



Agencia Nacional
de Desarrollo

2019

Memoria anual

Contenidos

1. Institucional

- 1.1. Antecedentes.
- 1.2. Finalidad de ANDE.
- 1.3. Cometidos de ANDE.
- 1.4. Arquitectura Organizacional.

2. Pilares Estratégicos

3. Articulación Productiva

- 3.1. Fortalecimiento de cadenas de valor para sectores estratégicos.

3.2. Fortalecimiento de redes colaborativas estratégicas

- 3.3. Actividades de desarrollo de capacidades y fortalecimiento.

4. Desarrollo Empresarial Institucional

- 4.1. Apoyar a la mipyme en la gestión, promoviendo la incorporación de conocimientos.
- 4.2. Fortalecer la institucionalidad y capacidades de las organizaciones orientadas al desarrollo productivo.
- 4.3. Apoyo a otras Agencias e Instituciones para la implementación de Programas de Desarrollo Productivo.

5. Emprendimientos

- 5.1. Apoyo a emprendedores y sus emprendimientos.
- 5.2. Fortalecimiento del ecosistema emprendedor.
- 5.3. Difusión y Fomento de la cultura del emprendimiento.
- 5.4. Otras acciones realizadas.

6. Servicios Financieros

- 6.1. Promover y potenciar el desarrollo de las microfinanzas.
- 6.2. Facilitar y ampliar el acceso al financiamiento de las mipymes.

7. Recursos Humanos

- 7.1. Capacitaciones.
- 7.2. Cultura Organizacional.
- 7.3. Programa de Sustentabilidad.
- 7.4. Salud y Seguridad

1

Institucional

1. Institucional

1.1. Antecedentes

La Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) fue creada por ley 18.602, promulgada el 21 de setiembre de 2009 y publicada el 5 de noviembre de 2009, bajo la forma de persona pública no estatal.

El primer Directorio de la Agencia se designó por resolución del Poder Ejecutivo número 729/015 del 22 de junio de 2015; habiendo tomado posesión de los cargos el 8 de julio de 2015. El 10 de julio de 2015 se aprobó el Reglamento de Funcionamiento Interno del Directorio y el 20 de noviembre de 2015 se aprobó la primera versión del Estatuto del Personal de ANDE.

Según el art. 40 de la ley 18.602, la CND debía transferir a ANDE como mínimo el 40% de su patrimonio, de acuerdo con el estado de situación patrimonial al 31 de diciembre de 2008, del cual 60% debía ser en disponibilidades.

En aplicación del decreto 94/2012, se determinó el valor a transferir por CND a ANDE (40% del patrimonio de CND) en la suma de \$U 424.621.834. Posteriormente, por decreto 353/015 se sustituyó el art. 6° del decreto 94/012 y el Directorio de CND modificó el valor a transferir por CND a ANDE, que se determinó en un monto total de \$U 307.550.443 (trescientos siete millones quinientos cincuenta mil cuatrocientos cuarenta y tres pesos uruguayos). Como consecuencia de las normas mencionadas, el 30 de diciembre de 2015 se celebró un acuerdo para cumplir con los artículos 39 y 40 de la ley 18.602, con el fin específico de hacer efectiva en forma definitiva la partición establecida en la ley 18.602. En dicho acuerdo se fijaron los montos a transferir y se detallaron los activos que serían pasados por CND a ANDE.

1.1.1. ANDE como partición administradora del Fondo para el Desarrollo

Por decreto número 100/2015 del 23 de marzo de 2015 se designó para la administración del Fondo para el Desarrollo (FONDES) a dos particiones: Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOP) y la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE).

Posteriormente, la ley 19.337, de 20 de agosto de 2015, otorgó institucionalidad legal al Fondo para el Desarrollo y mantuvo a las instituciones anteriormente nombradas las particiones administradoras.

Con fecha 8 de junio de 2016, se publicó el Decreto 159/016 del 30 de mayo de 2016, con la finalidad de reglamentar el funcionamiento del Fondo para el Desarrollo según su nuevo marco legal y fueron derogados todos los Decretos previos a la ley 19.337.

Con anterioridad, el 23 de febrero de 2016 se suscribió entre ANDE e INACOOP un acuerdo de partición del Fondo para el Desarrollo que había funcionado al amparo del Decreto 341/011 y que fuera constituido el 22 de marzo de 2012, que era administrado por CONAFIN AFISA (fiduciario financiero propiedad de la CND). A esos

efectos se estableció el 31 de diciembre de 2015 como fecha de cierre para realizar el cálculo de los montos correspondientes a cada una de las particiones. Este acuerdo fue ratificado por resolución del Poder Ejecutivo de fecha 11 de julio de 2016.

Con fecha 15 de noviembre de 2016, ANDE celebró un contrato con CONAFIN AFISA para constituir un nuevo fideicomiso (Primer Fideicomiso de Garantías ANDE- SiGa - FGAS) para la administración de una parte de los fondos adjudicados a su partición.

El 18 de noviembre de 2016, ANDE celebró un contrato con República AFISA para constituir un nuevo fideicomiso para la administración del resto de los fondos que fueran adjudicados a su partición (FA-FODESA).

El 5 de abril de 2017, ANDE celebró con CONAFIN AFISA un acuerdo de liquidación y traspaso de los fondos de ANDE adjudicados al amparo de la ley 19.337 (una vez debitados los del FGAS), actualmente administrados por República AFISA.

1.1.2. Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad (SNTPyC)

Por ley 19.472, publicada el 17 de enero de 2017, ANDE integra el Sistema de Transformación Productiva y Competitividad - Transforma Uruguay. La concreción del Sistema modifica la ley de creación de ANDE en referencia a que, a partir de la fecha citada, “ANDE se comunicará y coordinará con el Poder Ejecutivo a través del Gabinete Ministerial de Transformación Productiva y Competitividad. Competerá al Poder Ejecutivo, actuando en acuerdo con el Gabinete Ministerial de Transformación Productiva y Competitividad, el establecimiento de los lineamientos estratégicos y las prioridades de actuación de la Agencia”.

Transforma Uruguay tiene la finalidad de promover el desarrollo económico productivo e innovador, con sustentabilidad, equidad social y equilibrio ambiental y territorial.

1.2. Finalidad de ANDE

ANDE tiene por finalidad contribuir al desarrollo económico productivo, en forma sustentable, con equidad social y equilibrio ambiental y territorial. En la Agencia se diseñan programas e instrumentos eficaces, eficientes, transparentes, con especial énfasis en la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

1.3. Cometidos de ANDE

1. Asesorar al Poder Ejecutivo en materia de programas e instrumentos orientados al desarrollo económico productivo y al fortalecimiento de las capacidades de desarrollo.
2. Diseñar, implementar y ejecutar programas e instrumentos, financieros y no financieros, para el fomento del desarrollo económico productivo, de acuerdo con los lineamientos político-estratégicos y las prioridades establecidas por el Poder Ejecutivo en acuerdo con el Gabinete Productivo.

3. Promover, articular y coordinar las acciones de los actores públicos y privados vinculados al desarrollo económico productivo, de modo de potenciar las sinergias entre ellos y aprovechar al máximo los recursos disponibles.
4. Evaluar sus programas e instrumentos en forma continua y dar adecuada difusión pública de los resultados.
5. Promover la incorporación del conocimiento para la mejora de la gestión de las empresas y organizaciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo económico productivo.
6. Promover el emprendimiento en todo el territorio nacional.
7. Brindar asistencia técnica, apoyo logístico y asesoramiento a cualquier ente público y a los gobiernos departamentales, en forma directa o mediante todo tipo de convenios, para la implementación de los lineamientos estratégicos y prioridades definidas por el Poder Ejecutivo.
8. Administrar fondos, por cuenta de terceros, dirigidos al fomento, promoción o asistencia a actividades o sectores productivos.
9. Constituir fondos de inversión y fideicomisos y cumplir cualquiera de las funciones referidas a fideicomisos en general, financieros o de cualquier otro tipo, que tengan por fin el cumplimiento de los cometidos de la Agencia de acuerdo con los lineamientos estratégicos y prioritarios, previa autorización del Ministerio de Economía y Finanzas.
10. Establecer relaciones de cooperación recíproca con instituciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras, y con organismos internacionales, que permitan el óptimo aprovechamiento de recursos disponibles en beneficio del país.
11. Actuar como ejecutora de proyectos vinculados al desarrollo económico productivo financiados con préstamos o donaciones nacionales o internacionales.
12. Administrar, directamente o por intermedio de un fiduciario financiero profesional, como uno o varios patrimonios de afectación independiente, fondos que se constituyan de acuerdo con lo previsto en el artículo 40 de la ley 18.716, del 24 de diciembre de 2010.
13. Fomentar los efectos positivos de las inversiones nacionales y de la radicación de inversiones extranjeras en el país, con énfasis en las inversiones secuenciales, los encadenamientos productivos y el desarrollo de proveedores, incluyendo la implementación de servicios de post-inversión, en coordinación con los demás organismos competentes en estas materias.

1.4. Arquitectura Organizacional

La arquitectura organizacional de la Agencia se estructura sobre tres tipos de áreas: áreas operativas, áreas transversales y áreas de apoyo (Diagrama 1). Las áreas operativas son las encargadas de implementar los instrumentos y acciones referidas a la implementación de políticas. Las áreas transversales brindan apoyo en las distintas fases de la implementación de políticas, fundamentalmente en las etapas de diseño y evaluación. Asimismo, se encargan de la elaboración de la planificación estratégica y de otros aspectos horizontales, como la estrategia de llegada a todo el territorio nacional con los instrumentos de política. Las áreas de apoyo contribuyen con las demás áreas brindando el soporte necesario para la implementación de la Agencia.

Diagrama 1: Arquitectura Organizacional.



2

Pilares estratégicos



2. Pilares Estratégicos

La implementación de Política de Desarrollo Productivo realizada por la Agencia se encuentra estructurada en cuatro pilares estratégicos, de acuerdo con lo definido en la planificación estratégica 2018-2020. En cada uno de estos pilares estratégicos se implementan programas e iniciativas organizadas en una serie de líneas estratégicas.

En el Diagrama 1 se presentan los cuatro pilares estratégicos y sus correspondientes líneas de acción estratégicas (Diagrama 1).

Diagrama 1: Pilares y líneas estratégicas.



A través de los distintos instrumentos que implementa la Agencia se realizan aportes reembolsables (esencialmente préstamos) así como no reembolsables (apoyo a proyectos) para contribuir al desarrollo productivo de las mipymes. Durante el 2019 ANDE comprometió 9,4 millones de dólares en aportes no reembolsables, que al considerar el aporte de las contrapartes generaron una movilización total de recursos de 14,1 millones de dólares. Este nivel de compromiso financiero es el máximo anual que ha asumido la Agencia desde su nacimiento en el año 2015. Los aportes reembolsables, que pertenecen únicamente al pilar de servicios financieros, ascendieron a 4,2 millones de dólares (Tabla 1).

El costo de funcionamiento de la Agencia del año 2019 alcanzó los 2,9 millones de dólares, incluidos los gastos de comunicación asociados a la difusión de los distintos programas de ANDE (Tabla 1).

Tabla 1: Aportes por pilar y tipo de aporte. Montos en dólares, 2019.

Panel A: Aportes No Reembolsables (ANR) (i)			
Pilar Estratégico	Movilización de Recursos		
	ANDE	Socios	Total
Articulación Productiva	4.387.164	3.648.770	8.035.934
Desarrollo Empresarial e Institucional	2.338.910	542.630	2.881.540
Emprendimientos	2.269.987	394.689	2.664.677
Servicios Financieros	434.160	84.419	518.579
Total Aportes No Reembolsables	9.430.222	4.670.508	14.100.729

Panel B: Aportes Reembolsables (AR)		Panel C: Gastos de Funcionamiento	
Pilar Servicios Financieros	ANDE	Gastos de Funcionamiento ANDE (iv)	2.899.665
Crédito Italiano (ii)	667.084		
PFA (iii)	3.559.241		
Total AR	4.226.325		

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

(i) Montos Comprometidos.

(ii) Total de Colocaciones realizadas.

(iii) Total de Colocaciones en créditos productivos a mipymes.

(iv) Incluye los gastos de Comunicaciones directamente asociados a implementación de Programas.

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

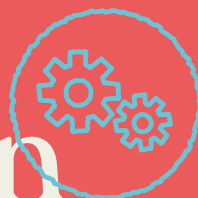
El pilar de Articulación Productiva diseña e implementa instrumentos orientados a fomentar la articulación de los actores económicos, apuntando a atenuar fallas de coordinación que limitan la competitividad de las empresas del país. Este pilar actúa fundamentalmente sobre el entorno de la empresa, promoviendo el aumento de la competitividad de los sectores y cadenas productivas del país. La Agencia comprometió en este pilar 4,4 millones de dólares en el año 2019, lo que representa el 46% de los aportes no reembolsables comprometidos en el año. Considerando los aportes de las contrapartes, este pilar representa más de la mitad (57%) de la movilización de recursos generada en la economía.

A través del 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. Este pilar movilizó recursos económicos en el año 2019 por un total de 2,9 millones de dólares (20% de la movilización de recursos), de los cuales 2,4 millones corresponden a aporte no reembolsable de ANDE (25% de los ANR ANDE).

Con el pilar de Emprendimientos se busca incrementar la cantidad y calidad de nuevos emprendimientos económicamente sostenibles, basados en valor diferencial, con potencial de crecimiento, que generen puestos de trabajo, amigables con el medio ambiente y que fomenten el desarrollo económico en el país. En 2019 se movilaron recursos por un total de 2,7 millones de dólares (19%), correspondiendo 2,3 millones a aportes no reembolsables de ANDE (24%).

Finalmente, el pilar de Servicios Financieros facilita el acceso a servicios financieros para las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Se diseñan e implementan instrumentos financieros mediante alianzas con instituciones que trabajan directamente con las mipymes. Sus actividades comprenden tanto aportes reembolsables como no reembolsables. Los aportes reembolsables son los asociados a instrumentos financiero en los que ANDE actúa como banca de primer (Crédito Italiano) o segundo piso (Programa de Financiamiento ANDE), y suman 4,3 millones de dólares en el año 2019. Por su parte, los aportes no reembolsables ascienden a 0,4 millones de dólares (4,6%), apoyando el desarrollo de actividades de sensibilización, educación y gestión en microfinanzas.

Articulación productiva



3. Articulación Productiva

El pilar de Articulación Productiva diseña e implementa instrumentos orientados a fomentar la articulación entre los actores económicos, apuntando a atenuar fallas de coordinación que limitan la competitividad de los sectores productivos del país. Las acciones de este pilar actúan fundamentalmente sobre el entorno de la empresa, promoviendo el aumento de la competitividad de los sectores y cadenas productivas del país.

Se trabaja en dos líneas estratégicas: *Fortalecimiento de cadenas de valor* y *Fortalecimiento de redes estratégicas*. La primera línea estratégica 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. La línea de *Fortalecimiento de redes estratégicas* 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.

En el año 2019 se mantuvieron en ejecución un total de 7 instrumentos, habiéndose aprobado proyectos en 6 de ellos. La excepción la constituye el Clúster Piloto Piriápolis (CPP), programa que finalizó su ejecución en octubre de 2019. En total se aprobaron 78 proyectos nuevos, movilizand o un total de recursos en la economía de casi 8 millones de dólares (Tabla 3.1)¹. Estos nuevos proyectos se agregan a los 63 proyectos financiados con instrumentos del pilar en años anteriores.

Tabla 3.1: Articulación Productiva: Número de proyectos aprobados y movilización total de recursos (en dólares). Año 2019.

Articulación Productiva	Proyectos Aprobados	Movilización de Recursos		
		ANDE	Socios	Total
Fortalecer cadenas de valor para sectores estratégicos				
Bienes Públicos Sectoriales	6	864.168	230.949	1.095.117
Bienes Públicos Regionales	8	758.467	240.250	998.717
Programa de Desarrollo de Proveedores	2	14.028	3.485	17.512
Programa de Desarrollo de Proveedores UPM	15 (i)	59467 (ii)	-	59.467
Fortalecer redes colaborativas estratégicas				
Oportunidades Circulares	20	895.477	1.231.578	2.127.055
Programa Uruguay Audiovisual	28	1.724.491	1.942.509	3.667.000
Otras Acciones	-	71.066	-	71.066
Total	78	3.522.996	3.417.821	6.869.751

Fuente: Sistema de Gestión de ANDE (GESPRO). (i) Dos desistidos por el beneficiario. (ii) Fondos del FIS.

1. Las actividades serán financiadas por el Fondo de Innovación Sectorial creado por el Acuerdo ROU-UPM, para financiar actividades para el desarrollo sustentable de la cadena forestal – madera.

A continuación, se presentan con mayor detalle las principales características de los instrumentos implementados durante el año 2019 en cada una de las líneas estratégicas definidas.

3.1. Fortalecimiento de cadenas de valor para sectores estratégicos

3.1.1. Programa Bienes Públicos para la Competitividad Modalidad Sectorial

El Programa Bienes Públicos Sectoriales para la Competitividad tiene como objetivo apoyar proyectos orientados a generar bienes públicos sectoriales que mejoren aquellas variables del entorno de negocios que son determinantes para el desarrollo y competitividad del sector.

Funciona bajo la modalidad de convocatoria anual, habiéndose realizado en el año 2019 la tercera convocatoria. Se cofinancian proyectos con un aporte no reembolsable de hasta un máximo de 80% del costo del proyecto seleccionado y con un aporte máximo por proyecto de aproximadamente 185 mil dólares (7.000.000 pesos uruguayos).

En la Convocatoria 2019 se apoyaron 6 proyectos, comprometiéndose un aporte no reembolsable de ANDE de poco más de 864 mil dólares y un aporte de los beneficiarios (contraparte) de 231 mil dólares, totalizando una movilización de recursos superior al millón de dólares (Tabla 3.1). Los proyectos pertenecen a diversos sectores económicos: sector agropecuario (ganadería, lechería), tecnología aplicada al agro, transporte, industria plástica e industria de cannabis medicinal.

De las dos convocatorias anteriores se cuenta con 15 proyectos en ejecución, varios de ellos en sus etapas finales, y un proyecto finalizado.

3.1.2. Programa Bienes Públicos para la Competitividad Modalidad Regional

El objetivo del Programa Bienes Públicos Regionales para la Competitividad es impulsar proyectos que desarrollen bienes públicos territoriales, de forma de abordar aquellas fallas de mercado y coordinación que afecten la productividad y/o competitividad de una o varias cadenas productivas de un territorio. El diseño del Programa es similar al Programa de Bienes Públicos Sectoriales, pero atendiendo a la dimensión territorial.

El Programa cofinancia hasta un 80% del costo de cada proyecto seleccionado, con un aporte máximo por proyecto de aproximadamente 140 mil dólares (5.250.000 pesos uruguayos). En el año 2019 se realizó la segunda convocatoria del programa, en la cual se apoyaron 8 proyectos con un compromiso de ANDE de poco más de 758 mil dólares y un aporte de la contraparte de 240 mil dólares (Tabla 5.1). Los 9 proyectos apoyados en la primera convocatoria de 2018 se encuentran en etapa de ejecución.

Con este instrumento se financian proyectos en una variedad de sectores económicos y se ha profundizado la llegada territorial de los instrumentos de la Agencia.

3.1.3. Programa de Desarrollo de Proveedores

El Programa de Desarrollo a Proveedores busca desarrollar las capacidades de las mipymes de manera de generar y fortalecer las cadenas de abastecimiento de éstas con empresas de mayor tamaño, e integrarlas de forma competitiva en las cadenas globales de valor.

El Programa funciona en la modalidad de ventanilla abierta. Se prevé la cofinanciación de “Diagnósticos” e “Implementación de Proyectos”. En el primer caso se cofinancia hasta el 80% del costo total del diagnóstico con un aporte máximo (para más de 10 empresas proveedoras) de 420 mil pesos uruguayos. En el caso de aprobarse la implementación de un proyecto, ANDE cofinancia hasta el 70% del costo total del proyecto con un aporte de hasta poco más de 1 millón de pesos promedio por empresa proveedora. En este caso, el aporte máximo por proyecto se establece en 300 mil dólares.

Durante 2019 fueron aprobados dos proyectos que se encuentran actualmente pendientes de firma de convenios para iniciar la fase de Diagnóstico, con un aporte no reembolsable de la Agencia de aproximadamente 14 mil dólares (Tabla 3.1). Los proyectos seleccionados en la Convocatoria 2017 avanzaron en las distintas fases previstas por el programa, encontrándose actualmente en la fase de implementación de proyectos. Durante el año 2018 se aprobó la realización de un diagnóstico, pero finalmente la empresa decidió no avanzar en la implementación.

En 2018 se comenzó a trabajar en una línea del PDP Piloto para el sector público, con el objetivo de desarrollar las capacidades de las mipymes proveedoras de empresas e instituciones públicas. En este marco, en el año 2019 se avanzó en el diseño de un proyecto de desarrollo de potenciales proveedores para UTE con un aporte ANDE del 70% del proyecto (con un aporte máximo de 3.032.298 pesos uruguayos).

3.1.4. Programa de Desarrollo de Proveedores-UPM

En el marco de las actividades a ser financiadas por el Fondo de Innovación Sectorial creado por el Acuerdo ROU-UPM, para financiar actividades para el desarrollo sustentable de la cadena forestal - madera, se diseñó en 2019 el Programa de Desarrollo de Proveedores - UPM. El objetivo de este programa es fomentar la integración de proveedores nacionales de bienes y servicios a la cadena de valor asociada al Proyecto UPM. Se promueve la adecuación de las condiciones productivas de las empresas nacionales para cumplir con los requerimientos de UPM, sus contratistas y subcontratistas. El programa cuenta con dos herramientas: Registro de Proveedores y Desarrollo de Proveedores de UPM para la Fase 1 (Construcción de la nueva planta). Se prevé trabajar adicionalmente en una Fase 2 (Desarrollo de proveedores para la Operación y Mantenimiento de la planta) en el transcurso de 2020.

En su fase actual (Fase 1), el programa financia en forma no reembolsable los honorarios del Consultor para la elaboración del Diagnóstico, con un monto máximo de aporte ANDE (correspondiente al fondo FIS) de 6 mil dólares por empresa seleccionada. De aprobarse la “implementación de proyecto”, se financian hasta 30 mil dólares por concepto de desarrollo de capacidades y se cofinancian hasta 50 mil dólares para la incorporación de Equipamiento y Adecuación Tecnológica (el nivel máximo de cofinanciación depende del tamaño de la empresa).

En su primera convocatoria se aprobó la realización de 14 diagnósticos a empresas del área Metalúrgica y Plástico, habiéndose comprometido un aporte ANDE (FIS) de 55,5 mil dólares (Tabla 3.1).

3.2. Fortalecimiento de redes colaborativas estratégicas

3.2.1. Programa de Oportunidades Circulares

Con el fin de promover una transición eficaz hacia una economía más sustentable que opere bajo el paradigma de la Economía Circular, junto al proyecto Biovalor del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial y Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca se lanzó en forma conjunta el Programa de Oportunidades Circulares en el año 2018.

En el año 2019 se realizó una nueva edición del Programa. En este año el programa se organizó en 4 componente. En el marco del primer componente “Realización de Eventos Circulares” se realizaron tres eventos circulares (dos talleres de consultas, organización de la “semana circular” y talleres de ideación) con el objetivo de difundir el programa y sus convocatorias, generar capacidades e identificar oportunidades y estrategias para emprender en clave de economía circular.

El segundo componente consiste en la realización de una convocatoria para la validación de ideas circulares. Las ideas seleccionadas son beneficiadas con un aporte no reembolsable por un máximo de 5 mil dólares, el apoyo de una mentoría especializada en la validación técnica y económica de la idea, asesoría técnica en comercialización y apoyo para postulación a otros fondos disponibles. En la Convocatoria 2019 se aprobaron 5 proyectos.

Por su parte, el tercer componente, consiste en la realización de una convocatoria de “Puesta en Marcha y Prototipos Circulares”. Este componente cofinancia en forma no reembolsable proyectos que impliquen la puesta en marcha de nuevos negocios circulares y/o el desarrollo de prototipos de nuevos productos (bienes y servicios) y/o procesos circulares, con un monto máximo por proyecto de 40 mil dólares. El monto máximo de cofinanciación es del 80% para mipymes y otras instituciones, y de 40% para empresas grandes según criterio de facturación. En el 2019 se aprobaron 7 proyectos de puesta en Marcha y Prototipos.

Finalmente, el cuarto componente, consiste en la realización de una convocatoria de “Implementación de proyectos circulares”. En este componente se prevé apoyar de forma no reembolsable el desarrollo de los proyectos seleccionados variando el monto y porcentaje máximo a cofinanciar a cada proyecto, según la categoría de la empresa postulante o de la mayoría de las empresas que conforman la red de empresas y/o asociaciones empresariales. Para la categoría mipyme el monto máximo por proyecto es de 100 mil dólares con cofinanciación máxima de 80%, mientras para la categoría “No mipyme” el aporte máximo por proyecto es de 70 mil dólares y la cofinanciación máxima es del 50%. Se seleccionaron y apoyaron 8 proyectos.

En total en las tres convocatorias realizadas en 2019 se aprobaron 20 proyectos con un aporte no reembolsable de la Agencia de poco más de 895 mil dólares (Tabla 1)

y un aporte de las contrapartes de 1,2 millones de dólares, totalizando una movilización total de recursos hacia iniciativas de economía circular de 2,1 millones de dólares. Por su parte, de las convocatorias realizadas en 2018 se encuentran en ejecución 7 proyectos circulares y han validado sus ideas 5 proyectos (terminados).

3.2.2. 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). En 2019 se realizaron las convocatorias para “Realización de Producciones Internacionales Audiovisuales en Uruguay” y “Realización de Producciones Nacionales”. La primera convocatoria busca atraer producciones extranjeras de gran porte (no publicitarios), producidas total o parcialmente en Uruguay. De esta forma se espera fortalecer la Industria Audiovisual al atraer proyectos internacionales importantes en cuanto a la inversión y empleo generado, así como promover la inserción internacional del sector.

La Convocatoria para “Realización de Producciones Nacionales” cuenta con dos líneas. 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. En este marco 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 no publicitarios.

El programa cuenta con 28 proyectos aprobados y un aporte comprometido por la Agencia de 1,7 millones de dólares, con una movilización total de recursos hacia el sector audiovisual de 3,7 millones de dólares. Actualmente se están evaluando otros proyectos correspondientes a la línea A del programa.

3.2.3. Programa de Articulación Productiva y Competitividad – Piloto Clúster de Turismo en Piriápolis

El Clúster de Turismo de Piriápolis es un instrumento piloto que se enmarca en el Programa de Articulación Productiva y Competitividad. El objetivo del Programa es contribuir al aumento de la competitividad de las empresas pertenecientes al clúster, a través de la articulación entre actores públicos y privados, la cofinanciación de un Plan estratégico para el clúster y la implementación de proyectos conjuntos entre empresas y asociaciones pertenecientes al clúster.

El Clúster Piloto de Piriápolis se mantuvo en ejecución por el plazo de implementación inicialmente previsto de 3 años, entre octubre de 2016 y octubre de 2019. El compromiso financiero inicialmente asumido por la Agencia era de aproximadamente 542 millones de dólares (15.000.000 pesos uruguayos). La contraparte privada del Clúster Piloto es la Asociación de Promoción Turística de Piriápolis. Hasta el momento se ha elaborado un Plan Estratégico para la promoción del destino turístico Piriápolis y se han cofinanciado actividades de fortalecimiento de APROTUR, como el cofinanciamiento del Proyecto “Comunicación y Promoción del Destino Piriápolis, Temporada 2017-2018”.

En octubre de 2018 se realizó la convocatoria de “Apoyo para Validación de Ideas Innovadoras de Oferta Turística de Piriápolis”, habiéndose financiado la validación de 11 ideas. Durante el año 2019 no se comprometieron fondos adicionales. Al momento de cierre del Piloto, se ejecutaron por parte de la Agencia un total de casi 111 miles de dólares en aportes no reembolsables.

3.3. Actividades de desarrollo de capacidades y fortalecimiento

3.3.1. Estrategias de apoyo a cadenas productivas

En el año 2018, Uruguay XXI impulsó la realización de una consultoría para la identificación de redes tecnológicas con potencial de agendas de desarrollo para la atracción de IED y promoción de Exportaciones, con foco en AgTech. En la misma se identificaron prioridades estratégicas y líneas de acción para potenciar el sector. En agosto de 2018, se convocaron a distintas instituciones para participar de una reunión de presentación del trabajo realizado y de discusión de los principales resultados. A partir de esta reunión se conformó un grupo de trabajo, del cual participan varias instituciones públicas y privadas, con el objetivo de avanzar el desarrollo de la iniciativa AgTech en Uruguay.

En este sentido, en el año 2019 se decidió realizar por parte de ANDE, la contratación de una consultoría, con el objetivo de apoyar a las áreas de Articulación Productiva y de Emprendimientos en su participación a la iniciativa de desarrollo de AgTech en Uruguay.

Al cierre del primer semestre del año 2020 se esperan obtener del trabajo de consultoría contratada los siguientes productos: 1) Un diagnóstico de las condiciones de oferta y de demanda y de acceso a nuevas tecnologías aplicadas al agro 2) La identificación de actores relevantes en el ecosistema de AgTech 3) La definición de acciones estratégicas en el sector. A partir de los resultados de la consultoría, se pretende contribuir desde ANDE a la definición de una estrategia y agenda de trabajo 2020-2021, con el fin de apoyar el desarrollo del sector.

3.3.2. Convenio ANDE-INAC para el apoyo de Sectores Productivos

En el año 2019 se aprobó un Convenio de Cooperación entre ANDE y el Instituto Nacional de Carne, con el fin de implementar la realización de un informe sectorial de la Industria Avícola en Uruguay. El informe de “Oportunidades para el desarrollo de la producción de carne aviar en Uruguay” solicitado por las gremiales del sector (CUPRA y APFU), realizado por la consultora CPA Ferrere y se presentará en el primer trimestre del 2020.

El informe representa un valioso insumo para el sector y las instituciones vinculadas, relevando las capacidades actuales del sector, identificando potenciales oportunidades y los principales desafíos del sector para su desarrollo tanto a nivel interno como en mercados del exterior.

3.3.3. Estrategia de apoyo a ámbitos de articulación con Dirección Nacional de Industrias – MIEM

En el marco del Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad que incluye la incorporación de Hojas de Ruta para el desarrollo competitivo de sectores o actividades específicos (Tecnologías de la Información y Comunicación, industrias creativas, turismo, servicios globales y logística, forestal madera, farmacéutica, biotecnología y alimentos) se identificaron una serie de proyectos para fortalecer la implementación de las acciones definidas en las hojas de ruta vinculadas a sectores de la industria, fortaleciendo las capacidades y el conocimiento a nivel de los ámbitos sectoriales de articulación (Consejos sectoriales).

Los proyectos identificados inicialmente se enfocan en la generación y sistematización de información de base vinculada a actividades de industrias creativas, y electrónica y robótica, y serán ejecutados en forma conjunta entre ANDE y el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM). En octubre 2019 se formaliza el acuerdo de cooperación entre el MIEM-ANDE, con el objetivo de implementar instrumentos y actividades estratégicas definidas en las Hojas de Ruta Sectoriales. El monto comprometido en una primera etapa del proyecto conjunto alcanza los 4,1 millones de pesos uruguayos, contando con aportes de \$U 600 mil pesos uruguayos ANDE y de 3,5 millones de pesos uruguayos MIEM, a ser ejecutados por ANDE.

Las líneas de trabajo acordadas a ejecutar durante el año 2020 son las siguientes: 1) Plan de Comunicación Estratégico para el Sector Diseño para el periodo 2020-2024 2) Relevamiento de información de los siguientes sectores productivos: Electrónica y Robótica, Diseño, Audiovisual y Biotecnología.

3.3.4. Premio Uruguay Circular

Con el fin de reconocer a las iniciativas que mejor promuevan la transición hacia la Economía Circular el Comité de Gestión del Programa PAGE Uruguay, el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) y el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medioambiente (MVOTMA), junto a la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) y Transforma Uruguay lanzaron en 2019 el Premio “Uruguay Circular. Hacia una nueva economía”.

Con esta iniciativa se busca reconocer y visibilizar las iniciativas de empresas, emprendedores, comunidad e instituciones educativas que mejor promuevan la transformación del país hacia una Economía Circular. En esta primera edición se primaron 5 iniciativas con reconocimiento, validación y visibilidad, cobertura de honorarios para asistencia técnica y participación en eventos nacionales y extranjeros.

3.3.5. Participación en Redes Interinstitucionales

Participación en Proyecto Polos de Competitividad

El proyecto Polos de Competitividad tiene por objetivo fortalecer la capacidad de actuación de las instituciones en materia de clúster y especialización inteligente, y promover la colaboración en áreas de interés común entre clúster y polos productivos entre la Unión Europea y Latinoamérica y el Caribe.

Este proyecto es liderado por la Fundación Unión Europea - América Latina y el Caribe (Fundación EU-LAC), creada por el Gobierno de la Unión Europea (UE) y de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) en 2010.

Participación en capítulo latinoamericano de la red TCI

TCI es una red de personas e instituciones a nivel internacional con el objetivo de promover la competitividad de los clúster y las regiones, mediante actividades de colaboración e intercambio entre regiones, capacitaciones, difusión de conocimiento, casos de éxito y buenas prácticas, y generación de vínculos entre actores y regiones.

El capítulo latinoamericano se compone de representantes de instituciones del sector público y privado de Latinoamérica, donde se intercambian experiencias, se validan líneas de acción y se fortalecen los vínculos regionales. La participación en las actividades de TCI Latam permiten fortalecer los vínculos con las instituciones dedicadas a la mejora de la competitividad en diferentes áreas actividad, identificando oportunidades de desarrollo y cooperación para Uruguay, y posicionando a ANDE a nivel regional.

Grupo de Trabajo de Uruguay para la Comunidad de Práctica con el sector Privado sobre Cambio Climático

En el marco de un proyecto de EUROCLIMA +, programa con financiamiento de la Unión Europea para apoyar a los países de América Latina en la implementación de los compromisos asumidos en el Acuerdo de París sobre cambio climático.

Junto con la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI) y la Unidad de Cambio Climático de la Dirección Nacional de Medio Ambiente (DINAMA), participamos en un grupo de trabajo para definir una estrategia para fomentar la realización de acciones concretas que incentiven a las empresas y actores del sector privado a desarrollar modelos productivos sostenibles y de bajas emisiones.

Se trabajó en conjunto con la Dirección de Cambio Climático (DCC) del MVOTMA para impulsar el involucramiento del sector privado en la agenda climática. En este marco, se realizó un taller organizado por ANDE, DCC y AUCI.

En la misma línea ANDE participa de la red público-privada “Comunidad de Práctica sobre involucramiento del Sector Privado en los procesos de Política Climática”, junto a 8 países de América latina que se llama. Se trata de una iniciativa del Componente Gobernanza Climática de EUROCLIMA+, la Plataforma Regional LEDSLAC y el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE Business School.

4 Desarrollo Empresarial Institucional



4. Desarrollo Empresarial Institucional

Los programas y acciones de este pilar se enmarcan en 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"*. Dentro de este objetivo estratégico se identifican dos grandes líneas de acción: una vinculada con la *"Generación de conocimiento e impulso a procesos de formación en desarrollo productivo"* y otra orientada al *"Apoyo a otras Agencias e Instituciones para la implementación de Programas de Desarrollo Productivo"*.

En la Tabla 2.1 se presentan los instrumentos y acciones implementadas durante 2019, identificando el número de proyectos financiados, los montos comprometidos por la Agencia, los aportes de las contrapartes -en caso de corresponder- y la movilización total de recursos. La Agencia comprometió en este pilar estratégico en el año 2019 un monto total de 2.5 millones de dólares, movilizando recursos por poco más de 3 millones de dólares.

4.1. Apoyar a la mipyme en la gestión, promoviendo la incorporación de conocimientos

Con el objetivo estratégico de "Apoyar a la mipyme en la gestión, promoviendo la incorporación de conocimientos" se implementan tres programas: el programa Centros de Competitividad Empresarial (actualmente con 6 centros en funcionamiento), el Programa Pro-Digital cuya primera convocatoria se realizó en el año 2019 y 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. A continuación, se describe con mayor detalle las características de estos programas y su situación durante el año 2019.

4.1.1. Centros de Competitividad Empresarial (CCE)

En octubre del año 2017 ANDE firma un Convenio con INEFOP y la secretaría del SN-TPyC, mediante el cual se establece la apertura de dos Centros de Competitividad Empresarial (CCE), en forma piloto, en los Departamentos de Rivera y Tacuarembó. A fines del mes de abril del año 2018 abrieron sus puertas al público ambos Centros. Durante 2019 se pusieron en funcionamiento cuatro CCE adicionales, ubicados en Salto, Paysandú, Las Piedras y Ciudad de la Costa.

Por tanto, actualmente se cuenta con una red de 6 centros y se han comprometido fondos por un total de 2.3 millones de dólares, donde 1.8 millones corresponden a aportes de ANDE y el resto a los aportes realizados por INEFOP.

Los CCE son un espacio en donde las MiPymes y los emprendedores de un territorio

Tabla 2.1: Número de proyectos, montos comprometidos por ANDE, contraparte y movilización total de recursos. En dólares. Año 2019.

Desarrollo Empresarial e Institucional	Proyectos / Centros	Movilización de Recursos		
		ANDE	Socio	Total
Apoyar a la mipyme en la gestión, promoviendo la incorporación de conocimientos				
Centros de Competitividad Empresarial	6	1.764.982	529.960	2.294.942
Pro-Digital	7	350.995	12.670	363.665
Fortalecer la institucionalidad y capacidades de las organizaciones orientadas al desarrollo productivo				
Otras Acciones	-	222.933	-	222.933
Formación				
Diploma DET (CLAEH)	-	23.570	-	23.570
Diploma “Economía y Gestión de la Inclusión” 2019	-	9.188	-	9.188
Territorio, Evaluación y Cambio	-	28.331	-	28.331
Convenio Fortalecimiento del Desarrollo Territorial y de mypes del Noreste Uruguayo 2019	-	3.000	-	3.000
Apoyo a programas no implementados por ANDE*				
Proexport+ (art. 9)	-	200.000	-	200.000
Otros				
Convenio ANDE-LATU-MIDES (PROVAS)	-	19.585	-	19.585
Convenio ANDE/INACOOB: “Empresas cooperativas: mejora de su gestión, competitividad y sostenibilidad”	-	68.627	-	68.627
Programa de apoyo a la territorialización de Proyectos de Empresariado Social	-	19.352	-	19.352
Reconocimiento DERES 2019	-	51.281	-	51.281
Total		2.538.910	542.630	3.081.540

Fuente: Programa de Gestión de Proyectos: GESPRO

determinado pueden acceder a una oferta de apoyo integral para su crecimiento y desarrollo. Cada Centro brinda apoyo integral a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) y emprendedores “(...) que demuestren interés, compromiso y potencial de desarrollo en su territorio”. Asimismo, los CCE buscan ser referentes territoriales, constituyendo una “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.

Las empresas y emprendedores que se contactan con los CCE se clasifican en Clientes y Pre-Clientes. Los Clientes de los Centros son aquellos emprendedores o empresas que han tenido actividad en los CCE y recibieron al menos uno de los siguientes tres productos: Diagnóstico, Plan de Acción y Capacitaciones y/o Derivaciones. Se denomina Pre-Cliente a aquellas empresas y emprendedores que han tenido contacto con los Centros, pertenecen a la población objetivo y tienen potencial para transformarse en Clientes.

Al finalizar 2019 los CCE acumulaban un total de 240 clientes y 979 pre-clientes. En la Tabla 2.2 se presenta el número de clientes y pre-clientes por Centro. Entre los

Centro	Clientes	Preclientes	Total
Rivera	84	318	402
Tacuarembó	57	166	223
Paysandú	76	56	132
Ciudad de la Costa	3	94	97
Salto	14	54	68
Las Piedras	6	51	57
Total	240	739	979

Fuente: Registros del programa, Neoserra.

clientes activos el 70% corresponde a empresas ya instaladas, mientras que el restante 30% son emprendedores.

Tabla 2.2: Número de clientes y preclientes, por Centro. Año 2019.

4.1.2 Programa Pro-Digital

En el año 2019 se trabajó en el diseño y posterior implementación en carácter de piloto, del instrumento Pro-Digital. El instrumento fue diseñado conjuntamente entre ANDE, Transforma Uruguay, Dinapyme, AGESIC e INEFOP. El objetivo general del programa es 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 vinculadas con mipymes, con 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 realizan aportes no reembolsables con distintos niveles de cofinanciación en tres componentes fundamentales: el talento humano para la transformación digital, la implementación de procesos para la transformación digital y la incorporación de 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 60 mil dólares por proyecto.

En la primera convocatoria realizada en el año 2019 se aprobaron un total de 7 proyectos, comprometiendo un aporte de ANDE de 350 mil dólares (Tabla 2.1)

4.1.3 Programa de Apoyo al Fomento de la Competitividad Territorial

Durante el segundo semestre del año 2016 se realizó una convocatoria organizada conjuntamente por ANDE y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) para financiar proyectos con el objetivo de impulsar procesos de desarrollo territorial y de mejora de la competitividad territorial. A inicios del año 2017 se seleccionaron 8 proyectos, de los cuales a finales del año 2019 dos han finalizado la ejecución y los restantes 6 se mantienen en ejecución, pero ya realizando las actividades de cierre de implementación.

4.2. Fortalecer la institucionalidad y capacidades de las organizaciones orientadas al desarrollo productivo

Cómo se mencionó anteriormente, este objetivo estratégico está compuesto por dos grandes líneas de acción: la primera de ellas relacionada a la “Generación de conocimiento e impulso a procesos de formación en desarrollo productivo” y segunda orientada al “Apoyo a otras Agencias e Instituciones para la implementación de Programas de Desarrollo Productivo”.

4.2.1 Generación de conocimiento e impulso a procesos de formación en desarrollo productivo

Dentro de esta línea de acción, durante 2019 se desarrollaron y apoyaron cuatro programas de capacitaciones a profesionales y técnicos dirigidos directamente a las organizaciones vinculadas a la implementación de proyectos de desarrollo productivo

con presencia en todo el territorio. Estas Instituciones son socias de ANDE en la implementación de numerosas acciones. Por ejemplo, son implementadoras de proyectos en el recién mencionado Programa de Fomento de la Competitividad Territorial. Por tanto, la Agencia trabaja permanentemente en la generación de capacidades en las mismas, que impulsen procesos genuinos de apoyo al desarrollo productivo en todo el territorio del país.

4.2.2. Diploma CLAEH

Durante el año 2019 se realizó la tercera edición del diploma “Enfoques, estrategias y herramientas de desarrollo económico territorial” coorganizado por ANDE y la Universidad CLAEH, con el fin de generar nuevas capacidades para la gestión del desarrollo local/ territorial y promover una red de actores que compartan abordajes e instrumentos.

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. Durante 2019 la Agencia comprometió poco más de 23 mil dólares para la financiación de becas, la realización de talleres regionales, el impulso a la red de alumnos y la organización de jornadas de actualización profesional (Tabla 2.1).

4.2.3. Diploma de Postgrado en Economía y Gestión para la Inclusión

En el año 2019 y por segundo año consecutivo, la Agencia apoyó la edición del Diploma de Posgrado en Economía y Gestión para la Inclusión, dictado por la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República (FCEyA, UdelAR). El compromiso de la Agencia asciende a poco más de 9 mil dólares en forma de becas completas y parciales para aquellos interesados en cursar el Diploma (Tabla 2.1).

4.2.4. Territorio, Evaluación y Cambio

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 realizó la primera edición. El ciclo surgió como una apuesta a la formación de capacidades en evaluación de programas y gestión por resultados con foco en organizaciones localizadas en el interior del país. Estuvo a cargo de profesionales del Centro CLEAR, referente en evaluación para América Latina y El Caribe.

4.2.5. Fortalecimiento de capacidades y de mypes del noreste de Uruguay

Finalmente, se apoyó la capacitación realizada por el LATU a técnicos dedicados a brindar asistencia técnica a Micro y Pequeñas empresas en el noreste de Uruguay.

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.

4.3. Apoyo a otras Agencias e Instituciones para la implementación de Programas de Desarrollo Productivo

En el marco del art. 9 de la Ley de Creación del Fondo de Desarrollo (FONDES, Ley 19.337) se realizan aportes para que otras Agencias e Instituciones Públicas implementen instrumentos de apoyo a las MiPymes.

4.3.1. Proexport+

PROEXPORT+ es una iniciativa conjunta entre la 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 que tiene como objetivo mejorar 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.

En el año 2018 la Agencia asumió el compromiso de destinar 1,2 millones de dólares para la implementación del programa Proexport+ en sus ediciones 2018-2019. En el año 2019, el Directorio de ANDE aprobó la solicitud de ampliación de fondos para el Componente II del programa (Implementación de Proyectos de Internacionalización), con un aporte adicional de 200 mil dólares (Tabla 2.1).

4.3.2. Centro de Extensionismo Industrial

Durante el año 2019 permanece vigente el Convenio de Cooperación de ANDE con el Centro de Extensionismo Industrial (CEI) firmado en el año 2018. En dicho marco, se continúa implementando el Programa de Adecuación Tecnológica, se trata de un programa piloto en desarrollo en el marco del Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad de Transforma Uruguay.

Asimismo, durante el año 2019 se trabajó de forma conjunta para renovar el convenio de cooperación. El nuevo Convenio fue recientemente firmado y contiene aportes de ANDE orientados tanto a la implementación del Programa de Adecuación Tecnológica (aporte ANDE de 1.850 mil pesos uruguayos a ejecutarse en 2020), como aportes para cofinanciar el funcionamiento del CEI (aporte ANDE de 2.590 mil pesos uruguayos a ejecutarse en el año 2020). Asimismo, ANDE participa del comité evaluador de los proyectos presentados.

5 Emprendimientos



5. Emprendimientos

El pilar 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:

- Fomentar la Cultura Emprendedora.
- Fortalecer el Ecosistema Emprendedor.
- Apoyar a Emprendedores.

Como se observa en la Tabla 5.1, durante el año 2019 se aprobaron un total de 103 proyectos en instrumentos del Pilar Emprendimientos. La Agencia comprometió en este pilar un poco más de 2 millones de dólares de aporte no reembolsable en el último año, apalancando aportes de los beneficiarios de casi 400 mil dólares, movilizand recursos en la economía por aproximadamente 2,7 millones de dólares.

Tabla 5.1: Proyectos aprobados y movilización de recursos, por instrumento.

Emprendimientos	Proyectos Aprobados	Movilización de recursos		
		ANDE	Socios	Total
Apoyo a emprendedores y sus emprendimientos				
Semilla ANDE	66	1.555.760	350.151	1.905.911
Movilidad y profesionalización de emprendimientos	2	66.532	-	66.532
Fortalecimiento del ecosistema emprendedor				
Red de Apoyo a Futuros Empresarios		4.381		4.381
Ecosistemas Regionales de Emprendimientos	2	247.708	16.082	263.790
Difusión y Fomento de la cultura del emprendimiento				
Fomento a la Cultura del Emprendimiento	33	237.100	28.333	265.433
Otras acciones	-	162.886	123	163.009
Total	103	2.269.987	394.690	2.664.677

Fuente: GESPRO. Año 2019, en dólares.

5.1. Apoyo a emprendedores y sus emprendimientos

5.1.1. Semilla

Desde el año 2016 se encuentra en funcionamiento el instrumento Semilla-ANDE y se han realizado hasta diciembre del año 2019 un total de 7 convocatorias. El programa brinda apoyo a emprendedores mediante un aporte no reembolsable para la puesta en marcha de emprendimientos potencialmente dinámicos y brinda acompañamiento de una Institución Patrocinadora de Emprendimientos (IPE).

El objetivo del instrumento es apoyar a emprendedores y jóvenes empresas de todo el país en la puesta en marcha o consolidación de emprendimientos que cumplan tres características:

- Producir bienes o servicios que presenten algún grado de novedad, al menos para el territorio donde estarán operando (valor diferencial).
- Presentar potencial de crecimiento dinámico y generación de puestos de trabajo.
- Tener validada la idea de negocios.

Las bases del instrumento establecen un aporte no reembolsable del 80% del costo total del proyecto, con un aporte máximo por proyecto de 775.000 pesos uruguayos. A los proyectos seleccionados se les brinda acompañamiento técnico por parte de las IPE en todas las fases de postulación y durante la ejecución del proyecto aprobado. Por estos servicios la Agencia realiza un pago a la IPE de hasta 210.000 pesos uruguayos.

La Agencia cuenta actualmente con una red de 75 IPE con presencia en todos los departamentos del país (listado disponible en www.ande.org.uy).

En el año 2019 se realizaron dos convocatorias y se aprobaron 20 y 26 proyectos respectivamente. Adicionalmente, se realizó una convocatoria en la modalidad ventanilla abierta del instrumento Semilla para incubadoras (Ventanilla Conjunta ANDE/ANII) con un total de 20 proyectos aprobados. Entre estas tres convocatorias se aprobaron los 66 proyectos presentados en la Tabla 5.1 con un compromiso total de la Agencia de 1,55 millones de dólares. En la Tabla 5.2 se presenta el detalle por convocatoria del número y monto comprometido en los proyectos aprobados en 2019.

Por su parte, la Ventanilla Conjunta de Semilla ANDE-ANII tiene las mismas características del Semilla ANDE, con la particularidad de que opera en modalidad de Ventanilla Abierta y exclusivamente se pueden postular proyectos acompañados por las incubadoras ANDE/ANII.

En el año 2018 se realizó la primera apertura y durante el año 2019 se amplió de 4 a 9 el número de incubadoras que pueden participar del instrumento. Las 9 incubadoras son: Gepian, Thales LAB, Rabbit, Ingenio, CIE-ORT, daVinci Labs, Ithaka, Khem y Sinergia.

Para este instrumento el comité evaluador (conjunto ANII-ANDE) analiza las postulaciones identificando si se trata de propuestas con valor diferencial o innovadoras.

Atendiendo al foco de cada Institución, en el primer caso son financiadas por ANDE y en el segundo por ANII.

Como se observa en la Tabla 5.2, durante el 2019 se aprobaron 20 proyectos con un aporte no reembolsable de ANDE de casi medio millón de dólares.

Tabla 5.2: Semilla ANDE y Semilla ANDE para incubadoras: Proyectos y montos comprometidos por Convocatoria. Año 2019, en dólares.

Semilla ANDE					
Año	Convocatoria	Nº de proyectos	Monto ANDE	Monto Socios	% Ejecutado
2019	1 - Semilla ANDE	26	603.852	141.988	40 %
	2 - Semilla ANDE	20	463.708	103.865	0 %
	Semilla ANDE/ANII (Ventanilla Conjunta)	20	451.163	104.297	22 %
Total		66	1.555.760	350.151	63 %

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Sistema de Gestión ANDE. (GESPRO).

5.1.2. Validación de Ideas de Negocios ANDE-ANII

Este instrumento se realiza en conjunto entre ANDE y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII). El objetivo es acompañar a los emprendedores en el proceso de validación de una idea de negocio o de una validación técnica.

Se busca financiar proyectos que generen un valor diferencial o innovación en producto, servicio, proceso o forma de comercialización, respecto al mercado que se pretende ingresar.

Para postular es necesario dirigirse a una Institución Patrocinadora de Emprendimientos que tenga asignada convocatorias. La IPE brinda apoyo en:

- Elaborar y presentar del Formulario de proyecto.
- Definir junto al equipo emprendedor el alcance del proyecto.
- Asesorar al equipo emprendedor bajo qué instrumento debe postularse.
- Asesorar al equipo emprendedor en el modelo de negocio a presentar.
- Elaborar, en conjunto con el equipo emprendedor el plan de trabajo, presupuesto, objetivos y resultados, entre otros.

Los proyectos seleccionados reciben un aporte no reembolsable de hasta 93.000 pesos uruguayos en el caso de validación técnica, y de hasta 124.000 pesos uruguayos en el caso de validación de idea de negocio. Los proyectos son evaluados por un comité de evaluación conformado por la IPE y representantes de ANDE y/o ANII.

En el año 2019 se aprobaron 47 proyectos por un total de 7.132.600 pesos uruguayos, este apoyo se financia 50-50% entre ANII-ANDE y no se pide contrapartida a los emprendimientos. Las IPE reciben un pago 31.000 pesos uruguayos por cada proyecto aprobado, que para el 2019 representa un total 1.457.000 pesos uruguayos.

5.1.3. Movilidad y Profesionalización de Emprendimientos

Desde el año 2018 se encuentra en implementación el instrumento de Movilidad y Profesionalización de Emprendimientos. El programa busca promover la formación de los emprendedores a través de experiencias nacionales o internacionales que potencien sus capacidades, conocimientos, contactos y generen nuevas oportunidades.

En 2019, se realizaron tres nuevas convocatorias del programa (Tabla 5.3), financiándose la participación de 16 emprendedores y 2 representantes de IPE.

Tabla 5.3: Movilidad: Convocatorias realizadas, destino, tipo de actividad, aliados, postulados y aprobados. Año 2019.

Nombre	Año	Destino	Tipo actividad	Aliados	Cantidad de postulados	Cantidad de aprobados
Startup Germany	2019	Alemania	Congreso y visitas	AHK Uruguay	9	4
World AgTech Forum	2019	EEUU	Congreso y visitas	NXTP	4	4
FLII	2019	México	Congreso	N/A	21	4
WeXchange	2019	Paraguay	Capacitación previa, congreso y visitas	ONU Mujeres Uruguay / BID LAB	22	10
Total					56	22

Fuente: Elaboración propia en base a registros del programa.

5.2. Fortalecimiento del ecosistema emprendedor

5.2.1. Programa de mentorías

Durante el año 2019 se continuaron los esfuerzos para fomentar el desarrollo de nuevos actores en el ecosistema de emprendimientos del país. Dentro de este marco se diseñó el Programa de Mentorías que apunta a fomentar el desarrollo de estos actores.

El objetivo del Programa es seleccionar, mediante concurso, a instituciones para desplegar Servicios de Mentorías de alcance nacional, dando acceso a emprendimientos y mipymes

dinámicas a este tipo de apoyo, fundamental para la toma de decisiones adecuadas que ayuden a hacer crecer sus negocios.

La/s institución/es seleccionada/s recibirán financiamiento para desarrollar por un máximo de 3 años los servicios, apuntando a la sostenibilidad de la propuesta una vez terminado el apoyo previsto por ANDE en este Programa. Con este objetivo, el programa establece un aporte no reembolsable por mentoría realizada, y el pago de premios monetarios por cumplimiento de indicadores anuales. Estos aportes son decrecientes año a año, con el propósito de que gradualmente la institución vaya consiguiendo otras fuentes de financiamiento que hagan sostenible la existencia de estos servicios.

5.2.2. Ecosistemas Regionales de Emprendimientos

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 del Uruguay.

Pretende acelerar los procesos de desarrollo de ecosistemas locales y vincularlos con otros ecosistemas regionales y nacionales, de manera de acortar curvas de aprendizaje y generar mejores capacidades para el desarrollo de emprendimientos en todo el país.

El Programa consiste en el financiamiento para consolidar una red de apoyo e infraestructura mínima de funcionamiento entre las distintas instituciones locales que formarán parte del ecosistema, y definir acciones potentes para implementar en un horizonte de 36 meses. Se encuentra en funcionamiento desde el año 2018, habiéndose financiado un total de 3 agendas regionales (Paysandú, Río Negro y Soriano; Colonia y San José; y Cerro Largo y Treinta y Tres). En el año 2019 se realizó una nueva convocatoria, financiándose 2 nuevas agendas regionales (Durazno-Florida y Maldonado) con un compromiso financiero de la Agencia de 247 mil dólares. En total, como resultado de ambas convocatorias, se está avanzando en la construcción de ecosistemas regionales con la participación de 10 departamentos del país.

5.2.3. Fomento de la cultura del emprendimiento

En el año 2019 se realizó la tercera convocatoria del instrumento de Fomento de la Cultura del Emprendimiento. El instrumento financia proyectos para que organizaciones vinculadas al fomento del emprendimiento implementen actividades focalizadas en las etapas de sensibilización de la cultura emprendedora, preincubación y diseño de proyectos, puesta en marcha de emprendimiento o consolidación y despegue de estos en todo el país.

Se recibieron de 46 propuestas y se financiaron 33. Las propuestas financiadas implicaron la realización de actividades en casi todos los departamentos del país.

La mayoría de las actividades financiadas en esta edición se focalizan en la etapa de sensibilización de la cultura emprendedora en el país (83%). En menor medida se realizaron actividades focalizadas en las etapas de crecimiento y consolidación de empresas (8%), pre-incubación y diseño de proyectos (4%) e incubación y puesta en marcha (4%). En total, participaron de las actividades financiadas 9.771 personas, el 65% de las cuales son mujeres.

5.2.4. Cuarto encuentro de IPEs

Con el objetivo de fortalecer las capacidades de las IPE en todas las etapas del proceso emprendedor (sensibilización, diseño, puesta en marcha, consolidación e internacionalización), se realizó el cuarto encuentro de IPE en la ciudad de Montevideo. En dicho encuentro participaron 61 personas, pertenecientes a 29 de instituciones del interior y 20 de instituciones de Montevideo.

El objetivo general fue generar un espacio de aprendizaje e intercambio entre las instituciones de apoyo a emprendedores de todo el país, que operan como IPE ANDE.

Entre los objetivos específicos del encuentro, pueden mencionarse:

- Generar sentido de pertenencia a la red de IPE ANDE.
- Motivar instancias de conocimiento entre las personas que representan a las instituciones y motivar a planificar y realizar acciones conjuntas.
- Vivenciar y conocer diferentes dinámicas para el trabajo en equipo, fomentando la colaboración y los vínculos de confianza entre los asistentes.

5.2.5. Fortalecimiento de IPE y Organización del 9º Prodem

Siguiendo con la línea de generar capacidades en las IPE, la Agencia promovió, apoyó y organizó, la realización por primera vez en la ciudad de Montevideo del 9º Seminario Anual para profesionales del ecosistema emprendedor de América Latina (Prodem) y, en paralelo, del IV Encuentro de la Red de Gestores de Política de Emprendimiento Dinámico e Innovador de América Latina.

Asimismo, se realizó una convocatoria para el otorgamiento de becas para participar del seminario, financiándose un total de 33 becas: 17 becas del 100% y 16 becas del 50%.

5.2.6. Red de Apoyo a Futuros Empresarios – RAFE

La Red de Apoyo a Futuros empresarios tiene la finalidad de apoyar la cultura emprendedora y el desarrollo inicial de emprendimientos, realizando cursos, talleres, eventos, conferencias y programas de mentorías, entre otras actividades. El 22 de noviembre de 2017 se firmó un acuerdo con ANII para que desde el primero de enero del año 2018 la Red sea coordinada por ANDE.

A lo largo del año 2018 se trabajó en repensar el alcance, estructura y gobernanza de la Red con el objetivo de que sea de alcance nacional (inicialmente centralizada en Montevideo). Adicionalmente, se trabajó para fomentar un mayor empoderamiento de sus socios con el objetivo de que se constituya en una red referente en emprendimientos a nivel nacional e internacional.

Durante el año 2019 la Red consolidó una forma de gobernanza e ingreso de nuevos miembros, contando con un manual organizativo que es la guía para la gobernanza, los derechos y compromisos de los miembros y los lineamientos estratégicos para el cumplimiento del propósito y objetivos de la Red. Se conformó un Comité Ejecutivo

que representa la diversidad de instituciones que la componen, desarrolló mesas de trabajo integradas por distintas instituciones para abordar temas de interés para el desarrollo del ecosistema emprendedor. Los temas de las mesas fueron: Posicionamiento y contenidos Uruguay para 9STProdem; Difusión de la cultura del emprendimiento y Profesionalización del ecosistema

En noviembre se hizo la primera Asamblea General de RAFE, donde se eligieron nuevas autoridades para el año siguiente a la vez que Transforma Uruguay anunció que en el proceso de elaboración de la Ley de Emprendimientos (N° 19.820) siempre se pensó en esta red como el consejo consultivo referente en la temática. Y para sellar esto se consultó a la Asamblea General de la Red respecto a temas que permitieron hacer un mapeo sobre cómo visualiza el ecosistema emprendedor uruguayo en tanto tipos de apoyo disponibles, educación en temas de emprendimiento, percepción social del emprendedor, seguimiento y apoyo a emprendimientos tanto tradicionales, diferenciales como innovadores, involucramiento de las instituciones en los distintos temas, territorialidad, internacionalización, vinculación de la ciencia y la tecnología para la innovación y otros que permitieron obtener una importante fuente de insumos para comenzar a diseñar un plan estratégico que promueva el emprendimiento en el país.

5.3. Difusión y Fomento de la cultura del emprendimiento

5.3.1. Convenio DESEM

Durante el año 2019 continuó implementándose el Convenio con DESEM – Jóvenes Empresas que había sido firmado en octubre del año 2016, para la profundización del programa Jóvenes Empresas en el interior del país por un período de tres años. El programa tiene el objetivo de desarrollar habilidades emprendedoras en jóvenes de todo el país, mediante la implementación de acciones en centros educativos públicos y privados.

En 2019 se logró nuevamente estar en los 19 departamentos y llegar a un total de 58 liceos (empresas juveniles), con una participación de 1.057 jóvenes (72% del interior del país) y 93 docentes.

Asimismo, ante la finalización del proyecto firmado oportunamente, el Directorio de ANDE aprobó en el año 2019 la realización de un nuevo Convenio con DESEM para continuar con la línea de trabajo orientada a fomentar el desarrollo de capacidades emprendedoras en edades tempranas. En dicho marco, se aprobó un aporte no reembolsable de la Agencia de 1.950.000 pesos uruguayos, para continuar implementando acciones durante el año 2020.

Además, se financió la participación de un equipo de 3 estudiantes y una docente de Empresas Juveniles del liceo Las Tocas de Caraguatá (Tacuarembó) en la feria regional realizada en Punta Cana, a la que asisten equipos de diferentes partes del mundo.

5.4. Otras acciones realizadas

5.4.1. Portal Emprendedor

Se crearon contenidos de 5 cursos para la plataforma de e-learning que se está desarrollando en el portal Uruguay Emprendedor. Estos cursos serán puestos a disposición del portal para generar tráfico y dar a conocer el nuevo canal de generación de capacidades emprendedoras.

5.4.2. Educación en etapas tempranas

Se inició un trabajo con Transforma Uruguay, INEFOP, MIEM y la Red Global de Aprendizaje de Ceibal para potenciar las habilidades emprendedoras a través de ellos. Se plantearon desafíos sobre emprendimientos sociales, se apoyó a los equipos con contenidos y mentorías, se capacitaron a los docentes involucrados mostrando que las habilidades que buscan potenciar con esta metodología son las requeridas por los emprendedores.

5.4.3. Encuentro de Emprendedores ANDE

En el mes de marzo se realizó el Encuentro de Emprendedores ANDE 2019. El encuentro se realiza anualmente con el objetivo de generar una red de emprendedores que se traduzca en oportunidades de crecimiento y colaboración, proveer herramientas que faciliten el proceso emprendedor y potenciar las habilidades blandas.

Participaron 85 emprendedores de diferentes lugares del país. El evento se realizó en dos jornadas: la primera solo con emprendedores ANDE con actividades de networking y dinámicas de generación de confianza. En la segunda, se les dio acceso a los contenidos de un evento realizado en el Centro de Convenciones de Punta del Este, Campus Party, donde los emprendedores pudieron acceder a charlas y talleres de variado contenido y con speakers internacionales. Asimismo, pudieron realizar intercambios con otros emprendedores y organizaciones y también participar de un stand de difusión que contó ANDE y facilitó a los emprendedores para que contaran sobre sus proyectos.

5.4.4. Fondo del Corredor de los Pájaros Pintados MINTUR - ANDE

En 2019 se continuó implementando el Programa Corredor de los Pájaros Pintados, financiado por el Ministerio de Turismo. El programa consiste en un instrumento de tipo Semilla ANDE, pero focalizado exclusivamente en la financiación de emprendimientos turísticos en el denominado Corredor de los Pájaros Pintados. El Ministerio de Turismo financia el instrumento con un aporte de 400.000 dólares, en tanto que ANDE se encarga de la implementación, poniendo a disposición su expertise y su red de Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos. Además, se encarga de los aportes no reembolsables que correspondan por la formulación y acompañamiento de proyectos.

En el año 2019 se realizó la tercera convocatoria, y se recibieron 35 propuestas que se encuentran actualmente en evaluación del comité evaluador.

5.4.5. Hackathon AGRO

Junto a la Embajada Británica, ARU y CUTI se organizó la cuarta edición de la Hackathon AGRO en el marco de la Expo Prado 2019.

12 equipos multidisciplinarios (tecnología, negocios y agro) debían buscar en 48 horas soluciones a desafíos del agro. Se les presentaron los desafíos, se les designaron mentores, un espacio de trabajo y metodologías ágiles para que pudieran plantear soluciones, validarlas, prototiparlas y finalizar con la presentación frente a un jurado que eligió al equipo ganador.

El equipo de emprendedores ganador recibió un viaje a Reino Unido donde pudieron participar de una feria internacional, conocer la Universidad Harper Adams e instituciones de Cambridge y Londres.

5.4.6. Inglés para emprendedores

El programa de inglés para emprendedores y PYMES fue realizado en conjunto con la Alianza Cultural Uruguay - Estados Unidos y contó con el apoyo financiero del Gobierno de Estados Unidos a través de su Embajada en Uruguay.

El objetivo de desarrollar este programa piloto fue cubrir una necesidad de especialización en el idioma inglés para este público objetivo, con temas que les fueran relevantes para mejorar su vinculación con el exterior (proveedores, clientes, inversores, etc). Se buscó dotarlos de herramientas de negocios, de práctica y conocimientos en el idioma inglés, para disminuir la barrera idiomática a la hora de hacer más y mejores negocios.

Participaron a lo largo del programa más de 60 personas y finalizaron todos los módulos 26. El 41% de los participantes fueron mujeres, 43% del total residen en Montevideo y el 57% en el interior del país.

Servicios financieros



6. 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 el crecimiento y desarrollo de las mipymes, trabajando tanto en la oferta como en la demanda de instrumentos financieros a nivel nacional. 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”.

Los apoyos brindados a través de los programas del pilar estratégico se pueden dividir entre los que implican la realización de aportes no reembolsables (subsídios a créditos, cofinanciamiento de proyectos y otras acciones) y los que implican aportes reembolsables (fondeo, banca de primer piso y líneas de garantías).

En la Tabla 6.1 se presenta el total de compromisos financieros por aportes no reembolsables asumidos en la implementación de los instrumentos del pilar y en la realización de otras acciones e iniciativas. En el año 2019 la Agencia comprometió casi medio millón de dólares en aportes no reembolsables del pilar de servicios financieros.

Tabla 6.1. Servicios Financieros: Proyectos aprobados y movilización de recursos no reembolsables 2019. En dólares.

Servicios Financieros	Proyectos Aprobados	Movilización de Recursos		
		ANDE	Socios	Total
Fomento a la Cultura Financiera	27	178.984	66.018	245.002
PFM - Fortalecimiento Institucional	6	97.114	18.402	115.516
PFM - Incremento de Cartera y Expansión Territorial	10	67.651	-	67.651
Facilitadores Financieros	15	7.320	-	7.320
Otras Acciones		144.517		144.517
Mercado de Valores		102.279	-	102.279
SiGa		16.979	-	16.979
Otros gastos		25.258	-	25.258
Total general	58	495.586	84.419	580.005

(*) Incluye consultoría por 80 mil dólares cuya financiación será realizada por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). Fuente: Sistema de Gestión ANDE (GESPRO).

En los instrumentos del pilar que implican aportes no reembolsables se aprobaron en el año 2019 un total de 58 proyectos, con un aporte de ANDE de 351 mil dólares y un aporte de los socios y beneficiarios de 84 mil dólares, totalizando en estos instrumentos una movilización de recursos de 435 mil dólares. Gran parte de los proyectos está vinculada al programa de Fomento a la Cultura Financiera, involucrando aportes totales por 245 mil dólares, correspondiendo 73% a aporte de ANDE y 27% a aporte de socios. Por su parte, en el instrumento de Fortalecimiento Institucional del Paquete de Fomento de Microfinanzas (PFM) se aprobaron 6 proyectos por un total de 115 mil dólares, distribuidos entre aportes ANDE (84%) y aportes de socios (16%).

Para los subsidios al capital prestado a nuevos clientes del PFM, se presentan 10 proyectos que reflejan los convenios firmados con las 5 Instituciones de Microfinanzas (IMF) que suscribieron al programa en sus dos instrumentos (Incremento de Cartera y Expansión Territorial). El total de subsidios brindados en el año ascendió a 67 mil dólares. Con respecto del instrumento Facilitadores Financieros, se desarrollaron 15 proyectos en el año, movilizand recursos por poco más de 7 mil dólares (488 por cada proyecto). Por último, en Otras Acciones, se destinaron recursos por 144 mil dólares, según se muestra en la Tabla 6.1.

Las acciones realizadas en Educación Financiera, Capacitación para jefes y asesores de IMF, y otros gastos asociados a los programas de Crédito Italiano y Crédito Dirigido, están contenidos en la línea de Otras Gastos.

A través de los instrumentos ANDE que realizan aportes reembolsables se apalancaron 1.057 créditos a 989 empresas durante el 2019. El monto total de las colocaciones realizadas es cercano a 8 millones de dólares, con el Programa de Financiamiento ANDE (PFA) concentrando el 45% de los mismos, aunque en términos de número de créditos el PFM destaca representando el 59% de los créditos concedidos. Los fondos de garantía para microempresas (SiGa-Micro) y para productores del sector arrocerero (SiGa-Aroceros), garantizaron colocaciones por cerca de 2 millones de dólares. Por último, el programa de Crédito Italiano permitió colocaciones por 667 mil dólares a 9 empresas.

Tabla 6.2. Servicios Financieros: Créditos productivos apoyados por instrumentos financieros en 2019. Monto en dólares, cantidad de créditos y empresas beneficiarias.

Programa	Monto créditos (U\$S)	Cantidad de créditos	Cantidad de empresas
PFA	3.559.241	376	323
PFM	1.765.477	626	618
SiGa-Aroceros	1.763.727	21	15
SiGa-Micro	199.946	25	24
Crédito Italiano	667.084	9	9
Total	7.955.476	1.057	989

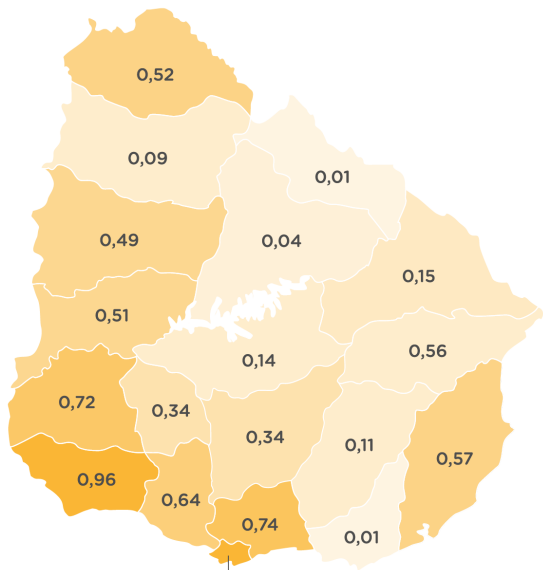
Fuente: elaboración propia en base a registros de los programas.

En el siguiente gráfico se presenta la distribución territorial de los créditos apoyados por instrumentos de este pilar en 2019. El alcance por departamento y región es heterogéneo, con una mayor concentración en el sur y litoral del país, que se evidencia en la distribución de los montos colocados (Panel A). Esto se encuentra fuertemente relacionado con la relevancia del sector lácteo en el Programa de Financiamiento ANDE.

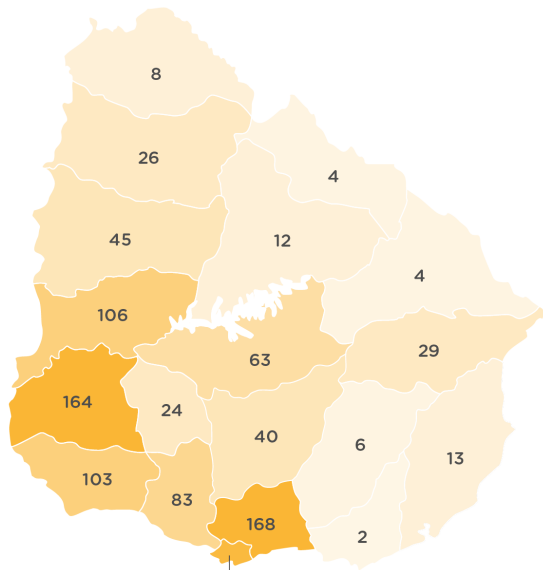
Al observar la distribución de la cantidad de créditos, la concentración se focaliza en tres departamentos: Canelones (16%), Soriano (16%) y Montevideo (15%), seguidos por los departamentos Río Negro (10%), Colonia (10%), San José (8%) y Durazno (6%). Los restantes departamentos mantienen un alcance menor al 5%, resultando todos los departamentos con algún crédito apoyado por ANDE.

Gráfico 6.3. Servicios Financieros: Distribución territorial de los créditos productivos apoyados por instrumentos financieros en 2019.

Panel A: Montos colocados en millones de USD.



Panel B: Cantidad de créditos.



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

A continuación, se presentan con mayor detalle los instrumentos e iniciativas del Pilar Servicios Financieros, organizados por línea estratégica.

6.1. Promover y potenciar el desarrollo de las microfinanzas

6.1.1. Programa de Financiamiento ANDE

El PFA es un programa en el que la Agencia actúa como banca de segundo piso, ofreciendo fondos a una tasa de financiamiento preferencial a IMF y cooperativas de productores que serán las encargadas de colocar los créditos productivos a las mipymes de todo el país.

En el año 2019, se trabajó con 6 instituciones de primer piso, las cuales colocaron con fondeo ANDE un total de 3,5 millones de dólares en 376 créditos productivos otorgados a 323 mipymes. Estas empresas se encuentran dispersas en 18 departamentos del país, y si bien pertenecen a todos los sectores de actividad, se observa una fuerte concentración de las colocaciones en empresas del sector agropecuario (65% del monto colocado y 22% de los créditos otorgados).

Los créditos concedidos se destinan a financiar tanto capital de trabajo como capital de inversión, manteniéndose con algunas instituciones convenios por productos diseñados especialmente para las necesidades de financiamiento de las mipymes, por ejemplo, en función del ciclo de producción. Adicionalmente, con el objetivo de facilitar el acceso al financiamiento a productores del sector agropecuario, se encuentra disponible una línea de financiamiento para inversión en maquinaria agrícola con 12 proveedores registrados actualmente. Asimismo, se cuenta con una línea específica de fondeo para las IMF con el objetivo de otorgar crédito a Jóvenes Empresas que hayan pasado por el programa Semilla ANDE o Emprendedores Innovadores de ANII.

De esta forma, se facilita la disponibilidad de fondos públicos para el financiamiento de actividades productivas desarrolladas por mipymes que en general no cuentan con alternativas de financiamiento productivo acordes a sus necesidades, mitigando la escasa oferta de crédito productivo disponible para ellas. Por último, cabe mencionar que se aplica de forma estricta una política de créditos basada en el análisis de riesgo financiero, de forma de hacer sustentable el programa y mitigar el riesgo de crédito.

6.1.2. Paquete de Fomento de Microfinanzas

El Programa fue implementado a partir de julio de 2017 y, durante el segundo semestre del año 2018, la Agencia trabajó en su rediseño que quedó operativo a partir 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 éstos. Adicionalmente, 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.

En el marco de los instrumentos de Incremento de Cartera y Expansión Territorial, en 2019 se subsidiaron 626 créditos productivos a “nuevos clientes” (nuevas mipymes operando con la IMF), por un total que supera los 1,7 millones de dólares (Tabla 6.2). El monto total del subsidio asciende a 67 mil dólares (Tabla 6.1).

Con respecto a las características de las empresas que reciben créditos productivos del PFM en el año 2019, se observa que la amplia mayoría son microempresas (96%) y el resto son empresas pequeñas (4%). A su vez, el 80% de las empresas se encuentran en el interior del país y el 67% declara tener menos de 10 años de antigüedad.

Por tanto, a través del programa se está llegando fundamentalmente a microempresas jóvenes del interior del país, que no estaban recibiendo financiamiento en los últimos dos años, y que accedieron a través del instrumento a microcréditos productivos en condiciones adecuadas.

En relación con el instrumento de Fortalecimiento Institucional, en 2019 se cofinanciaron 6 proyectos de fortalecimiento e incorporación de tecnología en las IMF, con un aporte total de la Agencia de UI 788.135 (aproximadamente 97 mil dólares).

6.1.3. Programa de Crédito Dirigido

El programa consiste en un subsidio a la tasa de interés cobrada por las IMF, con el objetivo de que estas concedan créditos productivos a mipymes en mejores condiciones (a una tasa menor). ANDE define grupos de interés, ya sea por presentar mayores limitaciones en el acceso o por tener un objetivo particular a incentivar, por ejemplo, financiación de inversiones con impacto medioambiental positivo, los cuales pueden acceder a financiamiento con el beneficio mencionado, a través de las IMF.

Hasta el momento, se determinaron dos grupos de interés. Un primer grupo lo integran los productores vinculados al sector lácteo de la región Salto-Paysandú-Río Negro. 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 negativo y soliciten financiamiento con ese fin. El grupo de productores del sector lácteo se abrió en diciembre de 2019 y para la línea de Financiamiento Verde se prevé su apertura en marzo de 2020. Aún no se han realizado colocaciones crediticias en el marco de este programa

6.1.4. Fomento a la Cultura Financiera

Este programa tiene como objetivo potenciar la educación y gestión financiera de mypes en todo el país. El programa consiste 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 el año 2019 y se presentaron 41 proyectos, resultando aprobados 27 con un aporte total de ANDE equivalente a 6,5 millones de pesos (aproximadamente USD 174.000).

6.1.5. Educación Financiera

En esta línea de trabajo se dictaron talleres de sensibilización, educación y gestión financiera a mypes, que complementan el programa de Fomento a la Cultura Financiera. Se realizaron 4 talleres de sensibilización en educación y gestión financiera en los departamentos de Rivera, Tacuarembó, Durazno y Río Negro. 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.

6.1.6. Capacitación a Jefes y Asesores de las IMF

Se generaron instancias de capacitación para jefes y asesores de las IMF, con el objetivo de aportar a su fortalecimiento institucional. Durante el 2019 se realizaron cursos e-learning para mejorar las capacidades de las instituciones y en total se capacitaron 100 participantes de 11 IMF.

6.1.7. Otras acciones

Entre las otras acciones que se realizan en el marco de este objetivo, se destaca el liderazgo de las “Mesas de Microfinanzas”, espacio de coordinación, co-creación y trabajo conjunto con las Instituciones de Microfinanzas, destinado a trabajar en función de encontrar soluciones en conjunto a los desafíos y objetivos por cumplir.

En 2019 se llevaron adelante 4 instancias de las que participó un total de 16 IMF, de las cuales 10 se vincularon de forma más activa en programas y otros apoyos de ANDE.

En cada instancia se realiza presentación de los resultados obtenidos en el desarrollo de los programas e instrumentos, presentación de nuevos instrumentos, y relevamiento de información para nuevas líneas de trabajo.

a) Reuniones y Visitas a las IMF: Se generaron 21 reuniones individuales y 10 visitas a lo largo del año 2019, con el objetivo de generar el mayor aprovechamiento de los programas e instrumentos disponibles. Se realizó contacto personalizado con cada institución, para analizar necesidades y dificultades particulares. Destacamos fortalecimiento y creación de vínculos entre ANDE y nuevas IMF con el objetivo de incrementar el alcance territorial y el impacto de los programas e instrumentos.

b) Reuniones operativas con compañías de seguros y SiGa: se llevaron a cabo 2 reuniones operativas con las instituciones de microfinanzas en relación con la implementación de nuevos instrumentos diseñados con el objetivo de impulsar el desarrollo de las microfinanzas.

Cabe destacar, la realización de una serie de acciones orientadas a la promoción del paquete de seguros para mypes, como la capacitación de 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. En octubre de 2019 se otorgaron los primeros créditos con cobertura por el paquete de seguros para mypes.

c) Mailing mensuales con novedades: generación de mail a cierre de mes, con información relevante: apertura de convocatorias, nuevos instrumentos, avances, principales logros.

d) Seguimiento Indicadores de las IMF: generación de tablero de indicadores de mercado de microfinanzas, conteniendo los principales indicadores de las instituciones: colocación anual, mora 30+, crédito promedio, volumen de cartera. La relevancia de contar con un instrumento de monitoreo del mercado para realizar acciones de ajuste se considera muy relevante. El mismo fue desarrollado con herramientas de business intelligence Power BI. Se profundizará su contenido y desarrollo en el año 2020, ampliando conocimiento del mercado para tomar acciones futuras.

e) Informe Autodiagnóstico: Evaluación auto diagnóstica de las IMF, analizando 20 factores críticos de desarrollo cruciales para la gestión, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora para planificar futuras acciones que den respuesta a las necesidades o limitaciones encontradas.

f) Evento 1º año Programa Nacional de Microfinanzas: el 18 de setiembre se llevó a cabo una instancia de puesta a puesto sobre el avance del primer año de implementación de este programa co-creado con las instituciones de microfinanzas.

En otra línea de acción, se continuó también con la administración de Fondos de Terceros de la Dirección General de Desarrollo Rural del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (DGDR, MGAP).

6.2. Facilitar y ampliar el acceso al financiamiento de las mipymes

6.2.1. Fondo de Garantías SiGa

En noviembre de 2016 se creó el Primer Fideicomiso de Garantías ANDE-SiGa (FGAS), con un aporte total de la Agencia de 100 millones de UI (aproximadamente USD 12.5 millones). El Fideicomiso se constituye con la finalidad de otorgar, en el marco del SiGa, garantías públicas a mipymes. En noviembre de 2018 se crea el “Fideicomiso Fondo de Garantías ANDE” (FOGANDE) con un aporte de 16 millones de UI (aproximadamente 2 millones de dólares) provenientes del FGAS.

En los últimos meses del año 2018, se crearon tres nuevas líneas de garantías: una línea para Microempresas (SiGa-Micro), una línea piloto para Emprendedores (SiGa- Emprende) y una línea para atender las necesidades de financiamiento de los productores arroceros (SiGa-Aroceros). Las dos primeras líneas tienen la particularidad de que, además de las 10 instituciones que operan con SiGa, pueden operar las IMF. En diciembre de 2019, se suma la nueva línea SiGa-Verde con la finalidad de

complementar los esfuerzos hacia una economía más sustentable. Mediante esta línea se apoya la financiación de proyectos de inversión con impacto ambiental positivo, y también pueden participar las IMF.

En el año 2019, se garantizaron colocaciones próximas a 2 millones de dólares a través de SiGa-Micro y el SiGa-Arroceros. La cantidad de créditos apoyados fueron 25 y 21, respectivamente, siendo 24 y 15 las empresas beneficiarias en cada fondo (Tabla 6.2). La cobertura promedio de las garantías fue similar en ambos fondos, representando en cada caso el 63% de los montos prestados. Los fondos de garantías SiGa-Emprende y SiGa-Verde no cuentan con colocaciones hasta el momento.

6.2.2. Crédito Italiano

La Agencia gestiona el “Crédito Italiano” financiado por el Gobierno de Italia, actuando como banca de primer piso, otorgando créditos directos a las mipymes. En 2019 se colocaron 667 mil dólares a 9 mipymes (Tabla 6.2). A lo largo del año 2019 se continuaron realizando acciones con diferentes actores como el Centro de Extensiónismo Industrial (CEI), asociaciones y cámaras empresariales con el objetivo de difundir y promover este instrumento.

6.2.3. Facilitadores Financieros

Se diseñó un programa de acceso a financiamiento para jóvenes empresas que se ejecuta en conjunto con el área de Emprendimientos. 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. En 2019 se realizaron 15 asesoramientos (Tabla 6.1).

6.2.4. Otras acciones

Finalmente, dentro de la segunda línea estratégica se continúa trabajando en el acceso a PYMES al Mercado de Valores. Por un lado, en el marco del proyecto que viene implementando ANDE en cooperación con el Banco de Desarrollo de América Latina (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 producto financiero. 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.

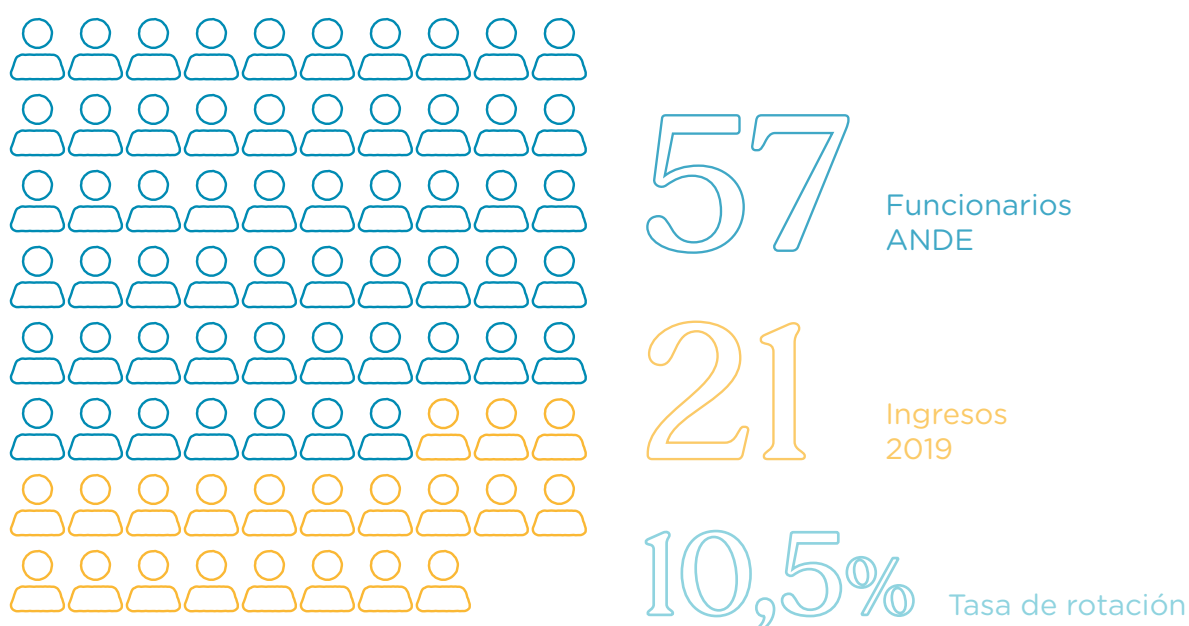
Recursos Humanos



7. Recursos Humanos

Contamos con un equipo integrado por profesionales que incluye distintas áreas de conocimiento, género y franjas etarias, apostando a atraer, retener y potenciar el talento de nuestros colaboradores, fomentando una cultura inclusiva que valore la diversidad de visiones como motor del crecimiento.

Diagrama 1: Recursos Humanos.



7.1. Capacitaciones

Haciendo foco en la actualización continua y con el fin de potenciar las capacidades de los recursos humanos, durante 2019 se destinaron 2.766 horas a capacitación, con un promedio de 52 horas de capacitación por colaborador. El 90% de los colaboradores participaron en al menos una instancia de actualización. Por su parte, 9 colaboradores participaron de foros internacionales de actualización profesional.

7.2. Cultura Organizacional

En el marco de la planificación estratégica, trabajamos en un Plan para consolidar la Cultura Organizacional definida. Se vienen realizando actividades que tienen que ver con la difusión de los valores ANDE, la generación de espacios de intercambio dentro y entre los equipos y a nivel general mediante reuniones, participación en proyectos comunes con otras áreas y actividades diversas de integración. Adicionalmente se comenzó a trabajar en un Programa de Transformación Cultural Inclusiva,

en el cual a través de encuentros presenciales y trabajos en línea se trabaja en sensibilización, formación y acompañamiento en la incorporación de una persona en situación de discapacidad.

7.3. Programa de Sustentabilidad

Se trabajó también en un Programa de Sustentabilidad, donde a partir de talleres de sensibilización y trabajo en comité se comenzó a trabajar en una eficiente gestión de residuos dentro de la organización, que hoy está 100% implementado y en etapa de seguimiento.

7.4. Salud y Seguridad

En 2019 se continuó el trabajo en Salud y Seguridad ocupacional, incorporando nuevas acciones que promueven hábitos orientados a mejorar el bienestar psicofísico de los colaboradores, comenzando a sistematizar las acciones realizadas de cara a la obtención de la certificación 2020 como empresa Saludable.



Misiones 1280, Montevideo, Uruguay



ande@ande.org.uy | ande.org.uy