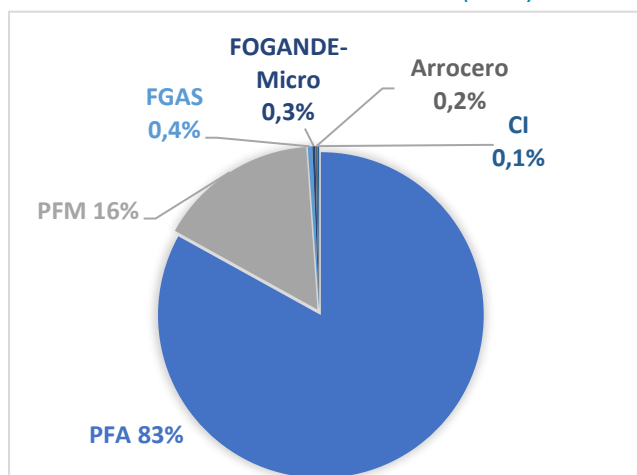
Con el programa de banca de segundo piso (Programa de Financiamiento ANDE, PFA), la Agencia fondea a instituciones de primer piso para que coloquen créditos productivos. Al cierre de 2019, se han realizado por parte de estas instituciones con fondeo ANDE un total de 7.414 operaciones financieras, por un monto de 21.6 millones de dólares. La caída en las colocaciones verificada con respecto al año 2016 se debe a que la Cooperativa ACAC, que utilizaba fondeo de la Agencia principalmente para productos de adelantos de documentos de terceros (en particular *factoring*), dejó de operar con el Programa en dicho año.

En el Gráfico 8, se observa que el PFA concentra las colocaciones acumuladas tanto en monto como en cantidad (83% y 64%, respectivamente). En segundo lugar, se ubica el Paquete de Fomento de las Microfinanzas (PFM) con el 13% de los montos colocados y 16% de los créditos. Por su parte, los fondos de garantías representan en conjunto, el 18% de las colocaciones y sólo

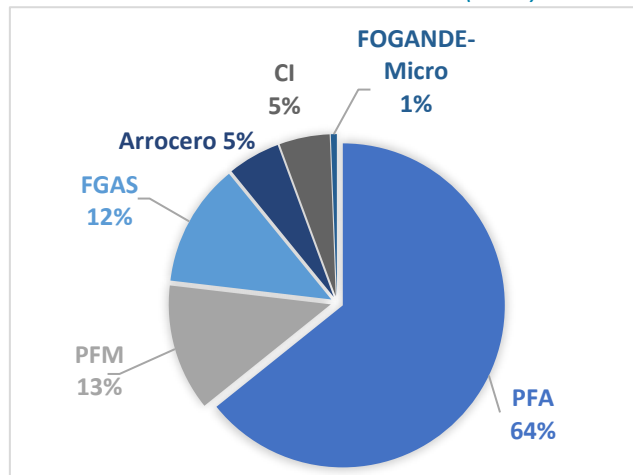
0,9% del número de créditos operados. Por su parte, el Crédito Italiano acumula el 5% de las colocaciones en monto y 0,1% en número de créditos.

Gráfico 8: Colocaciones crediticias por instrumentos. Acumulado 2016-2019.

Panel A: Montos de créditos (en %).



Panel B: Número de créditos (en %).

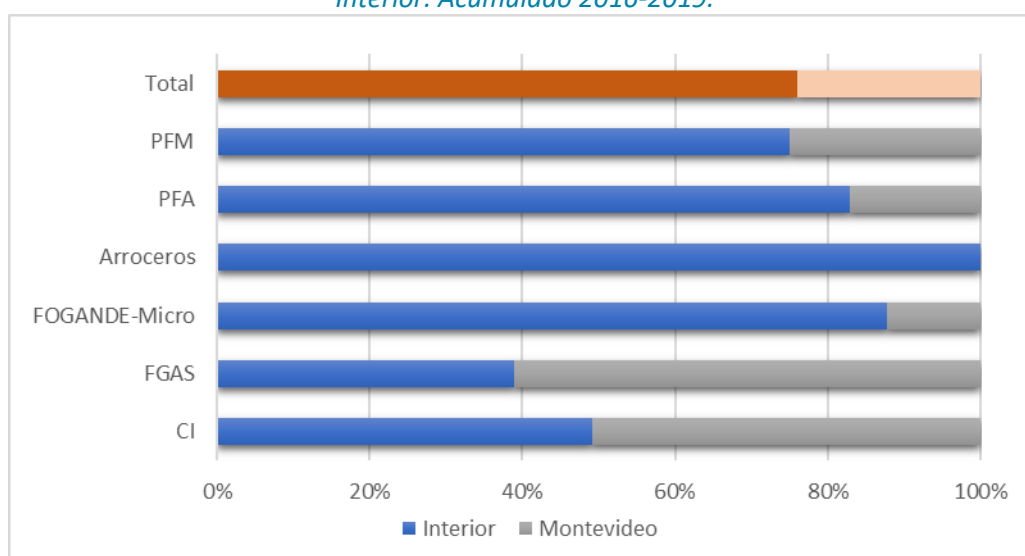


Fuente: elaboración propia en base a registros de los programas.

IV.2.a Territorio.

Con los instrumentos financieros la Agencia llega a MIPYMES de todo el país. En todos los programas (con excepción del FGAS), al menos la mitad de los montos se colocan en el interior (Gráfico 9). Dos de cada tres créditos productivos colocados con apoyo de la Agencia son destinados a empresas del interior del país (68%). Si se observan los montos, 3 de cada 4 dólares se colocan en el interior (76%).

Gráfico 9. Créditos productivos apoyados por instrumento (en % de los montos). Montevideo-Interior. Acumulado 2016-2019.



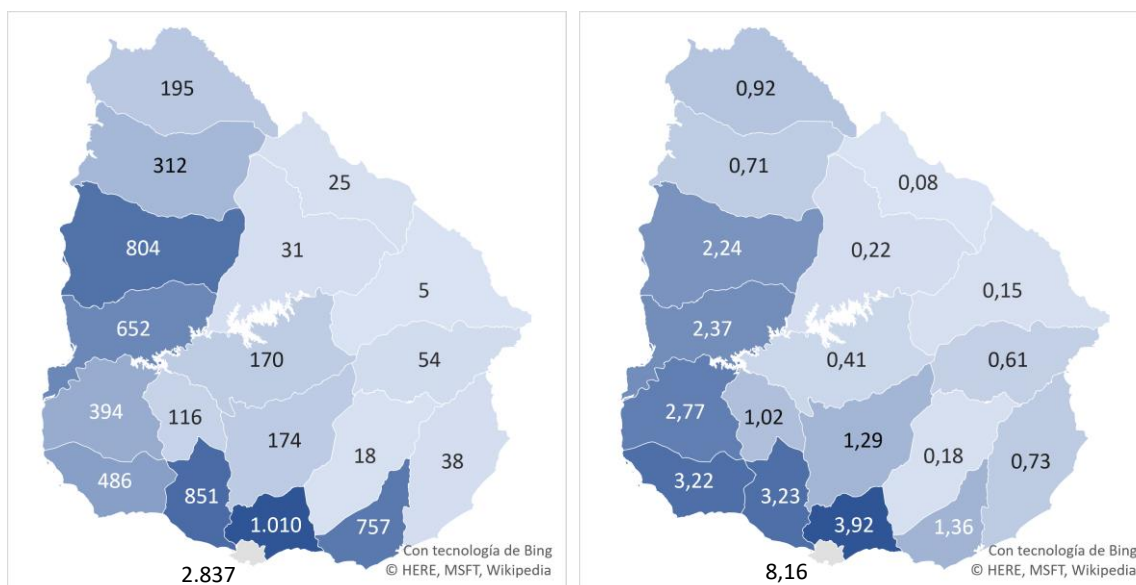
Fuente: Elaboración propia en base a registros de programa.

Con los programas de banca de segundo piso (PFA) y de fortalecimiento de las microfinanzas (PFM), se realizaron colocaciones en 18 de los 19 departamentos. La excepción la constituyen Treinta y Tres en el caso del PFA y Cerro Largo en el PFM. Por su parte, con el fondo de garantías FGAS se apoyaron colocaciones crediticias a empresas de 7 departamentos, mientras que a través de FOGANDE-Micro y SIGA-Aroceros se garantizaron colocaciones en 12 y 6 departamentos, respectivamente. Por último, con el Crédito Italiano se otorgaron créditos a empresas de 8 departamentos.

Como se observa en el Gráfico 10 (Panel A y Panel B), el alcance por departamento y región es heterogéneo. Luego de Montevideo, los departamentos con más colocaciones son Canelones (11,3%), San José, Paysandú y Maldonado (con 9,5%, 9% y 8,5% respectivamente), Río Negro (7,3%) y Colonia (5,4%). Por tanto, la mayor concentración de los instrumentos financieros se observa en el sur y litoral del país. Esto se encuentra fuertemente relacionado a la relevancia del sector lácteo en el PFA. Los departamentos con menor alcance son Cerro Largo, Lavalleja, Rivera, Rocha, Tacuarembó y Treinta y Tres, que no llegan a representar el 1% de los créditos colocados.

Gráfico 10: Distribución territorial de los créditos productivos apoyados con instrumentos ANDE. Acumulado 2016-2019.

Panel A. Número de créditos *Panel B. Montos colocados (en millones de U\$S).*

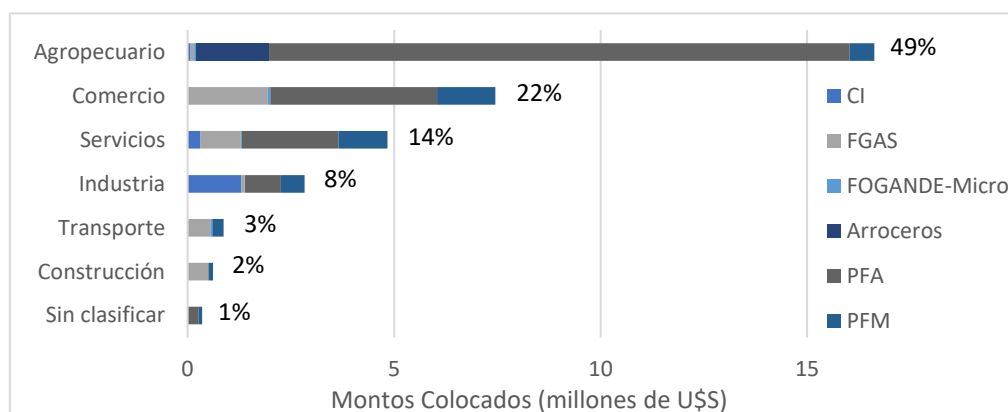


Fuente: elaboración propia en base a registros de los programas.

IV.2.b Sectores Productivos

En lo que respecta a los sectores de actividad de las empresas y productores que reciben financiamiento con apoyos de la Agencia, se observa que el sector agropecuario es el principal receptor de financiamiento (49% de los montos colocados) (Gráfico 11). El alto peso de este sector es explicado esencialmente por el PFA. Como ya fue mencionado, en el PFA operan como instituciones de primer piso cooperativas de producción, fundamentalmente de lácteos y granos, que reciben fondeo de la Agencia y realizan colocaciones crediticias a sus productores socios.

Gráfico 11. Montos colocados por sector de actividad económica (en millones de U\$S). Acumulado 2016-2019.



Fuente: elaboración propia en base a registros de los programas.

En segundo lugar, se ubica el sector comercio, que representa el 22% de los montos colocados. Observando el número de créditos colocados, este sector se ubica en primer lugar, con más de 4.900 créditos en todo el período analizado. Por tanto, el préstamo promedio al sector comercio es cercano a los U\$S 1.500, mientras que el crédito promedio al sector agropecuario supera los U\$S 9.000, aunque con una distribución muy asimétrica (la mediana se ubica en U\$S 5.000).

En tercer lugar, se ubica el sector servicios, representando aproximadamente el 14% de los montos colocados y el 15% del número de créditos. Otros sectores con menores participaciones son Industria (8%), Transporte (3%) y Construcción (2%).

V. Síntesis Final.

Si se observa la operativa acumulada de la ANDE en sus casi 5 años de funcionamiento, se han comprometido 25.8 millones de dólares en Aportes No Reembolsables y 35.5 millones en Aportes Reembolsables. La Agencia implementa instrumentos de política de desarrollo productivo sobre la base de cuatro pilares estratégicos (Articulación Productiva, Desarrollo Empresarial e Institucional, Emprendimientos y Servicios Financieros), que abordan desde distintos ángulos y de forma complementaria, la problemática de las MIPYMES de todo el país, contribuyendo a la mejora de su competitividad.

En el año 2019 se continuó profundizando el despliegue de instrumentos, realizándose 35 convocatorias en un total de 24 instrumentos (financieros y no financieros). Se mantiene la tendencia ininterrumpida de aumento de los Aportes No Reembolsables realizados, alcanzando los 9.4 millones de dólares comprometidos en 2019, lo que representa un incremento de 21% con respecto al año anterior. Este incremento se ve reflejado en un aumento de más del 70% del número de proyectos financiados (236 proyectos financiados en 2019). Los Aportes Reembolsables superan los 4.2 millones de dólares, mostrando cierta estabilidad con respecto al año anterior (aumento de casi 1%).

Para aproximar la llegada a los beneficiarios finales, en el presente documento se clasifican los instrumentos de la Agencia en tres grandes grupos: los instrumentos no financieros que financian cartera de proyectos, el programa de Centros de Competitividad Empresarial y los instrumentos financieros que operan apalancando créditos productivos en condiciones adecuadas a MIPYMES de todo el país.

En los instrumentos no financieros que financian cartera de proyectos, se recibieron desde el año 2016 un total de 1744 postulaciones (demanda), habiéndose financiado 513 proyectos (tasa de aprobación de 29,8%). Estos proyectos se implementan en los 19 departamentos, movilizando recursos económicos por un total de 25.8 millones de dólares, en una amplia gama de sectores productivos.

En el año 2019 se consolida el Programa de Centros de Competitividad Empresarial iniciado en 2018 con la apertura de 4 nuevos centros en el interior del país (Salto, Paysandú, Ciudad de la Costa y Las Piedras), que se suman a los dos ya en funcionamiento (Rivera y Tacuarembó). La red de 6 centros actualmente operativos brinda servicios de desarrollo empresarial (diagnósticos, implementación de planes de acción, entre otros) a un total de 240 clientes (empresas y emprendedores), 30% de los cuales son emprendedores.

En lo referente a los instrumentos financieros, ANDE ha continuado diversificando su cartera de instrumentos consolidando una amplia estrategia de abordaje de las restricciones financieras que enfrentan las MIPYMES, operando tanto sobre la oferta de productos financieros como sobre la demanda. Desde sus inicios la Agencia ha apoyado con sus instrumentos financieros la colocación de 33.6 millones de dólares en 8929 créditos productivos a 3285 MIPYMES. El 76% de los montos se colocaron en el interior del país, con una fuerte participación del sector agropecuario (49%).

VI. Anexos

VI.1 Nuevos instrumentos e iniciativas 2019

Pro-Digital

Se trata de un programa implementado en 2019 en carácter de piloto, que tiene como objetivo general aumentar la competitividad de las MIPYMES mediante la transformación digital y la adopción de tecnología, apoyando de manera integral a las empresas en la generación de las competencias necesarias para lograrlo. Pueden postular a este programa todas aquellas instituciones intermedias radicadas en Uruguay, tales como cámaras empresariales, agencias de desarrollo zonal o local, unidades de extensión universitaria que deberán demostrar su capacidad de vinculación con MIPYMES y su potencial de acompañar a las empresas en la selección de la solución que mejor se adecue a sus procesos de transformación digital, así como en el seguimiento de los proyectos resultantes. Se evalúan tres componentes fundamentales en los proyectos: el talento humano para la transformación digital, Procesos para la transformación digital y Soluciones Digitales. ANDE apoya de forma no reembolsable hasta el 90% del costo total del proyecto propuesto por la Institución Intermedia, con un monto máximo de USD 60.000

Facilitadores Financieros

Este programa está enfocado a facilitar el acceso al financiamiento a las jóvenes empresas. A modo de plan piloto se comienza con aquellos emprendimientos que tengan valor diferencial, crecimiento dinámico o algún componente de innovación, por lo que podrán acceder aquellos emprendimientos que hayan ejecutado proyectos en el marco de Emprendedores Innovadores de ANII, Semilla ANDE o hayan llegado a la instancia final de evaluación de este último instrumento. Los Facilitadores Financieros deben analizar la situación económica/ financiera de la empresa, guiar a la gestión financiera de la empresa y la posibilidad de realizar una solicitud de crédito, acompañarla y brindar alternativas de financiamiento del mercado.

Programa de Desarrollo de Proveedores UPM

El Programa de Desarrollo de Proveedores Nacionales fue creado como una de las herramientas del denominado Fondo de Innovación Sectorial¹, en el marco del contrato entre la República Oriental del Uruguay y UPM, ante la posible instalación de la segunda planta de celulosa de la firma finlandesa en el país. En este sentido, el objetivo principal del programa es identificar y diagnosticar posibles proveedores de bienes y servicios nacionales, para que puedan ser proveedores de la posible planta de celulosa. Para ello se considerarán los requerimientos de la fábrica, la demanda local de largo plazo, y las capacidades nacionales existentes. También se determinará en conjunto cuáles son los sectores involucrados en esta fase, de manera de evaluar su potencial efectivo de participación nacional y focalizar los esfuerzos para su desarrollo. Los fondos no reembolsables están destinados a las inversiones de diferentes tipos necesarias por parte de dichos proveedores, con el fin de cumplir con este objetivo. Actualmente se han aprobado 14 proyectos en el marco de este instrumento.

Programa Uruguay Audiovisual

El programa Uruguay Audiovisual fue diseñado en el marco de la Hoja de Ruta de Industrias Creativas- Sector Audiovisual (Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad) y cuenta de tres componentes de trabajo enfocadas en el desarrollo de la industria Audiovisual Nacional: Internacional, Línea A y Línea B. El primer componente busca atraer producciones extranjeras de gran porte (no publicitarios), producidas total o parcialmente en Uruguay. El proyecto postulado consiste en las actividades de preproducción, producción y postproducción. De esta forma se espera fortalecer la Industria Audiovisual al atraer internacionales importantes en cuanto a la inversión y empleo generado, así como promover la inserción internacional del sector.

El Programa Uruguay Audiovisual –Producciones Nacionales es un fondo para la industria nacional audiovisual que busca a través de instrumentos fortalecer de manera prioritaria la fase de producción y postproducción (Línea A), y la Fase de desarrollo (Línea B) a través de otorgamiento de apoyos no reembolsables. Con la implementación del Programa Audiovisual – Producciones Nacionales se busca apoyar producciones audiovisuales nacionales producidas total o parcialmente en Uruguay, tales como largometrajes, series de televisión o con destino a transmisión vía internet (OTT) u otros contenidos audiovisuales de gran porte no publicitarios.

El programa ya cuenta con 28 proyectos aprobados y más de 3.6 millones de dólares invertidos.

Centros de Competitividad Empresarial: Salto, Paysandú, Las Piedras, Ciudad de la Costa

Los Centros de Competitividad Empresarial fueron diseñados y creados para que MIPYMES, emprendedores, productores familiares y cooperativas puedan participar y recibir asesoramiento para mejorar su gestión y crecer. Buscan ser el referente regional en materia de apoyo y asesoría técnica para fortalecer y contribuir al desarrollo económico del país. Durante 2019 se abrieron cuatro nuevos CCE: Salto, Paysandú, Las Piedras y Ciudad de la Costa. Los Centros ofrecen servicios de Asesoría, Orientación y Capacitación para las MIPYMES desde el territorio.

Crédito Dirigido

Otorga un subsidio en la tasa de interés a las Instituciones de Microfinanzas, con el objetivo de que las mismas concedan créditos productivos a MIPYMES. El subsidio en la tasa de interés ANDE tiene como objetivo apoyar financieramente a un segmento, sector de actividad, localidad o grupo de empresas con determinadas características en común, sin la necesidad de estar estos asociados; con el propósito de otorgar a las MIPYMES servicios financieros en mejores condiciones a los del mercado. Al momento se ha identificado como grupo asistido al sector lácteo de la región que comprende Salto, Paysandú y Río Negro, aunque aún no se han subsidiado créditos.

Mentorías

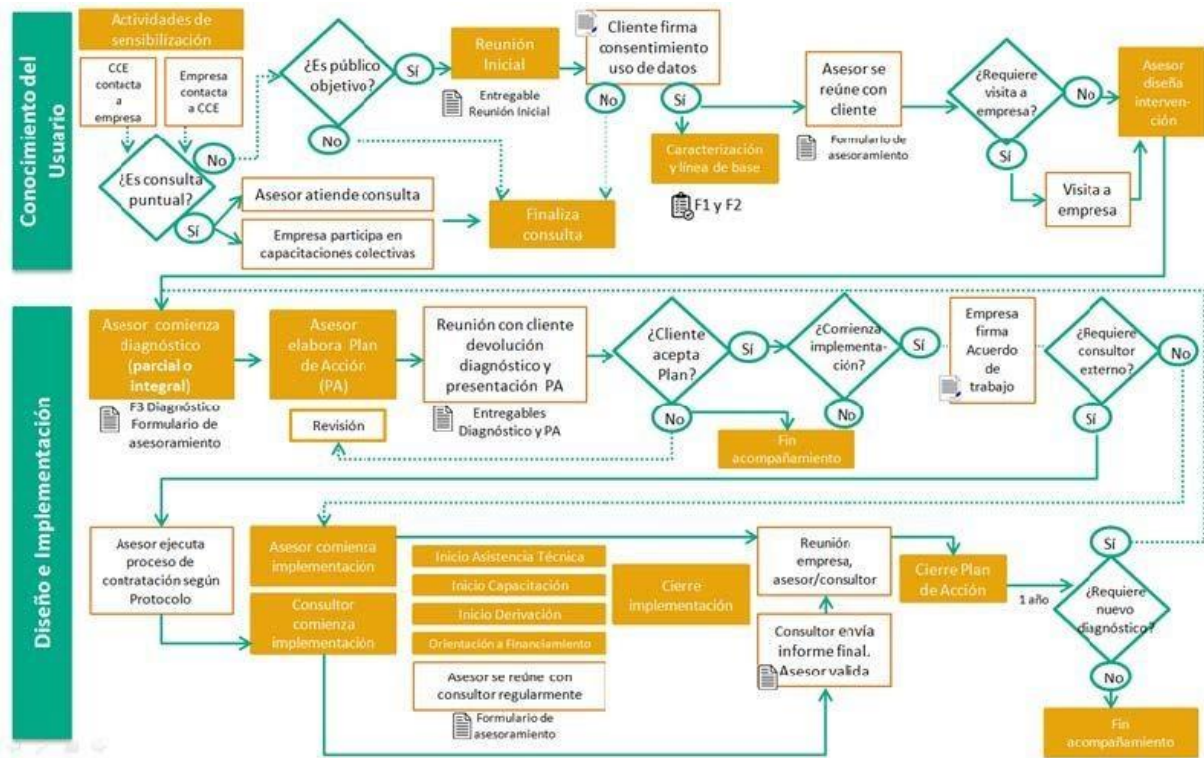
El programa propone desplegar Servicios de Mentorías de alcance nacional, dando acceso a emprendimientos y MIPYMES dinámicas a este tipo de apoyo para la toma de decisiones, que ayuden a hacer crecer sus negocios. Se busca que el acceso al servicio de mentorías permita potenciar emprendimientos y empresas con capacidad de crecimiento, a partir del intercambio con referentes de experiencia y trayectoria.

Se aspira a que el Programa de Mentorías facilite el proceso de toma de decisiones estratégicas que impulsen a los emprendimientos y PYMES mentoreadas. A su vez, se espera que el desarrollo del Programa impacte positivamente en la cantidad de mentores activos impulsando, a su vez, procesos de capacitación y certificación.

Fomento a la Cultura Financiera

El programa tiene como objetivo potenciar la educación y gestión financiera de MYPES y se basa en cofinanciar proyectos que permitan desarrollar conocimientos, capacidades y habilidades para la mejor toma de decisiones financieras en las MYPES. Los proyectos implican el desarrollo de actividades focalizadas en sensibilización, gestión y educación financiera, y son presentados por IMF, cámaras empresariales, incubadoras, y otras instituciones. En la primera convocatoria realizada en junio de 2019 se presentaron 41 proyectos, de los cuales se aprobaron 27 por un total de 6,5 millones de pesos. Los proyectos aprobados se distribuyen en todo el país.

VI.2 Flujo de Servicios de los Centros De Competitividad Empresarial (CCE).



Fuente: Manual de Servicios de los Centros de Competitividad Empresarial.

VI.3 Instrumentos por Pilar Estratégico

Articulación Productiva

Nombre del Instrumento	Objetivo	Convocatorias
Programa de Desarrollo de Proveedores	A través de este programa promovemos el desarrollo de capacidades en mipymes proveedoras de grandes empresas, y apoyamos la integración de nuevas, mediante la identificación de oportunidades de negocios para la empresa tractora y las proveedoras que incrementen su productividad, competitividad y mejoren el ambiente de negocios. El programa incentiva los vínculos entre empresas, identificando oportunidades de mejorar los negocios entre empresas tractoras y proveedoras, y generando una relación de confianza de largo plazo.	2019-1- Programa de Desarrollo de Proveedores 2018-1- PDP Desarrollo 2018-1- PDP Diagnóstico 2017-1- PDP Desarrollo 2017-1- PDP Diagnóstico Registro de Instituciones Articuladoras del Programa de Desarrollo de Proveedores
Oportunidades Circulares	El objetivo general del programa es impulsar la validación de ideas, la puesta en marcha de nuevas líneas de negocios y prototipos y la implementación de proyectos que promuevan una transición eficaz hacia la economía circular, contribuyendo al desarrollo productivo sostenible.	Premio Uruguay Circular 2019 2019-Oportunidades Circulares Genérico 2019-1 Validación de Ideas Circulares 2019-1 Puesta en Marcha y Prototipos Circulares 2019-1 Implementación de Proyectos Circulares 2018-1 Validación de Ideas Circulares 2018-1 Implementación de Proyectos Circulares
Bienes Públicos Regionales	El objetivo del Programa de Bienes Públicos para la Competitividad es apoyar proyectos orientados al desarrollo de bienes públicos que aborden fallas de mercado y coordinación, que afectan la productividad y competitividad del país. Los bienes públicos regionales para la competitividad serán aquellos orientados a mejorar variables del entorno de negocios que resulten determinantes en el desarrollo de la cadena productiva a nivel local y regional.	2019-1- Bienes Públicos Regionales 2018-1 Bienes Públicos Regionales
Programa de Desarrollo de Proveedores UPM	El objetivo es fomentar la integración de proveedores nacionales de bienes y servicios a la cadena de valor asociada al Proyecto UPM	2019-1 PDP UPM Registro de Proveedores UPM
Programa Uruguay Audiovisual	El Programa Uruguay Audiovisual – Producciones Nacionales busca promover la producción audiovisual nacional a través del fortalecimiento, la mejora y la optimización de los procesos de ejecución de proyectos que destaquen por su impacto potencial. La Línea A busca apoyar proyectos que consistan en actividades de producción y postproducción de obras audiovisuales nacionales a realizarse en el territorio nacional. La Línea B busca apoyar proyectos que consistan en actividades de desarrollo de obras audiovisuales nacionales El objetivo general del programa es promover la producción audiovisual nacional a través de la atracción de producciones internacionales que contribuyan a la mejora de las capacidades locales, la profesionalización del sector y la incorporación competitiva del país en el mercado de producciones internacionales.	2019-2 Programa Uruguay Audiovisual Línea A 2019-2 Programa Uruguay Audiovisual Línea B 2019-1 Programa Uruguay Audiovisual Internacional
Bienes Públicos Sectoriales	El objetivo del Programa de Bienes Públicos para la Competitividad es apoyar proyectos orientados al desarrollo de bienes públicos que aborden fallas de mercado y coordinación, que afectan la productividad y competitividad del país. Los bienes públicos sectoriales para la competitividad serán aquellos orientados a mejorar variables del entorno de negocios que resulten determinantes en el desarrollo del sector a nivel país.	2019-1 Bienes Públicos Sectoriales 2018-1 Bienes Públicos Sectoriales 2017-1 Bienes Públicos
Cluster Piriápolis	Este instrumento es realizado en conjunto entre ANDE, la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) y el Ministerio de Turismo. Nuestro objetivo es acompañar a los emprendedores en el proceso de validación de una idea de negocio o de una validación técnica. Con este instrumento queremos mejorar la competitividad de las empresas del Cluster a través de la cooperación y articulación entre actores públicos, privados y la academia, mejorar el entorno de negocios y favorecer el acceso a información estratégica.	2018-1 Piriápolis -Validación de Ideas de Oferta Turística 2018-1 Cluster Piloto Piriápolis 2017-1 Cluster Piloto Piriápolis

Desarrollo Empresarial e Institucional

Nombre del Instrumento	Objetivo	Convocatorias
Programa de Apoyo al Fomento de la Competitividad Territorial	El Programa Fomento a la Competitividad Territorial es una convocatoria conjunta entre la Agencia Nacional de Desarrollo y el programa Uruguay Más Cerca de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. A través de estos proyectos, se promueven procesos de desarrollo en todo el territorio nacional de mejora de la competitividad. Estos proyectos fomentan la interinstitucional siendo los mismos trabajados en conjunto entre el sector público, privado y la academia.	2016 - 1 - Programa de Apoyo al Fomento de la Competitividad Territorial
Pro-Digital	Pro-Digital es un programa diseñado en carácter de piloto, que tiene como objetivo general aumentar la competitividad de las mipymes mediante la transformación digital y la adopción de tecnología, apoyando de manera integral a las empresas en la generación de las competencias necesarias para lograrlo.	2019 - 1 - Apoyo a la Digitalización en MIPYMES
Pro-export +	PROEXPORT+ es una iniciativa conjunta entre Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) y Uruguay XXI en el marco del Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad (Transforma Uruguay). Se trata de un programa de cofinanciamiento flexible y tiene el objetivo de mejora de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), facilitando su inserción internacional mediante la incorporación de capacidades y la promoción de acciones en los mercados externos.	Operativo desde 2018
Centros de Competitividad Empresarial	Programa de Centros de Competitividad Empresarial del Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad se orienta a la creación de una Red de Centros de Competitividad Empresarial para fomentar la mejora de la productividad, sostenibilidad y el crecimiento de las Mipymes en todo el territorio nacional.	2018 - 1 - Centros de Competitividad Empresarial 2019 - 1 - Centros de Competitividad Empresarial

Emprendimientos

Nombre del Instrumento	Objetivo	Convocatorias
Movilidad	Este Programa se compone de una serie de convocatorias independientes. Cada convocatoria contará con un Reglamento de Convocatoria que estipula las condiciones especiales de cada una (actividad a realizarse, instituciones co-organizadoras, plazos, beneficios, requerimientos para participar y forma de postulación)	2018_1 - Startup Nation 2018_1 - Startup Germany 2019_1 - Startup Germany 2019_1 - HackathonAGRO 2019_1 - Movilidad 2019_1 - WeXchange
Red de Apoyo a Futuros Empresarios	La Red de Apoyo a Futuros Empresarios (RAFE) es una red de instituciones que tiene el objetivo de impulsar el emprendimiento en Uruguay. Busca desarrollar y potenciar capacidades e impacto en las instituciones integrantes a partir de la coordinación de proyectos conjuntos y la participación en ámbitos consultivos.	2018_1 - Red de Apoyo a Futuros empresarios.
Ecosistemas Regionales de Emprendedores	El Programa Generación y Fortalecimiento de Ecosistemas Regionales de Emprendimientos tiene el objetivo de colaborar en el impulso del emprendimiento y la cultura emprendedora en diferentes zonas de Uruguay.	2018_1 - Ecosistemas Regionales de Emprendimientos 2019_1 - Ecosistemas Regionales de Emprendimientos
Fomento a la Cultura del Emprendimiento	Fomento de la cultura del emprendimiento es un instrumento dirigido a cofinanciar actividades propuestas por instituciones del ecosistema emprendedor (IPes y/o RAFE) para fomentar la cultura del emprendimiento, en cualquiera de las fases del proceso emprendedor.	2017_1 - Fomento a la Cultura del Emprendimiento 2018_1 - Fomento a la Cultura del Emprendimiento 2020_1 - Fomento a la Cultura del Emprendimiento
Semilla ANDE	Aporte económico no reembolsable buscamos poner en marcha o fortalecer emprendimientos, productos, servicios, procesos y/o formas de comercialización que tengan valor diferencial, potencial de crecimiento dinámico, generación de empleo y que sean ideas de negocios validadas en el mercado. Los emprendedores deben contar con el aval de una Institución Patrocinadora de Emprendimientos (IPes ANDE) quienes acompañan en el proceso de ideación, postulación y seguimiento a los emprendimientos. A partir del año 2018 creamos una nueva modalidad para acceder al instrumento Semilla ANDE y es a través de las incubadoras de empresas apoyadas por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII)	2016_1 - Semilla ANDE 2017_1 - Semilla ANDE 2017_2 - Semilla ANDE 2018_1 - Semilla ANDE 2018_2 - Semilla ANDE 2019_1 - Semilla ANDE 2019_2 - Semilla ANDE 2018 - Semilla ANDE/ANII (Ventanilla conjunta) 2019 - Semilla ANDE/ANII (Ventanilla conjunta)
Fondo Corredor de los Pájaros Pintados	Este Fondo financia emprendimientos y jóvenes empresas turísticas pertenecientes al Corredor de los Pájaros Pintados que presenten una propuesta novedosa para la región. Se trata de un aporte económico no reembolsable que tiene por objetivo apoyar a emprendedores turísticos en el Corredor.	2017_1 - FCPP 2018_1 - FCPP 2019_1 - FCPP
Validación de Ideas de Negocios (VIN)	Este instrumento es realizado en conjunto entre ANDE y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII). Nuestro objetivo es acompañar a los emprendedores en el proceso de validación de una idea de negocio o de una validación técnica.	2018_1 - VIN -ANDE/ANI 2019_1 - VIN -ANDE/ANI
Mentorías	El programa se basa en brindar servicios de mentorías en todo el país, con el objetivo de dar acceso a emprendimientos y MIPYMES dinámicas a este tipo de apoyo para la toma de decisiones. El propósito es potenciar emprendimientos y empresas con capacidad de crecimiento a partir del intercambio con referentes de experiencia y trayectoria. Se espera también que el desarrollo del programa incremente la cantidad de mentores activos y se impulsen procesos de capacitación y certificación.	Primera convocatoria abierta

Servicios Financieros

Nombre del Instrumento	Objetivo	Convocatorias
Paquete de Fomento de Microfinanzas	Potenciar el mercado de las microfinanzas mediante incentivos a las IMF que permitan el fortalecimiento del sector y el alcance de un mayor número de MIPYMES. Consta de tres instrumentos: Incremento de Cartera (IC), Expansión Territorial (ET) y Fortalecimiento Institucional (FI). Los dos primeros consisten en subsidios al capital prestado a nuevos clientes, y, el instrumento de ET contiene además un componente de subsidios a la contratación de nuevos asesores comerciales para desarrollar las microfinanzas en territorios priorizados por ANDE. El instrumento de FI apunta a la mejora de la productividad de las IMF, mediante la cofinanciación de proyectos que mejoren los procesos operativos y capacidades de las instituciones (capacitación, incorporación de tecnología, entre otros).	2017 - 1 - Paquete de Fomento de Microfinanzas 2017 - 1 - Fortalecimiento Institucional 2018 - 1 - Paquete de Fomento de Microfinanzas 2019 - 1 - Fortalecimiento Institucional
Programa de Financiamiento ANDE	Desarrollar las microfinanzas mediante fondeo directo a las IMF en mejores condiciones que las de mercado. La Agencia actúa como banca de segundo piso donde se fondea a IMF que operan como primer piso, previo análisis de la situación y las capacidades de la institución.	Operativo desde 2016
Fomento a la Cultura Financiera	Potenciar la educación y gestión financiera de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en todo el país. El programa se basa en cofinanciar proyectos que permitan desarrollar conocimientos, capacidades y habilidades para la mejor toma de decisiones financieras en las MYPES. Los proyectos comprenden el desarrollo de actividades focalizadas en sensibilización, gestión y educación financiera.	2019 - 1 - Fomento a la Cultura Financiera
Educación Financiera	Generar conocimiento aportando experiencias en gestión, planificación y educación financiera mediante la contratación de expertos en la temática, con la finalidad de fomentar la cultura financiera de las MYPES del Uruguay.	2019 - 1 - Educación Financiera
Crédito Dirigido	Apoyar a un segmento, sector de actividad, localidad o grupo de empresas con determinadas características en común, con el propósito de otorgar a los beneficiarios finales servicios financieros en mejores condiciones a los del mercado. Se basa en subsidios a la tasa de interés, diferenciales según el segmento, que se brindan a las IMF para ser trasladados al costo del crédito para las MYPES.	2019 - 1 - Programa de Crédito Dirigido
Crédito Italiano	Apoyar a las MIPYMES a través de financiamiento directo destinado la adquisición de bienes de origen italiano o latinoamericano. Es un programa de banca de primer piso financiado en su totalidad por el gobierno italiano con mejores condiciones que las de mercado.	Operativo desde 2016
SIGA	Facilitar el acceso a financiamiento a través de garantías parciales para MIPYMES en créditos otorgados por las IMF y los bancos adheridos. En el marco del Sistema Nacional de Garantías (SIGA), en noviembre del 2016 se creó el Fondo de Garantías ANDE-SIGA (FGAS). El fondo se encontraba orientado a empresas con problemas de liquidez y dirigido exclusivamente a refinanciaciones crediticias. En los últimos meses del año 2018, se crearon tres nuevos fondos de garantías: una línea para Microempresas, una línea piloto para Emprendedores y una línea para atender las necesidades de financiamiento de los productores arroceros.	FGAS (cerrado) 2016-2018 FOGANDE-Micro - Operativo desde 2018 FOGANDE-Emprende - Operativo desde 2018 FGAS-Arroz - Operativo desde 2018



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