



Las redes empresariales como instrumento de fomento al proceso  
asociativo: el caso de las MIPYMES nacionales

Instrumento de la Agencia Nacional de Desarrollo

Pasante: Mikaela Parodi

Referentes ANDE: Manuel Adler  
Facundo González

Docente referente: Javier Taks

## Resumen Ejecutivo

Este informe narra la experiencia dentro de la Agencia Nacional de Desarrollo y el transcurso de todo lo aprendido en una pasantía en su área de Desarrollo Empresarial. El mismo redacta los diferentes pensamientos o visiones que se lograron obtener debido a la experiencia, como también los aportes realizados a nivel teórico, cuantitativo y cualitativo.

**palabras claves: Asociatividad, redes empresariales, MIPYMES, “bien red”.**

## Índice

Resumen Ejecutivo.....	2
palabras claves: Asociatividad, redes empresariales, MIPYMES, “bien red”.....	2
<b>1.Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Delimitación y fundamentación de la experiencia.....</b>	<b>5</b>
Justificación de la experiencia seleccionada e importancia para los estudios del desarrollo.....	5
<b>3. Referencias teóricas.....</b>	<b>9</b>
Antecedentes:.....	9
Antecedentes de asociatividad empresarial a nivel nacional:.....	9
PACPYMES – Unión Europea (Uruguay, 2006).....	9
CAMBADU: Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservicistas y Afines del Uruguay.....	9
Núcleos empresariales.....	10
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>11</b>
1. Políticas de fortalecimiento productivo y fallas de mercado.....	11
2. Desarrollo territorial local y la importancia del rol institucional.....	14
3. Asociatividad y redes empresariales.....	15
<b>4. El programa de Redes Empresariales de ANDE.....</b>	<b>19</b>
Relación con la práctica.....	22
<b>4.Diseño del plan de trabajo de la pasantía.....</b>	<b>22</b>
Tareas:.....	22
Pregunta de investigación.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	23
Hipótesis.....	23
Metodología.....	24
Cronograma de tareas de pasantía.....	26
Recursos y herramientas.....	26
<b>5. Resultados de la pasantía.....</b>	<b>26</b>
Tareas y responsabilidades.....	26
Descripción de las etapas del proyecto.....	27
Colaboraciones y trabajo en equipo.....	32
Logros alcanzados.....	33
Participación y contribución de los actores involucrados.....	36

Descripción de la participación de los actores.....	36
Red Bodegas de Colonia: (ver anexo 9).....	36
Red Pro Cerro Largo: (ver anexo 10).....	38
Aprendizaje colectivo.....	38
Propuestas de acción.....	39
Identificación de áreas clave para la intervención, acciones concretas sugeridas y rol de los actores involucrados en las acciones propuestas.....	39
<b>6. Discusión.....</b>	<b>40</b>
Preguntas disparadoras.....	40
Conexión entre teoría y práctica.....	40
Rol de los actores sociales.....	41
Éxitos y desafíos potenciales.....	41
Reflexión sobre la sostenibilidad.....	42
Evaluación crítica del proceso.....	42
Coherencia con los objetivos.....	42
Identificación de oportunidades para la transformación de la realidad analizada.....	42
Lecciones aprendidas para futuros proyectos.....	42
<b>7. Reflexiones finales.....</b>	<b>43</b>
Reflexión sobre el aporte que realiza el trabajo.....	43
Síntesis de los principales aprendizajes.....	43
Aportes a los estudios y acción para el desarrollo.....	43
Valoración global de la experiencia.....	44
<b>8. Bibliografía.....</b>	<b>44</b>
<b>9. Anexos.....</b>	<b>46</b>
Anexo 1: Ventas MIPYMES.....	46
Anexo 2: Datos América Latina.....	48
Anexo 3: Debilidad de políticas MIPYMES.....	49
Anexo 4: Enfoque de Desarrollo Territorial.....	50
Anexo 5: Cadenas productivas y entorno territorial.....	51
Anexo 6: Datos ANDE.....	51
Anexo 7: Datos cuantitativos.....	52
Anexo 8: formato de entrevista general.....	62
Anexo 9: Entrevistas Bodegas de Colonia.....	63
Anexo 10: Entrevistas Pro Cerro Largo.....	102

### **Índice de tablas y esquemas**

Tabla 1: Redes horizontales y redes verticales.....	16
Esquema 1: ruta asociativa.....	20
Tabla 2: cronograma de tareas.....	26
Esquema 2: Esquema general de Proximales.....	34
Tabla 3: Tipología del Bien red.....	34

## 1.Introducción

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) ocupan un lugar estratégico en la estructura productiva del Uruguay, dado que representan una parte importante del entramado empresarial (99% de las empresas económicamente activas del país) , así como del empleo formal privado y con especial énfasis en su importancia a nivel territorial, principalmente en el interior del país. A pesar de esta relevancia, las MIPYMES se enfrentan constantemente a las diferentes barreras del mercado que limitan su crecimiento y competitividad, como por ejemplo el acceso a financiamiento, innovación, entre otras cosas; debido principalmente a lo que la literatura denomina como fallas de mercado, las cuales son la fuente de creación de las políticas productivas (INE, 2024; Pérez, C. 2017; Mazzucato, M. 2014).

Por esta razón en esta investigación surge el interés de abocarse al estudio de las redes empresariales nacionales como forma de asociatividad favorable para el fortalecimiento productivo, ya que, en el entender de la economía empresarial se coronan como una de las estrategias que fomentan el desarrollo productivo de forma más eficiente, pero dicha estrategia debe de estar acompañada por un esfuerzo estatal, donde las instituciones otorguen diferentes herramientas que aporten a los derrames de innovación, con acciones estratégicas y focalizadas en solucionar las fallas de mercado (BID, 2014).

En esta investigación se realizó, un recorte de carácter nacional donde el desarrollo productivo local es el foco de la cuestión, por ende, el rol del Estado uruguayo y particularmente en este caso, el rol de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) es clave para entender cómo interactúan las redes empresariales y los objetivos institucionales que se abocan a las mismas.

Dicha agencia fue seleccionada para realizar la pasantía de esta investigación dado que el primer proyecto de la materia Taller 1 fue basado en su instrumento de “Redes empresariales”, por lo que fue muy favorable que la pasantía se realizara en tal lugar con el fin último de recabar información crucial y de gran calidad para poder llegar a generar conclusiones con aportes para el desarrollo nacional de los pequeños y pequeñas empresarios/as locales.

Cabe aclarar que la ANDE posee la característica de ser una persona pública no estatal, creada a partir de la Ley 18.602 en el año 2009, con el fin de contribuir al desarrollo productivo con bases sustentables. Como tal, la agencia posee varios cometidos como por ejemplo: apoyar y asesorar al Poder Ejecutivo en materia de fortalecimiento de capacidades productivas; generar e implementar instrumentos que apoyen al desarrollo productivo, ya sean de carácter financiero como no financiero alineados con el Poder Ejecutivo y el Gabinete del Desarrollo Productivo; articular y mediar entre las relaciones público privadas con el fin de potenciar sus beneficios en relación al desarrollo económico productivo; brindar asesoría técnica empresarial, proporcionar y administrar fondos dirigidos al fomento del desarrollo productivo; generar fomento y apoyo a MIPYMES; ser ejecutora de proyectos a través del financiamiento, etc. (Dini, M. y Stumpo, G. 2020)

El caso de estudio se basó en las MIPYMES que formaron parte del programa de “Redes Empresariales” de ANDE, donde particularmente se tomaron como casos de estudio las redes empresariales de Bodegas de Colonia y Pro Cerro Largo. Esto, con el fin último de comprender cuáles fueron las vivencias de los actores involucrados en relación a las redes empresariales formadas. La recolección de esta información aportó datos al proyecto de ANDE donde se generaron conclusiones que aportaron al instrumento, como también a fomentar una mirada desde las experiencias de los actores claves en relación a la asociatividad empresarial, principalmente con las MIPYMES, generando aportes a su crecimiento e inclusión en el entramado empresarial.

En definitiva, esta investigación pretendió contribuir a una comprensión más profunda y directa de los resultados de las redes empresariales, las visiones de las diferentes partes involucradas dentro de las mismas y cómo las mismas interactúa con las limitaciones estructurales que enfrentan las MIPYMES en relación a la promoción de un desarrollo más inclusivo y sostenible a escala local.

## **2. Delimitación y fundamentación de la experiencia**

### **Justificación de la experiencia seleccionada e importancia para los estudios del desarrollo**

Esta pasantía se enmarca en la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), con el fin último de comprender las experiencias de redes empresariales de MIPYMES apoyadas por dicha agencia y a su vez, analizar los resultados de las mismas para poder extraer conclusiones.

Cómo estas redes que se estudiaron son parte de los instrumentos de fomento al desarrollo empresarial que ANDE proporciona, es clave que esta pasantía se haya logrado generar en la propia agencia; con ello se obtuvo información de primera línea, con fidelidad de datos y de todas las redes que se pudieron abarcar en la extensión de este informe.

Actualmente la ANDE continúa generando estas experiencias de redes pero por cuestiones de tiempos y la finalidad del informe con respecto al análisis de resultados, se centró el mismo en las redes de la convocatoria 2021, para poder obtener la mayor cantidad de información y cierres de etapas posibles. Pero eso no quita que se recabó y utilizó información de las redes empresariales de MIPYMES aprobada por la edición 2025, ya que fue oportuno para el análisis de resultados.

Esta decisión como tal se encuentra basada en los autores Rendón, J. y Forero, J. (2014), ya que hacen hincapié en la importancia del monitoreo y evaluación de las redes, pero los mismos deben de ser programados conforme se genera el plan de política productiva. Ya que en muchos casos no se tiene disponible la información primaria necesaria para poder realizar

una evaluación, la cual es crucial para comprender el funcionamiento de las redes y poder relacionarlas con otros parámetros económicos o formas de asociatividad o territorialidad. Por ello, es de suma importancia incentivar a que la evaluación y monitoreo de los instrumentos se lleven a cabo, pero en el caso particular de esta investigación el objetivo es menos ambicioso dado los recursos y el tiempo estimado disponible, en la misma se esbozó una mirada panorámica de los resultados del instrumento de redes empresariales de ANDE y cómo los mismos han modificado la realidad de los actores involucrados.

Esta experiencia de pasantía en la ANDE en relación a los resultados de las redes empresariales de MIPYMES es de alta relevancia para los estudios del desarrollo, específicamente a nivel de desarrollo territorial local (Vazquez Barquero, 1988). Dado que el fomento al desarrollo empresarial en empresas de carácter local proporciona mayores oportunidades de empleo, satisfacción, productividad y bienestar de las personas que se encuentran detrás del gran esfuerzo de sostener una MIPYMES.

Dicha relevancia se relaciona con que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), son definidas en Uruguay por el Decreto N° 54/992, Artículo 8, donde según esta normativa las microempresas no poseen más de 4 trabajadores con un ingreso anual máximo de 2.000.000 unidades indexadas (UI); las pequeñas empresas conlleva hasta 19 trabajadores con un ingreso anual máximo de 10.000.000 UI; y las medianas empresas son las que poseen un personal de no más de 99 trabajadores, con un ingreso anual máximo de 75.000.000 (UI). (IMPO, 1992)

Según los autores Dini, M. y Stumpo, G. (2020) para 2016, el 99% de las empresas económicamente activas del país eran MIPYMES, pero como tal, no poseen peso relevante ni en el PIB, ni en las exportaciones.

Pero la relevancia de las mismas a nivel nacional, se observa en que según los datos extraídos por el Instituto Nacional de Estadística (INE), representan un porcentaje significativo del empleo, reflejado en los datos del año 2023 (67,72% del empleo formal en el sector privado), principalmente en el sector servicios y con una amplia diferencia de relevancia entre el interior del país y la capital, dado que en el interior las MIPYMES conforman el 88,82% del total de empresas en dicha región, por lo que emplean a más personas, entre ellas mujeres y jóvenes generando nuevas oportunidades laborales para poblaciones puntuales; por lo que son de suma relevancia para el desarrollo productivo a nivel local. (INE, 2024)

A diferencia de la contribución a nivel de empleo, las MIPYMES no generan lo mismo para sus ventas a nivel de contribución internacional. En Latinoamérica solo el 24,6% de las ventas se corresponde a las MIPYMES, pero en Europa ese porcentaje aumenta a 56,2%. Con ello, se puede denotar la brecha de productividad que poseen las MIPYMES en la región y Uruguay no está exento de ello.

Esta brecha interna de productividad se ve reflejada en que las ventas oscilan en el 20% mientras que la generación de empleo entre el 60% y el 80% (ver anexo 1). Esta es la mayor

problemáticas, que las políticas de fortalecimiento y promoción de MIPYMES debe abordar en la región. (ANDE, 2022)

Continuando con la brecha de productividad, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2007), el desarrollo productivo en la región es un tema amplio y complejo que al continente latinoamericano se le dificulta fomentar en varios aspectos, pero principalmente se debe a la frontera tecnológica que se logra apreciar en varias de las economías vecinas y el Uruguay no está exento de esa frontera. Por lo que el rol del Estado como actor fortalecedor de los apoyos y proyectos orientados a las MIPYMES es aún más relevante para dicho desarrollo; en el caso de esta investigación el actor público que se utilizará a modo de recorte espacial es la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), ya que la misma posee como población objetivo las MIPYMES nacionales. (CEPAL, 2007; ANDE s/f)

En cuanto estos esfuerzos, los mismos se centran en el desarrollo territorial local, donde las redes empresariales pueden apoyar a una mejor relación productividad/ territorio, dado que en el Uruguay el desarrollo productivo se centra principalmente en la región sur del país, dejando una amplia brecha entre las demás regiones en cuanto a las MIPYMES. (Rodríguez, A. et al 2019)

A su vez, el desarrollo local es imprescindible para mejorar la calidad de vida de las personas, ya que es donde las mismas habitan en su cultura, se comercia, se vive el día a día y las preocupaciones inmediatas de las mismas. Donde se relaciona la política con las vivencias y culturas. Por ello se debe intervenir para que la calidad de vida de las personas mejore, donde habiten sus propias definiciones de futuro y lo que consideren acorde a su idea del buen vivir. (Rendón y Forero 2014)

Pero las MIPYMES enfrentan ciertas problemáticas debido a la heterogeneidad de la región y las fallas de mercado existentes. Y por ello, la asociatividad empresarial para ellos funciona como una forma de mejora a la productividad y la competitividad de las pymes, donde se intenta nuclear a empresas con objetivos y oportunidades comunes. (ANDE, 2025)

La rapidez de la transformación tecnológica y el ciclo de vida de los productos son características que hacen del mercado un escenario “turbulento” que pone a las empresas en situaciones donde debe manejar constantemente variables inestables.

Debido a dicha turbulencia ya no basta con que las empresas pequeñas sean flexibles, sino que deben manejar la calidad, gastos, precios, capacidad de innovación, orientación de los gustos de los consumidores, etc. Pero todo lo anteriormente mencionado no solo son competencias a nivel de producción, sino también a nivel técnico por lo que los costos son elevados para las pequeñas empresas. Esta situación puede ser amortiguada por economías de escala, cadenas de valor, etc pero son herramientas que suelen tener las grandes empresas en la mayoría de casos. Por ello, la incorporación de redes empresariales a nivel de MIPYMES puede ser un instrumento sustancial para manejar esta compleja turbulencia. (Dini, M. 2010)

Las MIPYMES presentan una brecha de productividad que se va incrementando conforme el tamaño de la empresa es más pequeño. Es decir, 2 de cada 3 puestos de trabajo del sector privado son proporcionados por MIPYMES pero las ventas de las mismas solo representan el 18% en el total. Este desempeño está influenciado por las condiciones macroeconómicas de la región. (Dini y Stumpo, 2020, citado en González, F. 2025 p. 2)

Para poder solucionar el problema de las MIPYMES con respecto a su baja productividad y competitividad según el autor González, F. (2025) se debe orientar las políticas productivas hacia la intervención del contexto empresarial para poder potenciar las cadenas de valor, la integración empresarial y como tal, el entorno general de negocio.

Esta problemática en el caso de Uruguay, se debe principalmente a la falta de dinamismo que las empresas poseen, por ende se genera la brecha de productividad, ya que presentan un bajo nivel de valor agregado, bajos niveles de especialización productiva y una eficiencia productiva reducida que acentúa dicha brecha.

Por estas características es que enfrentan dificultades a la hora de competir en mercados exigentes, baja capacidad para adaptarse a estructuras productivas de mayor complejidad y también no poseen grandes capacidades para integrarse a cadenas de valor global. Por lo cual, para reducir estas barreras se debe generar soluciones para eliminar o reducir la brecha de productividad de las MIPYMES en relación a las grandes empresas. (González, F. 2025)

Según los datos generados por la encuesta de asociatividad de la Cámara de Comercio (2024), en el país se requiere mejoras en diferentes etapas del proceso.

Y a su vez, según dichos datos se deberían de fortalecer las capacidades institucionales en asociatividad, dado que muy pocas de las instituciones que fueron entrevistadas para la encuesta afirma que trabajan con una metodología asociativa probada y con técnicos con amplios conocimientos en esta temática. Por lo cual, es necesario que se establezcan buenas prácticas desde el inicio del proceso para garantizar prácticas favorables y eficientes. Para ello debe de existir un compromiso básico por parte de las empresas para financiar una estructura mínima que garantice estas buenas prácticas que en el caso particular de esta investigación se ve reflejado en el instrumento de la ANDE de redes empresariales, ya que se encuentra contemplado en la contraparte acordada. (Fernández , A. Regules, J. y Juárez, F. 2024)

En resumen, esta interacción con dichas visiones sobre el desarrollo se genera, dado que las redes empresariales que se trataron en la investigación son MIPYMES, las cuales poseen gran peso en el mercado laboral uruguayo, otorgando oportunidades ya sea a las personas que deciden emprender como a las personas que emplean. Con ello se reafirma que las personas tengan libertad económica y a su vez, trabajar de lo que realmente les es de agrado por lo que no solo se obtienen ventajas económicas sino que también a nivel de satisfacción personal se generan recompensas. Todo ello en el entendido de que las personas realmente desean emprender, pero claramente existen casos donde es la única opción viable que la persona posee.

### 3. Referencias teóricas

#### Antecedentes:

#### Antecedentes de asociatividad empresarial a nivel nacional:

##### *PACPYMES – Unión Europea (Uruguay, 2006)*

PACPYMES se generó como resultado de una cooperación entre la Comunidad Europea y Uruguay, donde se propone a nivel de objetivo general, dinamizar la competitividad de la economía nacional a través de las herramientas de la clusterización, donde se enfatizará el fortalecimiento de los mecanismos asociativos, la capacidad de exportación y el fomento a la internacionalización de las MIPYMES. Todo ello bajo el lema de “trabajemos juntos” y del slogan “El mundo es ancho y posible”.

Como tal, su objetivo específico es fomentar la capacidad de cooperación entre diferentes actores públicos y privados que se encuentren involucrados en el fortalecimiento de las PYMES, intentando orientarlas hacia una mejor gestión, hacia la internacionalización y la innovación.

Para poder lograr estos objetivos, PACPYMES diseñó instrumentos que apoyan la mejora de la competitividad agrupado a estos instrumentos en redes, empresas y clusters. (PACPYMES, 2006)

##### *CAMBADU: Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservicistas y Afines del Uruguay*

CAMBADU, tiene como objetivo ser una gremial empresarial de primera línea en el comercio minorista, con presencia en todo el país.

Su compromiso radica en la anticipación de los tiempos a través de una gestión profesional y sólida, con un servicio innovador e integral para generar eficiencia en sus socios.

Como tal, sus objetivos a nivel institucional son contribuir al desarrollo, sostenibilidad y crecimiento de sus socios PYMES. Por otro lado, promover una visión a nivel empresarial en los comerciantes minoristas. También, mejorar la competitividad de los comercios con carácter de cercanía a través de herramientas abocadas a la profesionalización, sumando la respuesta eficiente las necesidades que la operativa comercial requiera. Y por último, defender y representar los intereses de las PYMES que pertenezcan al rubro alimentación. (CAMBADU, s/f)

##### *FUCREA - Federación Uruguaya de Centros Regionales de Experimentación Agropecuaria*

Desde 1966 FUCREA nuclea a todos los grupos CREA que tiene el Uruguay y a todos los productores que integran los mismos. (más de 600)

Como tal los grupos considerados CREA: “Los Grupos CREA tienen como propósito principal ayudar a los productores a mejorar sustancialmente los resultados económicos y financieros de sus empresas, a partir de los recursos disponibles en sus establecimientos.” (Fernández , A. Regules, J. y Juárez, F. 2024, p. 26)

Estos grupos pretenden homogeneizar la información que se logra compartir por parte de cada uno de los integrantes para posteriormente comparar y utilizar dicha información a nivel extra grupal. Y para poder llevar a cabo un análisis microeconómico común es necesario estandarizar la información y utilizar indicadores económicos comunes.

Con dicha información FUCREA genera informes técnicos del sector y genera divulgaciones, con una metodología de reuniones mensuales (y se generan aparte reuniones con diferentes temáticas que son de relevancia para los miembros de los grupos involucrados).

A su vez, FUCREA posee dos manuales para grupo CREA en relación a buenas prácticas y otro en relación a la metodología de carácter común para el registro de información.

Los grupos CREA pueden surgir de forma espontánea con productores que deciden agruparse por determinadas razones o bien puede ser propuesto por FUCREA dado que se encontró alguna oportunidad en el sector.

Algunas de las experiencias aprendidas fueron: “ importancia de tener un rol activo como integrante del grupo, el valor de la red funciona si efectivamente forman parte de la misma, y no sólo formar parte del grupo CREA sino también de la red de grupos, es decir de FUCREA.”(Fernández , A. Regules, J. y Juárez, F. 2024, p. 28)

### **Núcleos empresariales**

Para el año 2009 el programa AL INVEST 4 comenzó con la promoción de los núcleos empresariales en América Latina, dichos núcleos son alianzas de carácter estratégico entre determinadas empresas (de 8 a 25 empresas), donde se colabora por objetivos comunes y permanentes, con el fin último de la mejora de la competitividad de sus empresas miembros (con reuniones periódicas e intercambio de información). Dichos núcleos poseen un consejero a cargo del proceso (coordina actividades y colabora con el proceso de recolección de información). Por estas características es que se pueden asemejar a lo que las políticas de apoyo empresarial en Uruguay denominan como redes empresariales.

Los núcleos pueden ser sectoriales, verticales u horizontales. Los primeros se conforman por empresarios que pertenecen al mismo ramo, los segundos pertenecen a una cadena productiva y los últimos son empresas que son de diferentes ramos pero que poseen una característica común como por ejemplo su ubicación geográfica.

Algunos ejemplos nacionales de cada tipo de núcleo son: verticales: Diseño de Exportación, Productos Lecheros, Muebles para el mundo.

Horizontales (por geografía):Río Branco, Florida, El Pinar, Las Piedras, Nueva Palmira, Piriápolis.

Sectoriales: Papelerías, Fotografía, Barraqueros, Carnicerías, Panaderos, Carpinteros. (Fernández , A. Regules, J. y Juárez, F.2024)

## **Marco Teórico**

### **1. Políticas de fortalecimiento productivo y fallas de mercado**

El BID (2014) narra que el desarrollo productivo se basa en la superación de las múltiples fallas de mercado existentes en cada territorio (como por ejemplo, externalidades, información asimétrica, fallas de coordinación, etc.), con las políticas de desarrollo productivo como herramienta clave para conseguir dicho objetivo.

Pero a su vez, enfatiza que las políticas son particulares para cada país, ya que cada uno es atravesado por diferentes circunstancias tanto sociales, como políticas y económicas.

En el caso de las MIPYMES se debe localizar las fallas de mercado, para luego desde ese punto de partida generar la intervención estatal que logre ejecutar política acorde a dicha falla para poder solucionarla de forma eficiente.

Como tal, las instituciones para el BID son claves para poder generar políticas que efectivamente lleven al desarrollo productivo y económico del país y a su vez, fomentar una interacción público-privada que genere mayores posibilidades de crecimiento productivo. También se nombra que no es solo necesario que estas políticas existan, sino que el mayor enfoque debe de estar en su diseño y el cómo serán ejecutadas para que logren ser eficientes, basadas en las capacidades institucionales y los riesgos a tomar según los objetivos que se lleguen a plantear.

Según los autores Dini, M. y Stumpo, G. (2020), el entramado institucional que se encarga de las políticas de fomento a MIPYMES poseen una gran fragmentación y debilidad a la hora de generar un liderazgo efectivo. En cambio, la coordinación público-privada ha abarcado más campo pero su eficiencia sigue siendo baja por falta de recursos y mala gestión.

Existen tres tipos de entidades públicas que se encargan del desarrollo empresarial, una de ellas son las entidades encargadas como tal de la política de fomento, otras son las agencias especializadas y la última son las instancias como tal público-privadas. (*ver anexo 2*)

Las políticas de desarrollo productivo para el BID (2014), deben de estar enmarcadas según el tipo de falla de mercado que requiere atención, por lo que el fortalecimiento productivo que se intenta generar puede tener como base el apoyo a la innovación, creación de redes empresariales, formación en capacidades productivas para las empresas, acceso a crédito, etc (según la encuesta Encuesta Nacional de MIPYMES del 2017 este último punto posee grandes problemáticas junto con los factores de competitividad como las TIC) (MIEM, 2017).

Pero como tal, Rendón, J. y Forero, J. (2014) plantean que no se debe eliminar las políticas de carácter macro, como tal las mismas poseen la problemática de basarse en un individuo

etéreo, por lo que las aleja de la realidad heterogénea que cada individuo habita. Por ello, la importancia en el carácter local, sin aislar las relaciones sociales que se generan, ni los saberes o ideales que cada persona posee como guía de su futuro deseado.

En el caso de Uruguay, las estrategias que se encargan del desarrollo productivo del país se encuentran en el marco del proyecto de “Uruguay Productivo” del año 2005, generado por el gobierno con los objetivos centrados en la productividad y la competitividad empresarial, basándose en el aumento de innovación, inserción internacional y la infraestructura productiva.

A cada uno de estos ejes que guían el proyecto se le fueron asignados gabinetes puntuales para su ejecución, en el caso de la infraestructura productiva se le fue asignado el gabinete del Desarrollo Productivo, el cual actúa a través de la ANDE. (Dini, M. y Stumpo, G. 2020)

Como conclusión, Dini, M. y Stumpo, G. (2020) expresan que para la mejora a nivel de competitividad de las MIPYMES sí existen políticas de fomento pero con baja eficiencia, dado que existe una brecha entre la demanda de estos insumos y la oferta, ya sea porque la oferta no se encuentra bien planificada para que sea atractiva para las empresas y/o también porque las empresas mismo no se encuentran conscientes de lo que podrían necesitar y los beneficios en el largo plazo que podrían observar.

Esto ocurre dado que, para que se pueda generar un proceso completo y virtuoso entre el desarrollo de la política y sus resultados se debe de generar un sistema de información lo más completo posible, como también poseer una institución fuerte que puede brindar el liderazgo y recursos suficientes, así como también un diseño completo y acertado de dicha política.

Según los autores el problema con este tipo de políticas es que las mismas carecen de una directriz marcada de acciones y objetivos, generando que las mismas por más recursos que pretenda brindar no suelen dar los resultados esperados. Por lo que se debe de intentar obtener una orientación estratégica más clara que permita la convergencia de acciones de las diferentes instituciones encargadas del fomento a MIPYMES. (*ver anexo 3*)

A su vez, Arbache, J. (2019) en una publicación de la Cooperación Andina de Fomento (CAF) destaca que en un estudio comparado entre MIPYMES europeas y latinoamericanas que fue llevado a cabo en colaboración con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en ese mismo año, en su apartado de estudio de las políticas públicas relacionadas a este tipo de empresas se encuentran fallas estatales a nivel de enfoque integrado, coherencia con el contexto actual, problemas con la etapa de implementación, fallas en la planificación y, a su vez, poseen monitoreos débiles; es decir, como tal, el problema no es que no existan políticas públicas para las MIPYMES en la región, sino que las mismas no llegan a satisfacer las necesidades que intentan solventar (CAF, 2019).

Sánchez, C. ex-directora de ANDE aclaró en una entrevista para Transformación Digital Empresarial (TDE) en el año 2024, la importancia de las MIPYMES en el país y cómo las mismas poseen una amplia brecha de productividad, dado que por más que dichas empresas

representan un gran porcentaje en todo el entramado empresarial del país, las mismas solo aportan un 25% de las ventas totales, por lo que evidencia la gran diferencia a nivel productivo. Por lo mismo, la directora hace hincapié en el papel de las instituciones para poder avanzar en el cierre de esta problemática, generando mediciones, mayores apoyos y perfeccionando estrategias (TDE, 2024).

En la misma línea Arbache, J. (2019) señala que en un estudio de la OCDE y el CAF anteriormente mencionado, se vió como resultado la baja productividad que poseen las MIPYMES latinoamericanas, dado que aunque las mismas posean gran peso en cuanto al mercado laboral y en cantidad dentro de las economías de las región, las mismas aportan un 3,2% al PBI (con una productividad del 6%) y en cambio en Europa las mismas aportan un 20% al PBI (con una productividad del 42%). Por lo que se puede evidenciar esta brecha de productividad, que no solo se da al nivel comparación de las grandes firmas, sino también en comparación con MIPYMES de otras partes del mundo.

El autor plantea que esta situación se debe a tres principales explicaciones, la primera es porque las MIPYMES surgen principalmente como refugio del desempleo, generado que su sector se base en subsistencia y autoempleo. La segunda explicación es que dichas empresas se centran en sectores económicos con bajo valor agregado, que poseen una alta competencia pero a su vez dejan baja rentabilidad y la tercera explicación se debe a la poca integración que las MIPYMES poseen con las empresas que sí tienen una alta productividad, donde las mismas por sus cadenas de producción y distribución cortas, donde al estar nucleadas en sectores primarios no permiten generar conexiones con las MIPYMES. (CAF, 2019)

En cuanto a ello, Arbache, J. (2019) afirma que con esta trampa de baja productividad se agudiza la pobreza y desigualdad, ya que las MIPYMES al agrupar mucha fuerza de trabajo, hace que los mismos trabajadores perciban amplias diferencias en su salario y condiciones de empleo. Cuanto mayor sea la diferencia de productividad de las MIPYMES en relación a las grandes empresas, dicha desigualdad se agudizará.

Para afrontar esta problemática que se viene planteando con anterioridad, el autor hace hincapié en prestar atención a la heterogeneidad de las MIPYMES en la región como se afirmaba en secciones anteriores (Unido, 2001, citado en Becerra, F. 2008), dado que existen empresas con potencial de innovación y otras que se mantienen en márgenes precarios. Por otro lado, reafirma la necesidad de prestar suma atención a las fallas de mercado alineándose con el pensamiento del BID (2014), dado que las MIPYMES son más vulnerables a los shocks, los ciclos económicos y a las limitaciones de crédito e innovación. Y por último, Arbache, J. (2019) incorpora la idea de no descuidar el componente estructural de estas empresas, ya que afirma que no solo es necesario aumentar la productividad (producir eficientemente), sino también la competitividad (producir con más ventaja). (CAF, 2019)

Dichas políticas según la CEPAL (citada en Dini, M. y Stumpo, G. 2020 p. 457), deben de tener una evaluación y monitoreo, ya que la misma (CEPAL) afirma que es indispensable para poder generar mejoras en las políticas en sí y a su vez, poder manejar la heterogeneidad estructural que la región tiene en su entramado empresarial y en sus economías en general,

pero esto no se da con frecuencia dado la fragilidad institucional en cuanto a liderazgo y coordinación de factores.

En la región existen escasos casos de políticas de fomento a MIPYMES con evaluaciones, estas deben de formar parte del procesos y no figurar como un anexo, dado que este tipo de políticas son a prueba y error, por lo que una revisión de cómo las mismas interactúan con el contexto es lo que genera que se pueden hacer mejoras para obtener mayor eficiencia. Según la CEPAL esta problemática es una de las piezas claves de la poca eficiencia de las políticas de fomento en la región latinoamericana, como también los registros incompletos de las mismas.

En resumen, con los avances tan acelerados de innovación se prevé que las MIPYMES y sus políticas de apoyo deberían de orientarse hacia las estrategias colectivas para mitigar este proceso y sumado a ello las instituciones deben de acelerar los impactos de las políticas de apoyo que proporcionan. Por ello, es necesario que se generen incentivos a la creación de redes donde se centre en las cadenas de valor, las características territoriales y los recursos con fines comunes. Y por último, pero no menos importante, que se repiense en las políticas existentes de fomento a MIPYMES con el fin último de proporcionarles la capacidad de eliminar las desventajas competitivas que poseen dichas empresas. (Dini, M. y Stumpo, G. 2020)

## **2. Desarrollo territorial local y la importancia del rol institucional**

Vazquez Barquero, A. (1988) plantea que el desarrollo económico local no solo implica características económicas, sino también de cambio estructural, donde la sociedad local juega un papel importante ya que se tienen en cuenta los factores socioculturales, los cuales implican que las instituciones sean parte del entramado que promulgue el desarrollo local, así como el incentivo de las empresas y la política para apuntar hacia la competitividad en la localidad. Dicho desarrollo se encuentra dentro de lo que el autor expresa como “desarrollo económico territorial”, el cual depende una amplia gama de características de cada sociedad, desde su historia hasta las formas de derrame de innovación que logran generar, por lo que cada proceso tendrá un impacto económico y estructural diferente, pero en todo caso para obtener buenos resultados las instituciones estatales (Vazquez Barquero, A. 2005) deben formar parte del proceso e incentivar a la creación de redes empresariales locales como forma de asociatividad y por ello, el apoyo a las MIPYMES es fundamental para el desarrollo productivo local.

En la misma línea los autores, Alburquerque y Dini (2008) (citado en M.Dini 2010 p. 88) narran que el territorio no se limita solo como espacio geográfico, sino también como un agente que genera transformación social, ya que los rasgos de gestión, cultura y modalidades de organización social condicionan las estrategias empresariales y sus relaciones con otros actores. Por ello, en este caso la sociedad local no es vista como un agente pasivo, sino como un agente que condiciona y particulariza el proceso de los procesos productivos.

El desarrollo local no solo se limita a fronteras administrativas y políticas, sino que posee limitaciones propias de carácter socioeconómico. A su vez, no se debe de pensar el mismo como desarrollo endógeno de forma única, sino que usualmente el desarrollo local posee dinamismo exógeno, un proceso que comienza en el territorio pero tiene potencial ascendente. *(ver anexo 4)*

Según Dini, M. y Stumpo, G. (2020) la importancia del enfoque territorial para generar estrategias competitivas permite que se desarrollen economías de escala y acelera el proceso de absorción de nuevos conocimientos, ya que le aporta relevancia al entorno productivo lo cual permite la generación de acciones de carácter colectivo.

Por otro lado, los instrumentos que poseen dicho enfoque, es decir, basados en un desarrollo local son los que mayores facilidades tienen para adaptarse al entorno en el que se pretende insertar.

A su vez, la relevancia del apoyo institucional según los autores Cabus, P. y Vanhaverbeke, W. (2006) es un punto clave para favorecer la competitividad de las MIPYMES, ya que al ser empresas más pequeñas no poseen una gama amplia de recursos como las grandes firmas pueden llegar a obtener en cuanto a exportaciones, acceso a tecnología, etc.; por lo que el sostén de las instituciones otorga a estas pequeñas empresas diferentes herramientas para conseguir una inserción en el mercado internacional, acceso a nuevas tecnologías y demás apoyos que generen un crecimiento productivo de la empresa. Todo ello, debe estar estipulado e incentivado por la política industrial que debe poseer como objetivo el fomento a la competitividad empresarial.

Y en relación a esta línea de pensamiento, Mazzucato, M. (2014) expresa que para apoyar el proceso de innovación se necesitan correr riesgos y el Estado debe asumir esos riesgos para poder conseguirlo, por lo que disponer de instituciones que logren regular la interacción entre el riesgo y el beneficio con el fin de obtener un crecimiento económico equitativo y que el mismo logre una estabilidad palpable, es el verdadero reto a nivel estatal; pero dicho riesgo es fundamental para el fortalecimiento productivo local, tanto a nivel de la innovación futura como para la equidad productiva.

### **3. Asociatividad y redes empresariales**

Según Liendo, M. y Martínez, A. (2001), las MIPYMES poseen la necesidad de adaptarse constantemente y las estrategias de forma colectiva para mantener su competitividad han generado buenos resultados, dado que la asociatividad favorece ampliamente a la realización de proyectos que pretenden resolver problemáticas comunes entre las MIPYMES; ayuda a la optimización de recursos y, a su vez, se reducen riesgos permitiendo que dichas empresas logren acceder a nuevas tecnologías que favorezcan sus procesos productivos. Y con ello, se logran introducir a nuevos mercados de mayores tamaños, dado que, en el contexto

empresarial las grandes firmas (dada su escala a nivel de mercado) son las que fijan los precios y condiciones en relación a sus beneficios y costos dentro del mercado generando grandes barreras para la entrada de las MIPYMES.

Asimismo, las autoras afirman que es de suma importancia que la asociatividad se de con un proyecto de carácter comunitario, donde exista un compromiso mutuo y objetivos específicos que garanticen su sustentabilidad. Ya que, estas empresas poseen dos obstáculos que dificultan la asociatividad y su funcionamiento, el primero es la cultura empresarial que se basa en la competencia constante (y la poca noción de asociatividad que se posee) y la segunda es la falta de apoyos sustanciales por parte de las instituciones (principalmente en la región latinoamericana).

En relación al rol estatal mencionado anteriormente por Vázquez Barquero, A. (2005), las autoras Liendo, M. y Martínez, A. (2001) reafirman que efectivamente es necesario que el Estado y sus instituciones formen parte de la iniciativa de asociatividad, ya que la misma aporta al desarrollo de las ventajas competitivas de estas empresas que aportan a la sostenibilidad y posible crecimiento de las mismas a futuro. Pero que, para lograr una implementación de carácter exitosa se requiere un gran esfuerzo no solo por parte de las MIPYMES , sino también por parte de las instituciones intermedias y estatales relacionadas al proyecto para su apoyo y regulación.

Para el caso de esta pasantía la forma de asociatividad central son las redes empresariales de MIPYMES. Para comprender de forma concreta el concepto de redes empresariales como forma de asociatividad, se limita el concepto en esta pasantía a los criterios utilizados por Dini, M. (2010), donde el autor toma como una **red empresarial al conjunto de empresas que pueden pertenecen al mismo sector productivo o territorio, donde se genera una asociación voluntaria (sin pérdida de autonomía) con el fin de llegar a objetivos, que por su dificultad no se logran de forma individual.**

Y a su vez, se puede tomar también como guía la definición de red empresarial adaptada por ANDE donde dicha red se toma como un “conjunto de empresas de un mismo sector de actividad, cadena de valor o territorio que deciden colaborar de forma voluntaria, sin perder su autonomía, para alcanzar objetivos comunes que no podrían lograr actuando de manera aislada.”(Definición adaptada de ONUDI, citada en ANDE 2025, p. 26)

Cabe mencionar que existen, según Dini, M. (2010), dos tipos de redes empresariales, las horizontales y las verticales.

**Tabla 1: Redes horizontales y redes verticales**

Aspecto	Red Horizontal	Red Vertical
<b>Etapas y desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-selección y promoción inicial donde se despierta el interés y se selecciona a las empresas que la conformarán.</li> <li>- etapa de “romper el hielo” donde se comienza a generar la confianza necesaria.</li> <li>-acciones piloto</li> <li>-planificación estratégica asociativa contundente (visión a largo plazo).</li> <li>- consolidación e independencia donde se logran desarrollar las capacidades de gestión del grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-identificación de actores que formarán parte de la red.</li> <li>-dialogar sobre cuáles serán las guías de análisis, validación de resultados y diagnósticos que el grupo.</li> <li>-diseño de mejoras para el proyecto y sus acuerdos de cooperación.</li> <li>-monitoreo a la par para concluir con una evaluación de todo el proyecto.</li> </ul>
<b>Tiempo de maduración</b>	<p>proceso complejo y lento, dado que requiere de la confianza grupal para avanzar en el proyecto. Una red de este tipo no alcanza su nivel operativo total hasta siete meses y el plan piloto no suele ejecutarse antes de los dos o tres años.</p>	<p>Este tipo de redes impulsadas y dirigidas por la empresa líder del proceso posee poca incertidumbre y acciones concretas para su funcionamiento.</p>
<b>Resultados y capacidades</b>	<p>Este tipo de redes son procesos de cambios profundos a nivel de pensamiento empresarial y de modos de gestión. Y por ello, una vez que se consolida la red horizontal se vuelve fuente de procesos innovadores constantes.</p>	<p>A nivel de capacidades empresariales los resultados no suelen ser muy contundentes debido a la falta de estimulación que las demás empresas poseen.</p>

Fuente: elaboración propia en base a Dini, M. (2010)

Una red empresarial según Dini, M. (2010) posee tres características claves, una de ellas es la existencia de una identidad grupal positiva donde los integrantes poseen una imagen de grupo que ayuda a delimitar quiénes son los participantes.

La segunda es el acuerdo que existe de una meta en común, donde se establecen la orientación de los esfuerzos del colectivo como también sus recursos. Y la tercera es la existencia de un mecanismo que ayuda a la toma de decisiones, en el cual se basan para guiar la gestión y control del grupo. (*ver anexo 5*)

La condición específica de una red empresarial según el autor, radica en la apropiabilidad de sus resultados (diferencia crucial de las asociaciones) y su horizonte temporal es de mediano a largo plazo (diferencia con coaliciones transitorias), lo que quiere decir que se desea que la red permanezca en el tiempo, aunque es un objetivo ambicioso ya que la condición de sostenibilidad es difícil de conseguir.

Al decir que las empresas de la red se pueden apropiar de los resultados, quiere decir que nadie más que no forme parte de la red puede obtener ese beneficio o resultados y ello es la gran motivación para formar parte de la red (a dichos resultados se le denomina “**bien red**”).

Pero toda esta identidad grupal presenta obstáculos y uno de ellos son los **costos de transacción** a los que se enfrentan las empresas (Williamson 1989 y 1991 citado en M. Dini

2010 p. 23) a al hora de asociarse, ya que en cada etapa del proceso se necesita confianza con las partes involucradas y conocerse ampliamente para poder avanzar. Y sumado a ello, la inestabilidad del contexto particular que rodea a cada economía es un factor que se tiene en cuenta y suele frenar el proceso.

Y por otro lado, se encuentran los costos de aprendizaje, los cuales se dividen entre costos monetarios y la resistencia a los cambios que algunas empresas pueden tener en esta clase de procesos. (Dini, M. 2010)

Según los autores Rendón, J. y Forero, J. (2014), las redes de MIPYMES poseen dos características a nivel socio-económico, una es la formación de puestos de trabajo de forma sostenida, debido a la solidez de la estructura de las redes empresariales de MIPYMES. Y la segunda característica es que en estas redes coexisten tanto la competencia como la cooperación, por lo que en dichos espacios donde la competencia y la asociatividad van de la mano se logran generar dinámicas que incentivan a la innovación.

Como tal se puede comprender como expresa el autor González, F. (2025), que las redes empresariales tienen ciertas ventajas, como por ejemplo: facilidad de implementación, su inversión es baja comparado a otro tipo de proyectos ya que se enfoca en proyectos específicos y no en mantenimiento de equipos o maquinaria como tal; también posee flexibilidad a la hora de incorporar protagonistas, ya que se pueden integrar empresas de diferentes sectores, con diferencia de zona geográfica, etc. Y como punto final, tienen la ventaja de que aportan para la resolución de fallas de mercado que dificultan la coordinación y articulación entre las empresas.

En la misma línea de pensamiento como ya se nombró anteriormente, Dini, M. (2010) afirma que uno de los principales beneficios de las redes es su economía de escala, al generar grandes volúmenes de producción, se disminuyen los costos medios y se logra mayor eficiencia. Por otro lado, con la asociatividad las empresas poseen mayor poder de negociación al ser varias empresas que pujan por un mismo objetivo. A su vez, aumenta la capacidad de aprendizaje al estar rodeados de actores de confianza que son heterogéneos entre sí, pudiendo así generar intercambio de conocimientos y aumentar su capacidad de gestión.

Y por otro lado, el autor también expresa que las redes producen varias externalidades como por ejemplo, la de imitación ya que los resultados que una red obtenga son incentivos para que otras empresas tomen un camino similar para conseguirlo también. Por otro lado, la innovación dado que las empresas tienden a seguir caminos innovadores y la misma genera beneficios para la red. Y por último, las señales del mercado, ya que las acciones de un grupo de empresas da pie a visibilizar problemáticas que el mercado posea.

Se encuentra una parte crucial para el apoyo a estas redes, es decir, los instrumentos de fomento de las mismas. Uno de dichos instrumentos para fomentar las redes empresariales es el acceso a información especializada, ya que se tiene como motor principal la oportunidad de nuevos negocios, la información adquirida es un gran insumo para orientar el proyecto.

Los subsidios para realizar las acciones colectivas también forman son un insumo clave, donde se reducen los costos iniciales para las empresas y con ello se incentiva a empezar el trayecto, pero los mismos suelen tener una contraparte que deben colocar las empresas para evitar conductas inadecuadas con los mismos.

Y por otro lado, el apoyo de profesionales es muy importante para fomentar una buena gestión del proceso, ya que las empresas pueden no poseer los conocimientos necesarios para llevar a cabo alguna de esas acciones colectivas. En este apoyo técnico aparece la figura del facilitador, que se encarga de informar, contribuir al clima de negociación de la red, fomentar la comunicación, esclarecer posibles beneficios futuros, etc. Como dicha figura suele ser difícil de conseguir, son las entidades de fomento las que se encargan de proporcionar fondos y también de dar apoyo a la red en temas de gestión y problemáticas que vayan surgiendo a lo largo del proceso. Y en caso de que se consiga la figura del facilitador, le brinda apoyos a lo largo del proceso. (Dini, M. 2010)

#### **4. El programa de Redes Empresariales de ANDE**

Un ejemplo de estos instrumentos, es el programa de redes empresariales de ANDE que llevan en funcionamiento desde el año 2021 y dicho programa es que se emplea como piedra angular de esta investigación.

En el caso de ANDE (2025) se generaron postulaciones del instrumento de redes empresariales desde 2021 hasta el 2025 (actualidad); donde se aprobaron un total de 28 proyectos en los cuales figuran 14 instituciones proponentes; con 255 empresas participantes y 3377 personas ocupadas. (*ver anexo 6*)

Las líneas de trabajo que plantea la agencia es que la asociatividad que generan las redes empresariales debe de ser con un grupo de empresas que posean características similares (territorio, sector, etc), donde dicha asociatividad es voluntaria, no se pierde la autonomía de las empresas y poseen objetivos comunes simultáneamente. Esto queda enmarcado en una red y cadenas de valor, no en un ámbito sectorial, ni exclusivo a nivel primario de la empresa de manera unitaria. (ANDE, 2025)

Se toma la teoría del cambio como guía principal la cual se contempla como una **ruta asociativa** que incorpora a las MIPYMES, creación de medios de asociatividad y con ello mejora del desempeño económico de las mismas.

Dicha ruta de asociatividad posee cuatro puntos claves: el primero es la formación donde se generan programas para la formación de asociatividad empresarial; el segundo es el inicio de prácticas asociativas donde se generan pequeñas acciones de asociatividad; el tercero es el desarrollo de nuevas redes empresariales y el cuarto es el impulso de redes empresariales ya existentes. Cabe aclarar, que las empresas pueden tomar esta ruta en cualquiera de los cuatro puntos claves sin necesidad de pasar por todos en su orden.

## Esquema 1: ruta asociativa



Fuente: ANDE (2025) p. 11

En cuanto a las redes empresariales, existen dos etapas que la agencia genera; en la etapa de conformación (primera etapa) se pretende generar un diagnóstico individual y grupal; actividades que generen el intercambio y la confianza, así como también un proyecto guía para la etapa de implementación. Continuando se apela que en la implementación (etapa dos) se generen actividades que fortalezcan a la red y se pongan en ejecución soluciones conjuntas a problemas comunes, es decir, **el bien red.**

A su vez, se poseen dos tipos de postulaciones al instrumento. Por un lado, se encuentran las redes nuevas que conforman grupos de 5 a 20 empresas sin antecedentes de asociatividad o con antecedentes que sean menores a los 12 meses de vinculación, donde se forma parte de las dos etapas de las redes, es decir, la conformación y la implementación. En primera, ANDE aporta un 90% del monto del proyecto, con un plazo máximo de ejecución de 4 meses. Posteriormente se llega a la segunda etapa donde ANDE brinda un apoyo del 80% del monto del proyecto con un plazo de ejecución de 12 meses. Cabe aclarar que se puede dar el caso de que la red no pase a la etapa de implementación, cada caso es heterogéneo y posee resultados diferentes.

Y por otro, se encuentran las redes existentes donde se solicitan antecedentes de vinculación de al menos 12 meses, con el mismo número posible de empresas participantes que las redes nuevas y con la regla de justificar su vinculación al menos el 70% de las empresas que conforman la red. Aunque dichas redes no aplican a la etapa de conformación, dado su existencia ya justificada por lo que ANDE brinda un monto del 70% del apoyo necesario y con un plazo de ejecución de 12 meses.

Sumado a todo ello, dichos montos son no reembolsables y se deben de presentar rendición de cuentas en cada etapa del proyecto. (ANDE, 2025)

Y para poder establecer buenas prácticas de dicho instrumento se encuentra contemplada la existencia de una contraparte acordada, con el fin de completar el monto necesario y dividir responsabilidades entre la agencia y las empresas protagonistas. (Fernández , A. Regules, J. y Juárez, F. 2024)

Las postulaciones de los proyectos deben darse por una institución proponente que representa a las empresas involucradas, donde obtendrá un incentivo de 100.000 pesos uruguayos por seguimiento y acompañamiento de la nueva red.

Por otro lado, los gastos que se financian anteriormente por parte del instrumento de redes empresariales son: en la coordinación: lo que tiene que ver con la administración/ formación del proyecto y su coordinación. Y en la etapa de implementación: equipamiento, licencias de software, etc (gastos vinculados al funcionamiento del proyecto).

Para dicha coordinación, existe el **rol de coordinador** de la red, donde el mismo deberá elaborar informes técnicos con los requisitos que ANDE solicita; acompañar a las empresas en su proceso, asistir de forma metodológica; apoyar en los proceso de formación; coordinar actividades y ser el nexo entre las empresas y los proveedores del proyecto. (serían 30 hs mensuales para todas las actividades)

Y a su vez, la persona que se coloque en el **rol de responsable** de la ejecución del proyecto debe ser de la institución proponente, con contribuciones en la gestión y actividades del proyecto y rendición de gastos. Y a su vez, debe de generar las reuniones a pedido de ANDE para comprobar la trayectoria del proyecto. (ANDE, 2025)

Como tal, el programa de asociatividad empresarial de ANDE (2025) pone hincapié en el interés de tener en cuenta los costos hundidos de la asociatividad, es decir fallas de mercado; la coordinación y responsables de las partes involucradas; la proposición de metodologías; la importancia del proceso en etapas; el número controlado de empresas por red generada; la posibilidad de victorias tempranas y la creación de un “**bien red**”, el cual es un beneficio apropiable por parte exclusiva de las empresas que forman parte de la red, como incentivo para formar parte de la misma y la exclusividad beneficiaria (bien club).

El interés por los costos hundidos lo reafirman los autores Rendón, J. y Forero, J. (2014) ya que, la inversión se basa principalmente en los costos hundidos que son necesarios para la resolución de problemas de articulación entre las empresas y su respectiva coordinación, para poder consolidar el grupo. Pero dicho proceso es de suma relevancia para poder establecer la confianza entre las partes y el sentido de unidad, es decir, de grupo.

Por otro lado, el componente asociativo de las redes empresariales ayuda al buen accionar de las empresas, dado que el comportamiento de una afecta a las demás, por ende, cada uno va a velar por actuar bien con el fin de no salir perjudicados ellos mismos. Pero esto va más allá de la producción, sino que abarca desde lo territorial hasta lo político.

En la práctica, según los autores, este tipo de asociatividad (redes empresariales) ayuda a nivel de escala, accesos a nuevos mercados, a los costos de transacción y al poder de negociación.

A su vez, la agencia (ANDE, 2023) narra que las redes empresariales que fomentan poseen los siguientes objetivos: generar un entorno propicio para la cooperación empresarial; fomentar lazos entre empresas que posean problemas y necesidades de carácter común, con el fin de mejorar su competitividad conjunta; facilitar la incorporación de las MIPYMES a cadenas de valor; superar barreras de mercado que se vinculan a los altos costos de organización y habilitar la realización de proyectos productivos de manera colectiva.

Por último, a modo de cierre los autores Fernández, A. Regules, J. y Juárez, F. (2024) plantean que sería relevante analizar los requisitos y procesos de prácticas asociativas a los que se enfrentan las MIPYMES en relación a la obtención de financiamiento e instrumentos de este tipo. Esto quiere decir que, se deben de revisar los pasos, requisitos, documentación necesaria para completar el proceso, con el fin de eliminar o modificar pasos o requisitos que sean innecesarios o repetitivos para lograr que las empresas no se enfrenten a barreras innecesarias. Y a su vez, por la complejidad del proceso es necesario también que se analice de forma exhaustiva los montos de financiamientos otorgados para comprobar si son adecuados o no en relación al esfuerzo que las MIPYMES deben realizar.

### **Relación con la práctica**

En este caso las actividades que se realizaron fueron en el marco de lo que la literatura denomina como bien red o apropiación de beneficios, ya que se planteó el generar una tipología del bien red de las redes empresariales nuevas de la convocatoria de ANDE del 2021.

Como tal, el marco teórico se elaboró en base a la bibliografía que fue designada por los tutores, dado que se quería reflejar los lineamientos que ANDE aplica a nivel teórico para sus instrumentos, por ende con dicho marco se puede comprender y analizar de forma crítica la información que fué proporcionada por ANDE sobre sus proyectos de redes nuevas para la continuación del trabajo y las actividades pautadas, ya que constan de la generación de la tipología ya mencionada, selección de casos y entrevistas con el fin último de analizar la eficacia de dichas redes.

### **4. Diseño del plan de trabajo de la pasantía**

#### **Tareas:**

- 1) Revisión general de la literatura y generación de marco teórico.

2) Caracterización general de los proyectos aprobados por ANDE, fundada en la base de datos de los registros de las postulaciones de proyectos aprobados.

3) Formular una tipología del bien red de las redes empresariales en base a los documentos de detalles de los proyectos aprobados.

4) Selección de dos casos de estudio en base a los bienes red de los proyectos finalizados.

a) Trabajo de campo (Contacto con institución, coordinador y empresas, con encuestas, entrevistas y otros métodos).

b) Analizar la información recabada.

5) Redacción de informe y cierre de pasantía.

### **Pregunta de investigación**

¿En qué medida contribuye el instrumento de Redes Empresariales de ANDE a la generación de un proceso asociativo entre empresas?

### **Objetivo general**

Analizar el instrumento de redes empresariales de la Agencia Nacional de Desarrollo.

### **Objetivos específicos**

- Diseñar una tipología del bien red a partir del estudio de los proyectos apoyados por el programa.
- Construir una caracterización general de los proyectos apoyados por el instrumento de redes empresariales.
- Analizar la contribución generada por el instrumento de redes empresariales en dos casos de estudio.
- Elaborar posibles conclusiones sobre la eficacia del instrumento de redes empresariales como herramienta de asociatividad.

### **Hipótesis**

**hipótesis 1:** la continuidad de la red empresarial está fuertemente vinculada a la solidez de confianza entre sus miembros.

**hipótesis 2:** la red posee continuidad si las empresas hacen uso y apropiación del bien red.

**hipótesis 3:** el instrumento de redes empresariales es una herramienta eficaz para el fortalecimiento productivo y empresarial.

Duración de actividades y período de realización:

5 meses de duración total de la pasantía, con estipulación de un mes por cada actividad aproximadamente.

El inicio de la pasantía se dió el lunes 15/9/2025.

Días y horario de la pasantía:

La duración de la pasantía fue de 5 meses, con 18 horas de trabajo presencial/ remoto semanales.

**Metodología**

La metodología de esta investigación se basó en un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), ya que se recolectaron datos cuantitativos de las empresas con el fin de extraer información general de los proyectos aprobados de los llamados de ANDE para redes empresariales, ya sean nuevas o existentes desde el 2021 hasta la fecha (2025), en base a la base de datos proporcionada por la agencia, la cual se debió completar con los datos de este año (2025). Esto se decidió dado que se considera oportuno comprender el contexto de las empresas involucradas en los proyectos, en primera medida dichos datos son del total de empresas que postularon y aprobaron, posteriormente se delimitó el caso de estudio a dos redes, dado el tiempo que se tuvo para esta pasantía.

Luego de ello, se analizó la información dada por los detalles e informe de cierre de proyectos, la cual también es proporcionada por ANDE, con el fin último de recabar datos macro y a su vez generar una tipología del bien red.

Dicha tipología se generó con dos fines, el primero como fuente de información agregada para futuros análisis del instrumento y por otro para poder utilizarla como selección del caso de estudio.

Pero cabe aclarar que según las palabras de Sebastián Ruiz (gerente del área de desarrollo empresarial de ANDE): los proyectos de asociatividad no comprenden solo el bien red, como tal dicho bien es una parte del proyecto pero a su vez se comprende la nivelación de las empresas partes para que todas tengan los mismos conocimientos y no exista una que posea mayor peso que otras dentro de la asociatividad.

También comentó que se ha visto mucho esto en los intentos de formar una red (nivelación de empresas), ya que existen empresas que no manejan las herramientas necesarias y las mismas se deben trabajar aparte del plan común para nivelarlas con el resto y que no sean expulsadas del grupo o no tengan voz dentro del mismo.

Sugirió que no se caiga en decir que el bien red es lo único con lo que se mide la asociatividad, que como tal la misma puede ser también nivelar empresas u otras cosas que no sean específicamente el bien red.

A su vez, especificó que el tema de la coordinación o ejecución muchas veces se pone en conflicto porque no se cuentan con herramientas diseñadas para estos procesos y que muchas veces depende de la cantidad de dinero que puedan poner las empresas lo que conlleva a muchos gastos que muchas veces no pueden afrontar, por ende ese es todo una problemática también.

ANDE ha intentado llevar esa guía de ruta en escala para poder generar las herramientas necesarias para que los proyectos prosperen y que muchas veces recaen en esto de que como componente único de la asociatividad sea el bien red cuando esté procesos implica conocimientos, nivelaciones y estrategias más allá de la generación del bien red que también son asociatividad.

Por los comentarios anteriormente mencionados de Sebastián Ruiz, se explicita que el bien red en esta investigación se toma como componente de asociatividad y fuente para la selección de casos, pero el mismo no es el único componente de asociatividad que poseen las redes empresariales que ANDE apoya.

Y por lo mismo, se pretendió que en la sección siguiente, la cual es cualitativa, continuar con módulos de preguntas de otros aspectos a aparte del bien red, ya que se basó en entrevistas semi estructuradas a las empresas, coordinador/a e institución de las redes seleccionadas (para generar un cruce de datos y extraer conclusiones) que incorporan diferentes secciones relacionadas a varios aspectos de la asociatividad que los actores tuvieron que llevar adelante, para poder obtener información al respecto y no dejar de lado datos valiosos para el análisis.

Se tomaron dos redes empresariales, una es Pro Cerro Largo y la otra es Bodegas de Colonia, dado que poseen características diferentes tanto en cantidad de empresas involucradas como en cumplimiento de objetivos pero un bien red similar y con ello se puede generar un análisis de resultados interesante. Dicho análisis se enfocó en la realización de entrevistas tanto a las instituciones como a los/ las coordinadores/ as y las empresas de ambas redes, que consta de las mismas preguntas para las tres partes en base a los módulos de preguntas sobre: proceso; productividad; bien red y continuidad de la red. Este formato fue seleccionado dado que se pueden extraer datos valiosos de cómo los diferentes actores perciben el mismo proceso y analizar sus respuestas al respecto.

Y como tal, dicho análisis fue en base a: los pensamientos sobre la asociatividad, el proceso de creación de la red, la productividad y gestión de la red, el bien red y la trascendencia de la red. (componente principal entrevistas y encuesta de resultados de ANDE).

Todo ello, con el fin último de contestar la pregunta de investigación en relación a cuál es el aporte de las redes empresariales que ANDE apoya en cuanto a la asociatividad empresarial.

## Cronograma de tareas de pasantía

**Tabla 2: cronograma de tareas**

Tarea	Descripción	Duración / Período	Dedicación horaria
1	Revisión general de la literatura y generación de marco teórico.	septiembre hasta principios de octubre	18 hs semanales
2	Caracterización general de los proyectos aprobados por ANDE, fundada en la base de datos de los registros de las postulaciones de proyectos aprobados.	octubre	18 hs semanales
3	Formular una tipología del bien red de las redes empresariales en base a los documentos de detalles de los proyectos aprobados.	octubre	18 hs semanales
4a	a) Trabajo de campo (Contacto con institución, coordinador y empresas, con encuestas, entrevistas y otros métodos).	noviembre hasta mediados de diciembre	18 hs semanales
4b	a) Analizar la información recabada	diciembre/enero	18 hs semanales
5	Redacción de informe y cierre de pasantía	enero	18 hs semanales

Fuente: Elaboración propia

### Recursos y herramientas

En cuanto a los recursos implementados en esta pasantía se encuentran las bases de datos, técnicas, encuestas y formulaciones de proyectos de redes empresarial gestionadas por ANDE desde el 2021 hasta el 2025.

Por otro lado, todas las actividades son realizadas con una computadora personal.

En cuanto al apoyo institucional, se encuentran Manuel Adler y Facundo González como tutores de esta pasantía y los que proporcionaron la información que la agencia posee como también guía técnica para la formulación de la investigación. Como también se vió implementada una reunión con presentación de resultados a todo el equipo de desarrollo empresarial de ANDE a modo de finalización y puesta a punto sobre la pasantía a dicho grupo.

## 5. Resultados de la pasantía

### Tareas y responsabilidades

- 1) Lectura de bibliografía designada por los tutores para la realización del marco teórico
- 2) Realización del marco teórico

- 3) Acceso a dos bases de datos de ANDE, una con todas las empresas y proyectos aprobados en las convocatorias y una con un resumen de dichos proyectos aprobados en sus etapas de implementación y finalización.
- 4) Se completó la primera base con la información de las fichas de las empresas de la convocatoria del 2025, que fueron brindadas por ANDE.
- 5) Se mandó a revisar y actualizar una vez completada dicha base
- 6) Continuación de redacción del informe de pasantía
- 7) Extracción de datos macro de las dos bases mencionadas, con herramientas de cálculo de Excel y creación de gráficos.
- 8) Redacción y problematización de los datos seleccionados.
- 9) continuación de redacción de informe.

### **Descripción de las etapas del proyecto**

- 1) se tuvo una reunión en la Agencia Nacional de Desarrollo el día **1/9/25**, con el equipo de desarrollo empresarial y recursos humanos. Donde hablamos de por donde encarar la pasantía, dando como resultado la integración al equipo de evaluación y monitoreo de redes empresariales para poder realizar un trabajo desde una mirada más amplia, con el fin de evaluar las redes empresariales y su eficiencia como herramientas de desarrollo productivo (amplio hincapié en la importancia de generar capital social).
- 2) **5/9** reunión por google meet con área de desarrollo empresarial (Manuel Adler, Facundo Gonzales y Mateo Cattivelli; recursos humanos y parte legal (Luciana Iribarne, Giorganna Correa) y Silvana Maubrigades para ajustar temas de legalidad, manejo de datos, convenios, etc. Se estimó la fecha tentativa de inicio de pasantía con firma de convenio con universidad, ANDE y pasante el día **15/9**. Y se dijo que se ponga en el plan de trabajo las horas semanales para poder manejar los horarios de forma más libre y autónoma.
- 3) **15/9**, primer día de pasantía y firma de convenio, reunión con Manuel Adler y Facundo González (recorrido de la agencia) con introducción a la lógica de ANDE en relación a las redes empresariales. Coordinación de horarios en 18 hs semanales con libertad horaria según los días que se decida y se pueda asistir, con opción de trabajo remoto también. A su vez, se le envió un mail enviado a Sebastián Ruiz para dicha coordinación. Todavía no se firmó el convenio y **se va a medir probablemente la eficacia de los resultados en el proyecto.**
- 4) **16/9** se realizó una reunión con el equipo de desarrollo empresarial para bajada a tierra de la planificación que tienen de los proyectos y programas. Se habló de la edición de redes empresariales 2025 más a nivel sectorial y con énfasis en economía circular. Se habló de generar más vínculo entre las instituciones y las empresas y por otro lado se estaba planteando la efectividad de acuerdos con empresas públicas.

- 5) **17/9** reunión con Manuel Adler y Facundo González para hablar sobre los objetivos de la pasantía. Se habló de cómo se va a encarar el trabajo y de la organización del mismo. Planteamiento de objetivos, pregunta de investigación y primer acercamiento. Continuación de revisión bibliográfica y acceso a una base de datos de ANDE (donde se tienen que completar las empresas del 2025), se revisará luego de terminar con la revisión bibliográfica. Se generó un esquema más avanzado del trabajo y estructurado. Y se definieron métodos, se terminó seleccionando una metodología mixta.
- 6) **19/9** se realizó trabajo remoto. lectura de la bibliografía mandada.
- 7) **22/9** se pretende con la bibliografía ir transcribiendo los textos que sirve para posteriormente hacer el marco teórico con ello. Actualmente en la agencia se está haciendo ese proceso y en remoto se pretende una vez que se tenga todo escrito empezar a esquematizar el texto en relación a lo que la pauta solicita. Luego de este tramo se va a redactar un pequeño texto hablando de ANDE y de su estructura, objetivos, etc, para presentar el lugar de la pasantía. Facundo González mandó un pdf con datos que pueden servir sobre la información que tiene procesada sobre las redes apoyadas en ANDE.
- 8) **23/9** jornada presencial en la agencia; reunión con equipo de asociatividad. Se conversó sobre la presentación para el viernes sobre objetivos 2026 para la parte de asociatividad y para poner a los grupos de trabajo a tiro con lo que se espera mejorar y opiniones del mismo.  
Recomendaron para el análisis de resultados poner el uso de bien red, temas de continuidad, de la etapa de grupo, sostener el rol de la coordinación (esto es lo que quieren medir con la nueva etapa de sostenibilidad de los proyectos, nueva etapa de ruta asociativa ANDE); se habló de problemas con monitoreo y evaluación de los proyectos de ANDE, usualmente no se hacen.
- 9) **24/9** trabajo remoto; continuación de lectura bibliográfica.
- 10) **26/9** jornada en la agencia de forma presencial, hay varias reuniones, entre coordinación y de asociatividad. En la reunión se presentó la nueva etapa de sostenibilidad para las redes empresariales y también se le preguntó al equipo cuestiones técnicas y de opiniones con respecto a ciertos cambios, ya sea de presupuesto o técnicas. Duró de 14:30 a 16:15 aproximadamente.
- 11) **29/9** trabajo remoto. Finalización de la transcripción de todos los textos, falta organizar el marco teórico y mejorar la redacción para que quede articulado.
- 12) **30/9** Se tuvo una reunión con Manuel Adler y Facundo González para ir definiendo los lineamientos del trabajo.

- 13) **1/10** Continuación de recorte y ordenamiento de marco teórico; formulación de cronograma de trabajo en relación a la charla en la reunión del 30/9.
- 14) **3/10** Continuación de arreglos del marco teórico y redacción del informe de pasantía. Primeras miradas a base de datos de ANDE de redes empresariales con las características de las empresas. Van a enviar los comentarios sobre el cronograma y los objetivos. Me dieron la devolución del plan de trabajo y se incorporaron.
- 15) **6/10**, charla informal con Sebastián Ruiz y continuación de redacción del informe.
- 16) **7/10** trabajo remoto, se realizaron los porcentajes con los datos que tengo de las dos bases de datos.
- 17) **8/10** Facundo González enseñará a llenar la base de datos de las convocatorias del 2025 y ya pase a texto los datos que saque, se tiene que hacer lo mismo cuando haga las del 2025.
- 18) **10/10** Se hizo mucho avance en completar la base de datos de las convocatorias de redes empresariales, se completó las del 2025 exceptuando una red que tengo que pasar del pdf a excel. Después se tiene que hacer con los datos del 2025 lo que se hizo con los demás y luego empezar a redactar y ver cómo lo voy a seccionar, que estos datos sirvan como panorama general de todas las convocatorias que hizo ANDE y como para dar pie al nivel del instrumento.
- 19) **13/10** Hoy se continúa con el completado de la base de datos de empresas del año 2025. Terminé la base de datos del año 2025 de las redes empresariales de ANDE. Y se generó una reunión de planificación del equipo de desarrollo empresarial de ANDE con el fin de alinear ejes.
- 20) **14/10** trabajo remoto, la idea es empezar a redactar otra parte del informe y redactar los datos que extraje del excel en el cuerpo del texto y hacer cuadros comparativos con los mismos a modo de resumen de información.
- 21) **15/10** Hoy se va a realizar la redacción de los datos que se seleccionaron y ver si se tiene el resto de la información requerida. Y por otro lado, continuar con la redacción de la parte 5 del informe de pasantía y ver que partes lleva un proyecto de investigación para ir completando lo necesario conforme se avanza.
- 22) **17/10** jornada en la agencia, sin acceso a la información solicitada por el momento, por lo que no se puede avanzar mucho en el trabajo. En la tarde mandan la información solicitada, se habló con los tutores de ver los detalles de los proyectos de todas las convocatorias para generar la tipología del bien red y luego seleccionar los casos de las redes que completaron las 3 etapas (postulación, implementación y finalización) para poder llegar al análisis de resultados.

- 23) **20/10** trabajo remoto, con acceso a los datos necesarios para realizar la tipología del bien red y a los datos actualizados para terminar el análisis de datos de convocatorias hasta 2025 inclusive.
- 24) **21/10** jornada en la agencia, se revisarán los datos proporcionados por los tutores en cuanto a informes de cierre de proyectos, detalles de proyectos y posteriormente se solicitará la encuesta de evaluación que hasta el momento se sabe que la realizaron 2 o 3 redes. Se realizó boceto de esquema del bien red y sus alrededores dado que se localizó la posible creación de nuevo término.
- 25) **22/10** jornada en la agencia, continuación de tipología del bien red.
- 26) **24/10** jornada remota, continuación de tipología del bien red, creación del cuadro.
- 27) **27/10** jornada en la agencia, continuación de revisión de tipología y entrevistas (selección de caso o casos)
- 28) **28/10** jornada en la agencia, con una reunión a las 12hs con los tutores para ver los avances y cómo voy a empezar el tema de las entrevistas. Se dió la reunión con los dos tutores presentes, a lo que se llegó es que se van a esperar las devoluciones de los avances pero que el proceso va bien. Quedan afinar detalles de la tipología del bien red pero se necesitan las devoluciones para eso. En cuanto a los casos de estudio fueron aprobados y se habló de mayores instancias con el equipo y se dió el okey para salidas de campo. Después de ello es que puedo continuar con las mejoras al proyecto y luego se verá el tema de cuándo realizar las entrevistas y a quienes.
- 29) **29 a 31/10** sin asistir por motivos familiares.
- 30) **3/11** jornada remota, continuación de redacción de informe y proyecto. Se acordó una reunión con los tutores el 5/11 a las 11 hs para ver el tema de las entrevistas y correcciones para continuar con la investigación.
- 31) **4/11** jornada remota, continuación de redacción de informe y revisión de correcciones por parte de los tutores institucionales.
- 32) **5/11** reunión a las 11hs con tutores de ANDE y jornada presencial en la agencia. Continuación de mejoras de la presentación de los datos. Los arreglos se van a ir haciendo entre hoy, el jueves y el viernes. Para la semana que viene se empezará con el llamado a las empresas para las entrevistas.
- 33) **7/11** jornada presencial en la agencia, continuación de correcciones, sección tipología del bien red.
- 34) **10/11 al 13/11** pausa a la espera de las correcciones de los tutores.

- 35) **14/11** reunión virtual con Manuel Adler, sobre lineamientos de las entrevistas y avances. A raíz de las correcciones realizadas por los tutores, se trabajó en ellas y se manda nuevamente el proyecto y el formato de entrevistas. Y espera de nuevas correcciones y avances de entrevistas. Futura ida a Colonia el 26/11.
- 36) **21/11** reunión con Manuel Adler sobre entrevistas y visita a Colonia el 26/11. Contacto con Soledad Gonzalez (coordinadora de la red de Bodegas de Colonia). Meet con Soledad el 25/11 y en la visita a Colonia se entrevistarán a dos bodegas: Bodega Zubizarreta y Hacienda del Sacramento.
- 37) **22/11** continuando con correcciones de entrevistas y arreglos en la redacción de la metodología.
- 38) **25/11** reunión con Soledad González, información y entrevista. Se realizó la entrevista y ya se generó el contacto con Andrea Schunk (responsable de proyecto).
- 39) **26/11** ida a evento turismo MICE, proyecto embajadores en Colonia del Sacramento, con agentes de la ANDE (Manuel Adler y Camila Cabrera) e ida a bodega Zubizarreta con entrevista a la dueña de la bodega Mariela Zubizarreta.
- 40) **27/11** jornada remota, transcripción de entrevistas.
- 41) **1/12** jornada remota, entrevista con Valeria Chiola de la bodega Narbona a las 14hs, posterior se hizo la transcripción de la entrevista.
- 42) **2/12** jornada remota, entrevista con Juan Lenguas director de la Asociación Turística de Colonia y equipo de la bodega Hacienda del Sacramento a las 10 hs. Transcripción de entrevista.
- 43) **4/12** jornada remota, entrevista a Andrea Schunk a las 14hs y transcripción de la misma.
- 44) **5/12** jornada remota, continuación de transcripción de entrevistas.
- 45) **9/12** jornada remota, entrevista a Daniela del Centro Comercial e Industrial de Cerro Largo.
- 46) **10/12** jornada remota, entrevista con Guillermo Guerra, Dardo Rodríguez y Pablo Gomez Pro Cerro Largo y transcripción de entrevistas. Intercambio de avances con Manuel Adler.
- 47) **11/12** jornada remota, corrección de transcripciones de entrevistas y coordinación de una reunión con tutores.

- 48) **12/12** jornada remota, redacción de proyecto y de informe de pasantía.
- 49) **16/12** jornada remota, continuación de redacción de informe de pasantía.
- 50) **19/12** jornada remota, redacción de resultados y conclusiones finales del proyecto.
- 51) **23/12** jornada presencial, reunión con tutores de la agencia sobre presentación de resultados y conclusiones finales. Coordinación de una exposición de la investigación con todo el grupo de desarrollo empresarial como finalización formal de la pasantía.
- 52) **30/12** jornada remota, redacción de correcciones.
- 53) **5/1/26** jornada remota, redacción de correcciones.
- 54) **9/1/26** jornada remota, redacción y correcciones finales.
- 55) **28/1/26** reunión con tutores y ajuste de proyecto.

### **Colaboraciones y trabajo en equipo**

Una de las relaciones directas que posee esta pasantía con ANDE (particularmente) es la sistematización de la información que ya posee la agencia, la cual no se ha examinado por falta de tiempo, por lo que la generación de datos macro y resumidos es un aporte para la misma. Sumado a ello la creación de una tipología para el bien red es una forma de clasificación ágil que la agencia puede hacer uso una vez que se termine esta investigación y por otro lado, la recolección de datos primarios y análisis de resultados del instrumento de redes empresariales es un soporte muy rico para poder proyectar y evaluar dicho instrumento para planes futuros y sus posibles mejoras.

La relación con Manuel Adler y Facundo González genera un nexo entre esta investigación y lo que a la agencia le serviría como fuente de información, por lo que la articulación de dicha investigación se basa en este criterio, sumado a lo que la pasante desea investigar. Por lo que se genera una relación de win-win para ambas partes involucradas.

A su vez, se interactuó con las compañeras de área, donde iban preguntando cómo se estaba dando la investigación y se daba la curiosidad sobre cuáles redes empresariales iban a formar parte de la ronda de entrevistas y el por qué, sumado a ello se generaron instancias de charlas con Sebastián Ruiz, donde incentivaba la investigación y proporcionaban puntos de vista sobre la asociatividad y diferentes opciones de cómo manejar los casos de estudio.

## Logros alcanzados

Como resultados concretos se percibieron datos de corte cuantitativos y cualitativos. En los primeros se llegó a la conclusión de que se puede visualizar que el instrumento de redes empresariales de ANDE ha logrado con el paso de los años incrementar el número de actores, tanto empresas como instituciones. A su vez, es de decir que la territorialidad del mismo es amplia, logrando no caer en el “morir en la capital”, sino que hacer parte y apoyar al interior del país a la par. Por lo que, dicho instrumento persigue el punto clave de desarrollo local territorial que esta pasantía plantea con Vázquez Barquero y ha otorgado hasta la fecha nuevas oportunidades o eso pretende a las personas que se encuentran detrás de estas empresas, nuevas oportunidades a nivel de crecimiento y a su vez de interconexión entre esta amplio entramado empresarial tan relevante a nivel nacional, pero es necesario más investigaciones en el largo plazo para poder obtener mayor información de los proyectos que todavía son recientes para poder llegar a una mejor conclusión general a nivel de implementación, pero a grandes rasgos se observan resultados positivos sobre dicho punto. *(ver anexo 7)*

En base a lo que plantea la autora Pombo O. (2015) la interdisciplina puede llegar a resultados ricos, que pueden llevar a diferentes y nuevos resultados que amplíen los horizontes de conocimientos ya recorridos. La misma (interdisciplina) puede conllevar a conflictos de entendimiento dado el nivel de especificidad de cada disciplina pero es un trabajo que puede conllevar buenos resultados, por ello, se plantea en esta investigación la generación de un aporte teórico para el instrumento de ANDE y su bien red, basado en un concepto proveniente de la medicina.

En cuanto a la tipología del bien red, se realizó una tabla en base a los datos proporcionados por los detalles de proyectos de ANDE y sumado a ello se realizó un aporte teórico propio, donde se establece un nuevo término, **proximal**<sup>1</sup> el cual se le denomina a las acciones que se encuentran cerca del bien red, es decir, las actividades que van formando el camino para llegar a la conformación de dicho bien red, por ello se le denomina como acciones cercanas al mismo, las cuales tienen el fin de contribuir a un mejor uso del bien, logrando una mejor adopción aumento de las capacidades de las empresas.

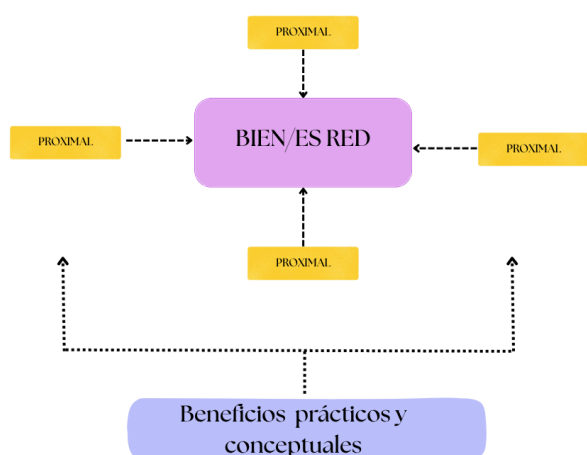
Todo ello, se toma en base a la idea de la asociatividad como un cuerpo vivo, donde el bien red conforma una parte del mismo conjunto con los proximales y demás acciones u objetivos que conformen el proyecto.

A continuación se presenta la tabla de contenidos de dicha tipología y un esquema para visualizar el concepto proximal:

---

<sup>1</sup> “En anatomía, la palabra proximal es un término direccional que se utiliza para describir la posición de una estructura que está más cerca (o próxima) del tronco del cuerpo o del punto de origen. Además, puede describir una posición más cercana al aspecto central de una estructura lineal.” Navarro, B. (2023)

## Esquema 2: Esquema general de Proximales



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Tipología del Bien red

TIPOS DE BIEN RED	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
Plan de Internacionalización	objetivo de lograr concretar exportaciones (ya sea a nivel regional o continental) de los bienes y/o servicios que las empresas comercializan.	aumento de mercado disponible, aumento de clientes, cruce de fronteras
Grupo de compras	objetivo de coordinación de compras en conjunto para poder obtener beneficios en relación a cantidad/precio y mayor peso como clientes a nivel de proveedores.	poder de compra, disminución de gastos, nuevas formas de organización de stock
Plan comercial estratégico	objetivo de elaboración de un plan estratégico el aumento de la comercialización de los bienes y servicios que brindan las empresas, donde la publicidad y las estrategias de campañas son las herramientas fundamentales.	disminución de gastos, economía de escala, aumento de ventas
Marcas y sellos	objetivo de obtención de una presentación como marca o sello distintiva/o, con logotipos para poder obtener mayor visibilidad y un distintivo que pertenezca a la red empresarial.	visibilidad como marca, atracción de nuevos clientes, fuerza comercial
Productos novedosos	objetivo de generación de nuevos productos que aumenten el valor de ventas de las empresas como su canasta de productos de forma distintiva.	productos nuevos, aumento de ventas, aumento de opciones para el consumidor

Fuente: elaboración propia en base a datos de 12 detalles de proyectos que llegaron a la etapa de implementación del instrumento de redes empresariales de ANDE.

En cuanto a los datos cualitativos derivan de las entrevistas realizadas a los actores claves de este proceso, es decir, los responsables de los proyectos, los coordinadores de los proyectos y las empresas.

Los casos de estudio para la parte cualitativa fueron la red de bodegas de Colonia y Pro Cerro Largo, dicha selección deriva de la tipología del bien red y de las similitudes que poseen.

En el caso de los bien red, ambos son similares por lo que se puede extraer información valiosa, en estos casos se estudia un plan comercial estratégico y la creación de una marca para las redes.

Los casos seleccionados son la red de Bodegas de Colonia y Pro Cerro Largo, en relación a sus características tenemos que la primera es una red conformada por 13 empresas dedicadas a las bodegas en Colonia, donde la entidad ejecutora es la Asociación Civil Turística departamental de Colonia (ATDC) y posee tres líneas de acción para el funcionamiento de la red: 1. el desarrollo de la red, con fortalecimiento institucional; 2. implementar un producto de carácter enoturístico; y 3. una estrategia de comunicación para el posicionamiento de la marca.

Cabe destacar que la red se postuló a ambas instancias es decir, en el 2021 se postuló al formato de redes nuevas y en el 2023 al formato de redes existentes en una lógica de continuidad del proyecto.

Por otro lado, la segunda red seleccionada se conforma por 6 empresas del rubro comercial de Cerro Largo, donde la entidad ejecutora es el Centro Comercial e Industrial de Cerro Largo. Esta red tiene como objetivo general la creación de una red empresarial del departamento de Cerro Largo y su futura sostenibilidad; con objetivos específicos destinados a la investigación, creación de marca, desarrollos y gestión. Dicha red no se postuló al formato de redes existentes, por lo que se observa una única postulación al formato de redes nuevas en el año 2021.

Por las diferencia en sus características numéricas y similitudes en sus bienes red, es que se toman como caso de estudio, ya que enriquece el análisis cualitativo que se verá en secciones posteriores. Y sumado a ello, las mismas son de la misma convocatoria derivada del plan piloto, es decir, la primera edición del instrumento, por lo que poseen un tiempo prudencial de ejecución para su estudio.

Dicho análisis se enfocará en la realización de entrevistas tanto a las instituciones como a los/ las coordinadores/ as y las empresas de ambas redes, en base a los módulos de preguntas sobre: *proceso; productividad; bien red y continuidad de la red*. Por lo que se realizará una comparación entre ambos casos, se comprobarán las hipótesis y se extraerán conclusiones en base a lo narrado por los actores. (ver anexo 8)

A modo general se llegó a la conclusión de que el programa de Redes Empresariales de ANDE es un muy buen impulsor de los proceso asociativos de las MIPYMES nacionales, pero el mismo no es suficiente para garantizar el éxito de este proceso, sino que la responsabilidad recae en las empresas parte y sus iniciativas para el avance de dicha asociatividad.

## Participación y contribución de los actores involucrados

### Descripción de la participación de los actores

En el caso de esta investigación la participación de los actores involucrados en las redes empresariales fueron claves para poder analizar las hipótesis planteadas y culminar la misma. Particularmente esta participación dió en formato de entrevista, las cuales en la mayoría de los casos fueron por Meet, con excepción de Mariela Zubizarreta que nos recibió en su bodega (bodega Zubizarreta) el 26 de noviembre donde en el mismo día se participó de una reunión de turismo MICE con Manuel Adler y Camila Cabrera.

Estas entrevistas sirvieron para confirmar que las dos primeras hipótesis de la investigación son correctas, por lo que se denotaron que el uso del bien red, la confianza son factores claves para el bienestar de las redes empresariales. Pero en cuanto a la tercera hipótesis no se puede verificar, dado que se necesita mayor tiempo de maduración de las redes para constatar resultados en relación al fortalecimiento productivo de las empresas.

A continuación se adjunta información de cada actor entrevistado:

### Red Bodegas de Colonia: (ver anexo 9)

**Coordinadora de proyecto: Soledad González**, sommelier con estudios en la facultad de química y comunicación de UDELAR.

### Bodegas:



**Bodega Zubillarreta:** bodega de zona oeste del departamento de Colonia. Entrevista a una de las dueñas Mariela Zubizarreta.

“Es una empresa familiar que desde 1957 elabora vinos con tradición artesanal en Carmelo. La tercera y cuarta generación continúan el sueño de un inmigrante vasco que llegó a la América con la audacia de los que no tienen nada que perder. Una Bodega llena de historia y tradición ubicada en las cercanías de la Calera de las Huérfanas, muy cerca de la Ruta 21 que conduce a Carmelo.

La familia Zubizarreta les espera en su hermosa casona de principios del siglo XX que conserva su estilo clásico, sus techos altos y artesonados y sus más preciados recuerdos. La han llamado "Casa de Aitona", que en el lenguaje del pueblo vasco significa "Casa del Abuelo", como un sentido homenaje a su abuelo que apenas conocieron, pero que les mostró el camino por el que hoy transita la familia. Serán recibidos siempre por alguno de sus integrantes que junto a un brindis, compartirán con mucho gusto sus historias y anécdotas.” (Bodegas de Colonia, 2025 s/p)



**Hacienda del Sacramento:** Bodega de zona centro de Colonia. Entrevista a Juan Lenguas, gerente general de la bodega y director ejecutivo de la Asociación Turística de Colonia.

“Una de las más jóvenes de la zona, ubicada en el km 6 de la ruta 50, con el concepto de Bodega Boutique, elabora vinos finos priorizando la calidad de estos y resaltando la expresión varietal de cada una de sus uvas con el suave y el distinguido sabor del Terroir de Colonia. La calidad de sus vinos ha sido reconocida internacionalmente por varios de los mejores especialistas de la industria vitivinícola, obteniendo premios y reconocimientos.

Se trata de la primera generación de productores de vino, con técnicas modernas de vinificación, enfocados en elaborar y producir vinos finos con calidad, con uvas propias de viñedos seleccionados que ofrecen al mercado local y extranjero.

El equipo de Hacienda les espera para una visita guiada por sus viñedos y degustación de sus productos. Una experiencia única e inolvidable para compartir con familia y amigos.” (Bodegas de Colonia, 2025 s/p)

**NARBONA**  
EST. 1909

**Narbona:** bodega de zona oeste de Colonia. Entrevista a la enóloga Valeria Chiola.

“En un entorno encantador con casi 50 hectáreas, sus tierras se encuentran en el casco de la histórica Estancia original, fundada en 1909 por el visionario Juan de Narbona, pionero en el establecimiento de bodegas en el país. Desde entonces, han mantenido viva esa tradición, preservando la magia del lugar.

En 1990 se restauró cuidadosamente el casco original. En 1998, se plantaron los primeros viñedos, cuyas raíces se entrelazan con la rica historia de esta tierra. Y en 2010 se construyó una nueva bodega integrada al casco original, donde se elaboran sus vinos de alta gama. Cada botella que sale de sus instalaciones es el fruto de décadas de pasión y dedicación.

La propuesta es una de las más completas de la zona, ya que poseen restaurante, posada y almacén donde se comercializan todos sus productos, que no son solo vinos. Sus reconocidos quesos y productos lácteos son muy valorados por sus visitantes, además de sus dulces y conservas provenientes de su granja.” (Bodegas de Colonia, 2025 s/p)

**Responsable de proyecto:** **Andrea Schunk**, directora Ejecutiva de la Asociación Turística del Departamento de Colonia; coordinadora del Programa que el Ministerio de Turismo desarrolla con el BID; socio estratégico de la Agencia Nacional de Desarrollo para

administrar el Centro PYME de Colonia y responsable del proyecto Bodegas de Colonia, con formación en relaciones internacionales, turismo y desarrollo.

### **Red Pro Cerro Largo: (ver anexo 10)**

**Responsable de proyecto: Daniela Costa**, funcionaria del Centro Comercial e Industrial de Cerro Largo, la cual obtuvo el rol de responsable en el proyecto de Pro Cerro Largo.

**Coordinador de proyecto: Guillermo Guerra**, con estudios en marketing digital y ventas. Con la experiencia de manejo de carteras de más de 100 clientes empresariales con objetivo de fortalecimiento de relaciones entre empresas.

### ***Empresas alimenticias***

#### ***Refrescos Tacuarí: Dardo Rodríguez***

“Empresa productora de bebidas sin alcohol de larga trayectoria en el departamento, desde 1927. Esta empresa fue adquirida por una nueva firma y ha pasado recientemente por un proceso de re-infraestructura y renovación.”(detalle de proyecto, Pro Cerro Largo 2025 p 4)

#### ***Chacinería Lito Gómez: Pablo Gómez***

“Empresa de productos de chacinería con larga tradición en el departamento. Empresarios de tercera generación, orgullosos con su legado y una vasta trayectoria, con una propuesta de valor consolidada en el departamento y que ya ha tenido experiencias fuera del mismo, pero no ha logrado consolidarla. Se destaca de este emprendimiento la gerencia comprometida y pujante, así como la modernización de su tecnología y la calidad de sus instalaciones productivas. Cuenta con capacidad productiva ociosa y ha realizado acciones de marketing, sin lograr los resultados esperados.” (detalle de proyecto, Pro Cerro Largo 2025 p 3)

### **Aprendizaje colectivo**

Se rescatan las diferentes visiones de los actores en relación a un mismo proceso, lo cual enriquece la investigación y se pueden absorber estos diferentes relatos.

Las diferentes visiones hicieron que la investigación logre obtener conclusiones y resultados interesantes a la par que se le dió valor a cada una por igual.

Se pudo observar que los actores estaban contentos dado que se demostró interés por sus casos y sus logros dentro de la red.

Por otro lado, se espera que estas entrevistas hayan contribuido a la reflexión de dichos actores en sus propios caminos asociativos y a la reflexión colectiva como incentivo a la continuación de estos procesos.

## **Propuestas de acción**

### **Identificación de áreas clave para la intervención, acciones concretas sugeridas y rol de los actores involucrados en las acciones propuestas**

En relación a los datos analizados y las entrevistas realizadas, se propone que se generen mayores insumos de monitoreo de las redes tanto mientras los proyectos están en pie como posterior a su culminación, con el fin de evaluar si el proceso fue o no exitoso en un mediano largo plazo. A su vez, generar herramientas facilitadoras para los actores en relación a la sustentabilidad de la red.

Tener un diálogo fluido y cercano con las empresas puede facilitar al reconocimiento del contexto y de las problemáticas que éstas enfrentan, dado que muchas veces poseen amplias similitudes entre las mismas.

Proporcionar la importancia necesaria al rol del coordinador de la red para poder llevar un registro y orden en todo el proceso y concientizar sobre la importancia de dicho rol ex post al proyecto.

En cuanto a las investigaciones sobre la temática de redes empresariales se recomienda no dejar de lado la voz de los actores principales, ya que los números muchas veces pueden no reflejar la realidad. Escuchar y comprender los diferentes puntos de vista aportan datos de vital importancia a la investigación, aún más en los casos de asociatividad.

Por otro lado, se recomienda el cruce de dichos relatos, es decir, tomar más de un caso de estudio para comparar resultados y experiencias con el fin de obtener las posibles fallas que el instrumento tenga o el accionar de los actores lo limiten.

Los actores pueden implementar el cruce de información con otras redes con el fin de poder analizar su proceso y comparar resultados, donde pueden extraer herramientas que puedan adaptar a su realidad. También, los mismos podrían intentar postular a la continuación de la red empresarial, utilizando el instrumento de redes empresariales existentes de ANDE, como también a otras instituciones que posean apoyos para esta clase de proyectos.

Y a su vez, no dejar caer la confianza que se fue generando en este proceso, la cual es fundamental para establecer una buena base para la red y continuar con el uso de los bienes red creados, dado que los mismos pueden facilitar a la continuación de dicha unión como también la implementación de una visión a largo plazo desde la mente empresarial.

## **6. Discusión**

### **Preguntas disparadoras**

#### **Conexión entre teoría y práctica**

Los conceptos teóricos se hicieron visibles en la vivencia de los diferentes actores que componen las redes. Dado que, como narra el autor Dini, M.(2010) las redes horizontales son

procesos que dependen mucho de la confianza entre sus miembros, esto es palpable en las entrevistas, todas las empresas afirmaron que la confianza fue crucial para que el proyecto avance, sin ella probablemente la red no hubiera prosperado. Sumado a ello, con la base conceptual del mismo autor y de ANDE (2025) es tangible la apropiación de sus beneficios por parte del grupo, principalmente en la creación de ambas marcas, las cuales le dieron una cara visible a cada agrupación, dándole voz y poder de decisiones en diferentes aspectos, ya sea como solidez de grupo como también el porte crucial para obtener financiamientos de diferentes instituciones.

En un concepto más amplio también se visualizó lo escrito por Vázquez Barquero (1988), donde las características de la población local juega un rol fundamental para el desarrollo. En el caso de las bodegas, sus antecedentes de asociatividad y la costumbre a ello forjó una base sólida que posteriormente favoreció que este nuevo proceso asociativo no fuera tan ajeno. Y por otro lado, las empresas de Cerro Largo usaron su contexto local de baja población y dificultades en ventas para motivar su proceso, con el fin de expandirse territorialmente. Por ende, el contexto local es lo que incentiva o condiciona a las empresas, ya sea como antecedente de comportamientos colectivos como también sus limitaciones con potencial de crecimiento.

Todo ello se suma a la complejidad que poseen las MIPYMES , como narran los autores Rendón, J. y Forero, J. (2014), dicha complejidad se aboca a su dicotomía entre competencia y cooperación. En este caso principalmente en el caso de las bodegas de Colonia, dado que las mismas pertenecen al mismo rubro compiten en ciertos aspectos pero aun así conformaron un proyecto asociativo dejando ese punto de lado para darle lugar a una cooperación con el fin de obtener mayores beneficios y visibilidad, por lo que la competencia empresarial queda en segundo plano, lo que a mi entender es de suma complejidad al pertenecer al mismo mercado, por ello depende mucho de la mentalidad grupal y nuevamente de la confianza generada en el proceso.

En el caso de las empresas de Cerro Largo, al ser diversas en sus productos no es tan palpable esta dicotomía, ya que son productos que se pueden complementar en una canasta alimentaria, pero a su vez debe ser complejo la alineación conjunta de empresas con diferentes miradas, pero todas comparten el mismo contexto por lo que las condiciona a prácticamente las mismas problemáticas y de allí su unión.

Y por último, el mayor de los puntos visibles es el explicado por el autor González F. (2025), donde se denota que las redes empresariales ayudan en la superación de problemáticas de coordinación y articulación entre las empresas parte. En los casos de estudio de esta investigación son palpables dichos apoyos en la fluida comunicación que las empresas han logrado ejercitar, tanto como los tribunales de tomas de decisiones donde se derivan a integrantes específicos determinadas decisiones. El ejercicio de la coordinación ha llevado a las empresas a proyectar la red en el largo plazo independientemente de los financiamientos otorgados, por lo que las redes empresariales auspician como la pista de carrera ideal para la compleja carrera de la asociatividad.

Por otro lado, con esta investigación se espera aportar en la importancia de esta clase de proyectos, principalmente en las MIPYMES, dado que las mismas poseen amplias barreras tanto a nivel de mercado como a nivel funcional, por lo que el incentivo a la dedicación y elección de la asociatividad como herramienta de fortalecimiento productivo es la clase del cambio social que se pretende incentivar. Y con ello, darle espacio a los actores claves para que compartan sus vivencias con el fin de obtener información práctica de posibles mejoras a nivel tanto de los instrumentos que se brindan como del comportamiento empresarial, donde la visión a largo plazo prime ante la inmediatez de los resultados.

Sumado a ello, es de esperar que los aportes teóricos sean de utilidad para la agencia ANDE y su instrumento de redes empresariales, con el fin de facilitar en algún aspecto el contenido teórico que se pueda generar en la posteridad.

### **Rol de los actores sociales**

Los actores sociales claves son las MIPYMES que conforman los casos de estudio para esta investigación donde se les reconoció un espacio protagonista como los principales oradores del proceso de asociatividad. Ello aportó a llegar tanto a resultados como a conclusiones extensas con una amplia mirada obteniendo datos interesantes de cada actor, por lo que se llegó a notar que cada uno obtuvo diferentes vivencias y enseñanzas transitando el mismo proceso.

### **Éxitos y desafíos potenciales**

En relación a las acciones sugeridas en secciones anteriores se pueden suscitar desafíos, como por ejemplo el “click” necesario en la mente empresarial en relación al largo plazo. Por los detalles dados por los responsables de los proyectos este punto es difícil de abordar para las empresas por lo que si no ven resultados a corto plazo se tienden a desanimar, por ello es difícil el cambio de mentalidad.

Por otro lado, los lazos de diálogos pueden no ser los suficientes durante el proceso, por lo que puede seguir existiendo una lejanía entre la parte institucional y las empresas, al ser procesos complejos con necesidad de cumplimiento de pautas se puede enmarcar el diálogo sólo sobre temas administrativos, por lo que ejercitar dichas comunicaciones puede ser complejas.

En cuanto a los temas de cruce de información en investigaciones futuras dependen de las personas responsables de las mismas, por lo que puede darse como no, en este caso se debe llegar a un acuerdo con dichos responsables.

### **Reflexión sobre la sostenibilidad**

El principal impacto es la visibilidad que se les puede brindar a los diferentes actores, dado que dicha diversidad de saberes es lo que nutre el desarrollo local, los diferentes puntos de vista pueden otorgar como se mencionó anteriormente, información valiosa de un mismo proceso y cómo ello repercute de diferentes formas.

Por otro lado, la evaluación y monitoreo son herramientas fundamentales para que las políticas públicas funcionen correctamente, por lo que incentivar dichas prácticas puede enriquecer la complejidad de las mismas. Sumado a ello, si se adquiere esta práctica por las instituciones, se pueden conseguir mejores resultados a largo plazo, ya que las realidades son heterogéneas no se puede hablar de una fórmula única para el éxito, sino que cada política debe de tener la adaptabilidad necesaria para llegar a él (el éxito).

## **Evaluación crítica del proceso**

### **Coherencia con los objetivos**

En esta investigación se obtuvo una amplia coherencia entre las acciones realizadas y los objetivos planteados, dado que el plan de trabajo se siguió en los tiempos aproximados, así como las acciones propuestas, donde se consiguieron todos los hitos plasmados en el.

### **Identificación de oportunidades para la transformación de la realidad analizada**

En este caso esta pasantía puede servir para incentivar a otros estudiantes a que elijan a la ANDE como una opción para realizar su experiencia en investigación, como también puede proporcionar un impulso para la agencia en materia de investigación de los procesos realizados por el instrumento de Redes Empresariales, ya que como se dijo en secciones anteriores, esto puede aportar para generar mejoras en dicho instrumento.

### **Lecciones aprendidas para futuros proyectos**

Una de las posibles mejoras para proyectos similares, es la cantidad de casos de estudio, donde se podrían aumentar para obtener más información y así obtener conclusiones más complejas y completas.

Por otro lado, continuando con la metodología, se espera que sea de utilidad la tipología de bienes red, ya que la misma hubiera facilitado la comprensión de estos beneficios con más sencillez, por lo que si hubiera existido antes a una persona externa a las labores de la agencia le sería más sencillo su comprensión y así estudiar los casos con mayor precisión en conceptos.

## **7. Reflexiones finales**

### **Reflexión sobre el aporte que realiza el trabajo**

La experiencia sirve como ejercicio para incentivar a la investigación, fomentando la escucha de diferentes actores y generar capacidades para recabar información y tamizarla para extraer conclusiones.

A su vez aporta de forma social a la convivencia y flexibilidad en los saberes y conjeturas, dado que al escuchar todas las campanas se logra apreciar los matices que forman parte del proceso.

En cuanto a las acciones propuestas, sería de gran impacto llegar a la evaluación y al monitoreo como acciones presentes de forma constante en las políticas públicas, donde la examinación y disciplina teórica lograrían las mejoras pertinentes.

### **Síntesis de los principales aprendizajes**

En este caso particular se lleva la enseñanza de indagar constantemente en todo el proceso de creación y no dar por sentado suposiciones. Donde la búsqueda teórica es de suma importancia, pero la misma no solo proviene de los textos, sino que se aprende también del entorno y las personas que conforman el área de la agencia, ellas me hicieron de guía en diferentes momentos, ya sea para comprender conceptos o explicarme procedimientos y anécdotas que enriquecieron el ejercicio de la comprensión de la problemática.

También, fue aprendido que el proceso de decisión en la investigación no es lineal, dado que en varias ocasiones se cambiaron los puntos a tratar o las fuentes de información que se iban a utilizar. La flexibilidad es una de las cosas con las que se tiene que amigar en este tipo de procesos, lo cual al inicio fue difícil pero se fueron dando las decisiones con apoyo de mis tutores de la agencia, lo cual fue de gran ayuda ya que son agentes empapados en la temática.

### **Aportes a los estudios y acción para el desarrollo**

La fuerte conexión con el desarrollo según un criterio personal, recae en la diversidad, la diversidad de roles, de realidades, de puntos de vista, donde no se forzó a encajar todo en un plan sólido, sino que se fueron aceptando esas diferencias y características dando lugar al desarrollo local como un proceso complejo de transmisión de conocimientos, realidades complejas, complicaciones, beneficios, habilidades, etc que conforman una comunidad sentipensante (Fals Borda, 2009) con sus pluralidades a flor de piel.

Cabe recalcar que existe también una conexión teórica latente como por ejemplo con el autor Vázquez Barquero (1988), donde lo local es el nacimiento de grandes conexiones, cultura, aprendizajes y prospectiva que potencian las múltiples dimensiones del desarrollo.

### **Valoración global de la experiencia**

En términos personales, la experiencia de la pasantía ayudó al diálogo con actores nuevos, los cuales me aportaron grandes conocimientos y apoyos en todo el proceso.

Se aprendió que la investigación no es lineal, lleva tiempo y varias idas y vueltas sobre los mismos asuntos, donde no se da por sentado o fija ninguna idea al 100%. En el ámbito personal, fue mucho el cambio de eje, ya que se tiende a la estructura sólida de dirección de una investigación, por lo que fue un reto, el cual rindió sus frutos de forma satisfactoria, debido a que se logró cumplir con todo el plan de trabajo, más allá de sus cambios.

La realidad de discursos nuevos, procesos nuevos y poder estar mano a mano con las personas que los vivieron fue una experiencia muy interesante, principalmente al visibilizar que por más que todos vivieron lo mismo, sus realidades fueron modificadas de diversas formas, o mismo desde puntos de vista diferentes.

La experiencia es muy recomendable, para poder absorber nuevos conocimientos y salir de la caja donde no todo encaja a la perfección, donde los procesos no son lineales ni los actores son homogéneos, es decir, la verdadera esencia del desarrollo colectivo.

## 8. Bibliografía

ANDE (s/f), “¿Quiénes somos?”, disponible en: [Agencia Nacional de Desarrollo - Acerca de ANDE](#)

ANDE (2022), “¿Cómo contribuyen las MIPYMES al empleo y las ventas del sector privado? Una aproximación a través de los registros administrativos”. Documento elaborado en el marco del Monitor MIPYMES. Evaluación y Monitoreo.

ANDE (2023), “Programa Redes Empresariales, Bases de la Convocatoria 2023”, disponible en: [ANDE - Agencia Nacional de Desarrollo - Programa Redes Empresariales 2023](#)

ANDE (2025), “Asociatividad Empresarial” [Diapositivas de PowerPoint].

ANDE (2025), “Base de datos de empresas” [Excel].

ANDE (2025) “Detalles de proyectos en etapa de implementación”.

“Gastronomía KM 0 en Colonia”; “Red de Internacionalización de Servicios de Arquitectura e Ingeniería”; “Red de Talleres Mecánicos; Red de EcoConsultorios”; “Bodegas de Colonia”; “Pro Cerro Largo”; “Red Tecnológica Digital”; “Círculo veterinario de Rivera”; “Fortalecimiento de la gestión estratégica de Grupo MAS”; “Círculo 10”; “Red de Farmacias del Interior”. Proporcionados por ANDE (2025).

Arbache, J. (2019) “¿Son las pequeñas empresas parte de la solución?” CAF, disponible en: [¿Son las pequeñas empresas parte de la solución?](#)

Becerra, F. (2008), “Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica”, disponible en: [Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica](#)

BID (2014), “¿Cómo repensar el desarrollo productivo?, políticas e instituciones sólidas para la transformación económica” Editores: Crespi, G.; Fernández-Arias, E.; Stein, E. 978-1-59782-186-5

Cabus, P. y Vanhaverbeke, W. (2006) “The territoriality of the network economy and urban networks: Evidence from flanders. Entrepreneurship & Regional development”.

Dini, M. (2010), “Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial.” Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES).

Dini, M. (2010), “Manual de Curso sobre redes y cooperación empresarial.” ILPES/CEPAL.

Dini M. y Stumpo, G. (2020), “MIPYMES en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/ Rev.1), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Fals Borda (2009), “Una sociología sentipensante para América Latina”. Antología y presentación Víctor Manuel Moncayo. Biblioteca Universitaria. Disponible en: <https://secretariaextension.uner.edu.ar/wp-content/uploads/2021/08/Una-sociologia-sentipensante-para-America-Latina.pdf>

Fernández, L.; Regules, J. y Juárez, F. (2024), “Asociatividad en las MIPYMES uruguayas: oportunidades y desafíos.” CNCS.

González, F. (2025), “ La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las MIPYMES.” Seminario de Trabajo Final de Integración 2025, Especialización en Políticas Públicas. Universidad Torcuato di Tella.

INE (2024), “Empresas Mpymes”, disponible en: [Empresas Mpymes | INE](#)

MIEM (2017), “Encuesta Nacional de MIPYMES”. Tercera edición. INFORME DE RESULTADOS 2017.

Mazzucato, M. (2014), “El Estado emprendedor”. Disponible en: [https://www.economia.unam.mx/academia/inae/images/ProgramasyLecturas/lecturas/inae\\_iv/mazzucato2017.pdf](https://www.economia.unam.mx/academia/inae/images/ProgramasyLecturas/lecturas/inae_iv/mazzucato2017.pdf)

Navarro, B. (2023) “Proximal”, disponible en: <https://www.kenhub.com/es/library/anatomia-es/proximal-es>

Liendo, M. y Martínez, A. (2001), “Asociatividad. una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes.” Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía. Argentina.

Pérez, C. (2017). Hacia la PyME latinoamericana del futuro: dinamismo tecnológico e inclusión social. *Mayéutica Revista Científica De Humanidades Y Artes*, 5, 17-42. Disponible en: <https://revistas.uclave.org/index.php/mayeutica/article/view/588>

Pombo, O. (2015). “Epistemología de la interdisciplinariedad. La construcción de un nuevo modelo de comprensión”. *INTER DISCIPLINA*, 1(1). Disponible en: <https://www.revistas.unam.mx/index.php/inter/article/view/46512>

Rodríguez, A.; Galaso, P.; Argumedo, P.; Goinheix, S.; Martínez, C.; Masi, F.; Picasso, S.; Rodríguez, I.; Sanhueza, P.; Servín, B. “Desarrollo económico regional, especializaciones productivas y cooperación empresarial. Un estudio comparado de Chile, El Salvador, Paraguay y Uruguay”. *IECON* (2019), disponible en: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/20431/1/dt-02-19.pdf>

TDE (2024) Entrevista a Sánchez, C. “El desafío de la productividad en las MIPYMES uruguayas”, disponible en: [El desafío de la productividad en las MIPYMES uruguayas – Transformación Digital Empresarial](#)

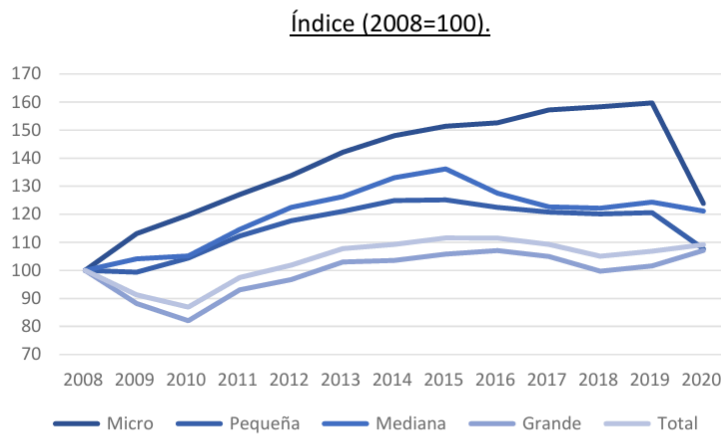
Vázquez Barquero, A. (1988), “Desarrollo Local. Una estrategia de creación de empleo”. Ed. Pirámide, Madrid.

Vázquez Barquero, A. (2005), “Las Nuevas Fuerzas del Desarrollo”, Antoni Bosch, Madrid.

## 9. Anexos

### Anexo 1: Ventas MIPYMES

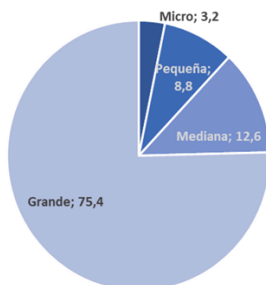
Gráfico 14: Evolución de las ventas por tamaño de empresa, 2008-2020.



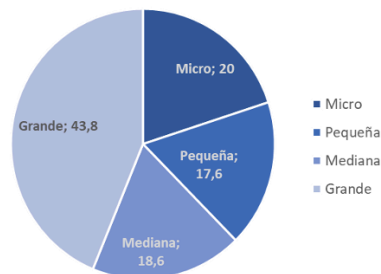
Fuente: ANDE (2022)

Gráfico 16: Contribución a las ventas por tamaño de empresa, América Latina y Unión Europea.

Panel A: América Latina. Año 2016.

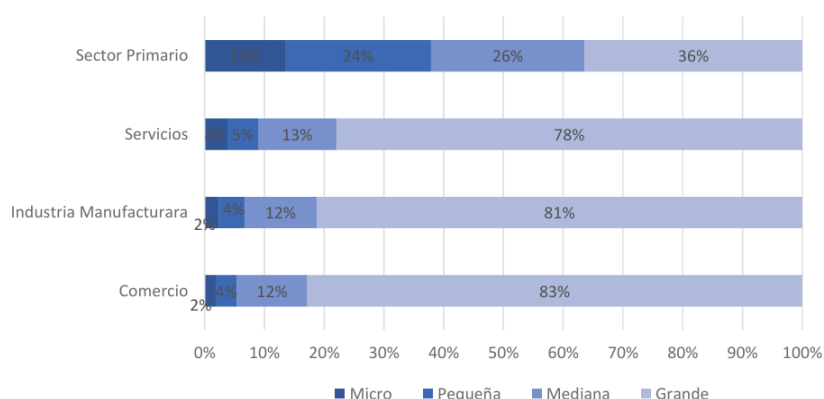


Panel B: Unión Europea. Año 2015.



Fuente: ANDE (2022)

Gráfico 20: Contribución a las ventas por tamaño de empresa según sector de actividad. Año 2020.



Fuente: ANDE (2022)

## Anexo 2: Datos América Latina

### Actores involucrados en el fomento a MIPYMES:

- Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) – Dinapyme, DNI, DNE, DGT, PIEP
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) - Unasep
- Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) – DIGEGRA
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
- Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII)
- Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU)
- Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones (Uruguay XXI)
- Corporación Nacional para el Desarrollo (CND)
- Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP)
- Asociación Nacional de Micro y Pequeñas Empresas (ANMYPE)
- Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) – DACI, CIN, CEGETEC, CEI
- Cámara de Diseño del Uruguay (CDU)
- Cámara de Comercio Uruguay – Alemania
- Correos del Uruguay
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Universidad de la República (UdelaR) – CSIC
- Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)
- Saindesur
- Banco de la República (BROU) – República Microfinanzas

Fuente: Dini, M. y Stumpo, G. (2020)

Cuadro X.8

**América Latina (países seleccionados): número y tipos de instrumentos de fomento**

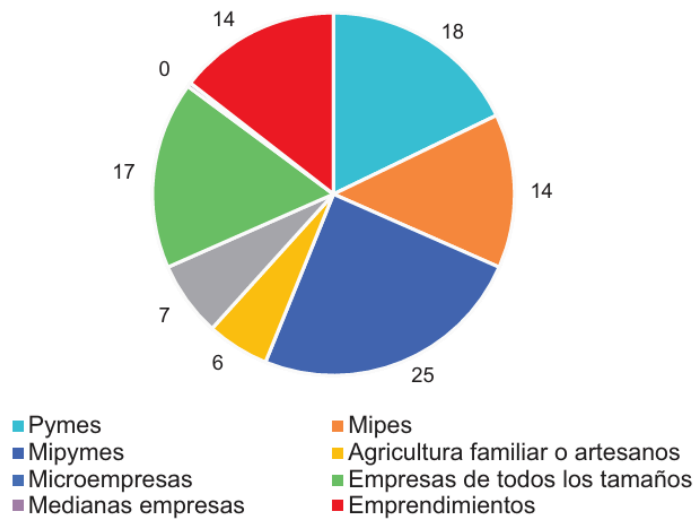
País	Financiamiento	Empresarialidad	Innovación	Desarrollo de mercado	Articulación productiva	Asistencia técnica	Formación	Compras públicas	Regímenes tributarios especiales	Total
Argentina	11	6	8	3	5	2	2	1	1	39
Brasil	18	7	11	4	3	3	2	1	1	50
Chile	18	11	4	6	7	3	5	2	1	57
Colombia	6	10	4	6	3	5	4	1	1	40
El Salvador	6	4	0	2	1	2	1	3	0	19
México	8	5	4	5	1	4	2	3	1	33
Uruguay	5	4	9	3	2	3	2	1	2	31
Total	72	47	40	29	22	22	18	12	7	269

Fuente: Dini, M. y Stumpo, G. (2020)

Gráfico X.9

**América Latina (países seleccionados): distribución de instrumentos de fomento según categoría de empresa**

(En porcentajes)

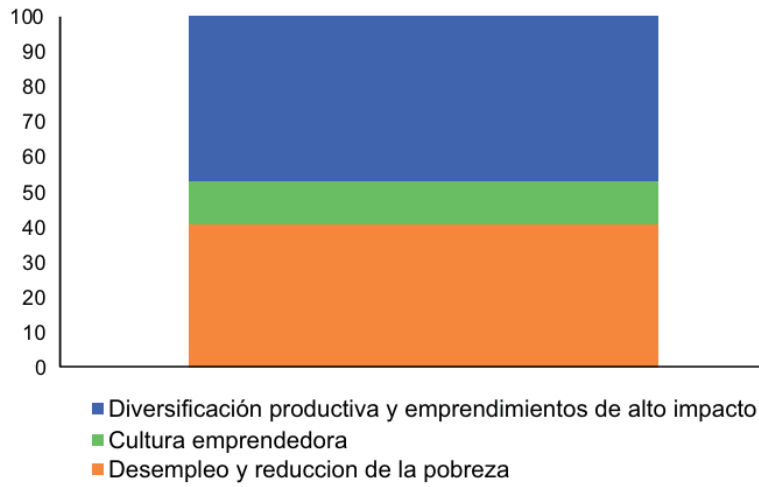


Fuente: Dini, M. y Stumpo, G. (2020)

Gráfico X.13

**América Latina (países seleccionados): distribución de instrumentos de fomento según el enfoque de las políticas de empresarialidad**

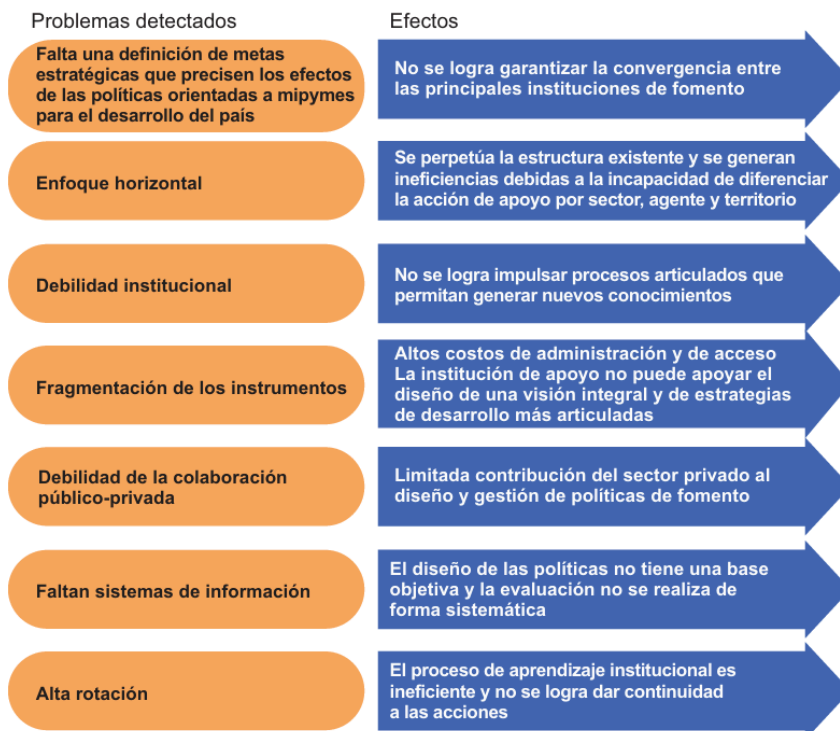
(En porcentajes)



Fuente: Dini, M. y Stumpo, G. (2020)

Anexo 3: Debilidad de políticas MIPYMES

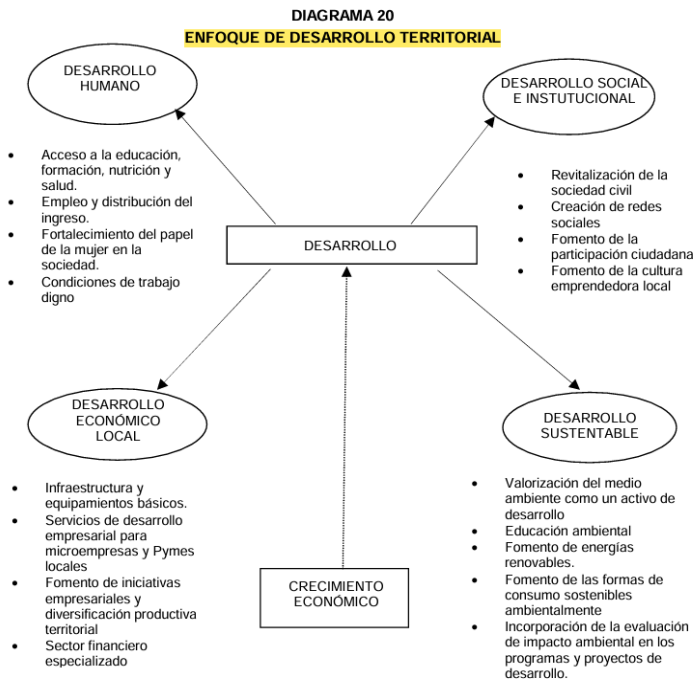
**América Latina: principales elementos de debilidad de las políticas de fomento a las mipymes**



Fuente: Elaboración propia.

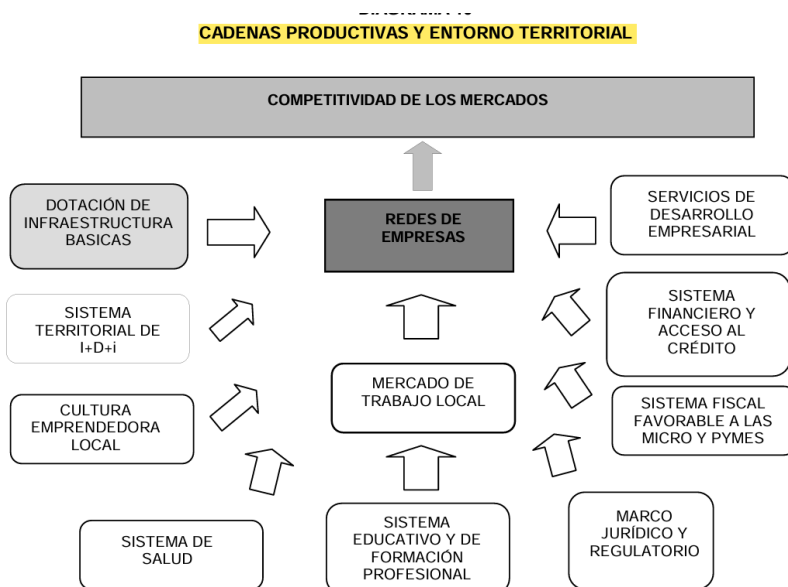
Fuente: Dini, M. y Stumpo, G. (2020)

## Anexo 4: Enfoque de Desarrollo Territorial



Fuente: Dini, M. (2010)

## Anexo 5: Cadenas productivas y entorno territorial



Fuente: Dini, M. (2010)

## Anexo 6: Datos ANDE

### → ¿Qué empresas pueden participar?

Las empresas deben cumplir con determinadas características:

- Desarrollen su actividad con fines de lucro.
- Tengan domicilio permanente en Uruguay.
- Acrediten dos años de actividad formal ininterrumpida.
- Registren ventas anuales entre UI 305.000 y UI 75.000.000.
- Tengan entre 1 y 99 empleados.
- No se encuentren relacionadas jurídica o patrimonialmente entre sí.
- Se encuentren al día con sus obligaciones fiscales.
- Compartan características de actividad, tamaño, ubicación, capacidades, inversión o tecnología.

Fuente: ANDE (2025) presentación de directorio.

28

Nº proyectos

255

Nº empresas

3377

Cantidad total de ocupados/as (Incluya Socios/as y Personal Dependiente)

Fuente: datos extraídos de base de empresas de ANDE

Institucion proponente	2021	2022	2023	2024	2025	T
<input type="checkbox"/> Asociación Civil Turística Departamental de Colonia (ATDC)	1	1	2	1		
<input type="checkbox"/> Agencia de Desarrollo de Tacuarembó				2		
<input type="checkbox"/> Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay (CNCS)		1	1			
<input type="checkbox"/> Fundación Ruta de Impacto		1	1			
<input type="checkbox"/> Asociación Comercial e Industrial de Río Negro (ACIRN)		1				
<input type="checkbox"/> ASOCIACION DEL QUESO ARTESANAL					1	
<input type="checkbox"/> Asociación Olivícola Uruguaya					1	
<input type="checkbox"/> Asociación Uruguaya de Pymes Lácteas (AUPYL)		1				
<input type="checkbox"/> ATGen BIO					1	
<input type="checkbox"/> Cámara de Industrias del Uruguay					1	
<input type="checkbox"/> Cámara Uruguaya de Turismo					1	
<input type="checkbox"/> Centro Comercial e Industrial de Cerro Largo		1				
<input type="checkbox"/> Centro Comercial e Industrial de Salto (CCIS)				1		
<input type="checkbox"/> Centro Comercial e Industrial de San José					1	
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	

Fuente: datos extraídos de base de empresas de ANDE

## Anexo 7: Datos cuantitativos

Esta sección trata de resumir y ordenar la información cualitativa que posee la ANDE sobre sus convocatorias para el instrumento de redes empresariales de MIPYMES, desde el año 2021 hasta el 2025 inclusive.

Esta información se encuentra en la base de datos de empresas que la agencia posee, donde se completó la información de las convocatorias del año 2025 y posteriormente se generaron datos totales de cada año para poder extraer números que reflejen las características de cada convocatoria.

A su vez, se narran conclusiones y visiones sobre dicha información recabada, con el fin de poder obtener un resumen de todos los años y poder visualizar el horizonte con mayor claridad numérica.

Como se mencionó en apartados anteriores, el instrumento de ANDE sobre la creación de redes empresariales de MIPYMES se basa en dos etapas, la primera es la de conformación donde se intenta generar un diagnóstico previo a la red y establecer lineamientos y la segunda etapa es la de implementación donde se pone en ejecución el proyecto en sí.

Cabe aclarar que las convocatorias para las redes empresariales se dividen en, redes existentes, es decir, redes que ya se encuentran conformadas pero que por alguna razón necesitan el apoyo de la agencia y redes nuevas, las cuales comienzan desde cero.

Dicho esto se presenta la primera tabla de datos con la cantidad de redes empresariales totales y su subdivisión entre las redes nuevas y las redes existentes.

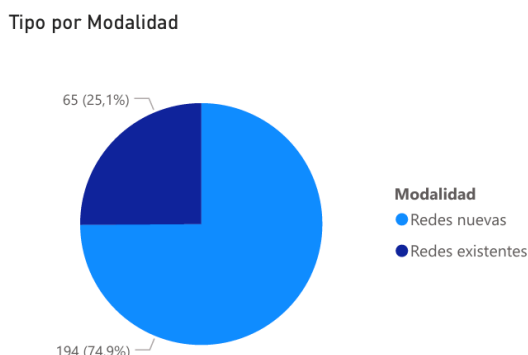
Proyectos de redes nuevas y existentes

Tabla 1a: *Proyectos de redes nuevas y existentes*

<b>convocatoria</b>	<b>redes nuevas</b>	<b>redes existentes</b>	<b>total de redes empresariales</b>
<b>2021</b>	3	-	
<b>2022</b>	6	2	
<b>2023</b>	5	1	
<b>2024</b>	1	2	
<b>2025</b>	7	-	
<b>total</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>27</b>

Fuente: elaboración propia en base a base de datos de empresas ANDE.

Gráfico 1a: *Tipo por modalidad*



Fuente: datos extraídos de base de empresas de ANDE

Dadas las convocatorias se observa una tendencia hacia las redes empresariales nuevas, siendo el 2025 el año con mayor número al respecto y en cuanto a las redes existentes, las mismas suelen ser pocas en comparación.

A su vez, dicha tendencia mayor a la generación de redes empresariales nuevas se computa en un 74,9% y el apoyo a las ya existentes en un 25,1%, por lo que se puede deducir que el entramado empresarial va generando nuevas conexiones con el apoyo de dicho instrumento.

Tabla 2a: *Cantidad de redes nuevas y redes existentes*

Categoría	Cantidad	Porcentaje	Características
<b>Total de redes aprobadas</b>	28	100%	Total general de redes empresariales aprobadas.
<b>Redes nuevas</b>	23	82%	Redes empresariales creadas por primera vez.
<b>Redes existentes</b>	5	18%	Redes empresariales ya consolidadas previamente.

Fuente: elaboración propia en base a datos base ANDE de redes empresariales.

Los proyectos aprobados son los proyectos que fueron aprobados según el comité evaluativo de la agencia, por lo que son proyectos que se proceden a ejecutar.

Los mismos fueron un total de 28 proyectos, pero cabe aclarar que existe una diferenciación de un proyecto en relación a la tabla anterior (1a), dado que el proyecto redes de bodegas de Colonia es una red que en principio se presentó en formato de red nueva y que en una próxima edición se presentó como una red existente, continuando el proceso.

Pero en esta tabla se logra visualizar nuevamente la gran diferencia que existe entre las redes nuevas y las redes existentes.

Redes nuevas y la etapa de implementación

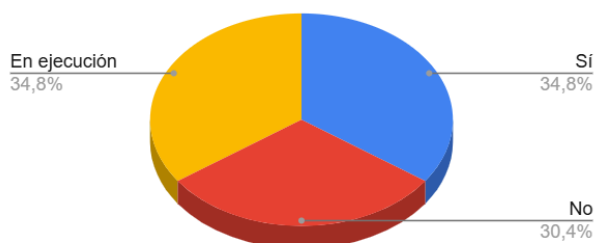
Tabla 1b: *Etapa de implementación de proyectos de redes nuevas*

Categoría	Cantidad	Porcentaje	Características
<b>Redes nuevas con implementación</b>	8	34,8%	Proyectos que lograron culminar las dos etapas, la conformación e implementación.
<b>Redes nuevas sin implementación</b>	7	30,4%	Proyectos que lograron su etapa de conformación pero no llegaron a su etapa de implementación
<b>Redes nuevas en ejecución</b>	8	34,8%	Proyectos que ya completaron su etapa de conformación y todavía no llegaron a la etapa de implementación, dado que se encuentran en ejecución. Estos proyectos son de las convocatorias 2024 y 2025.

Fuente: elaboración propia en base a datos base ANDE de redes empresariales.

Gráfico 1b: *Estado de implementación de redes nuevas*

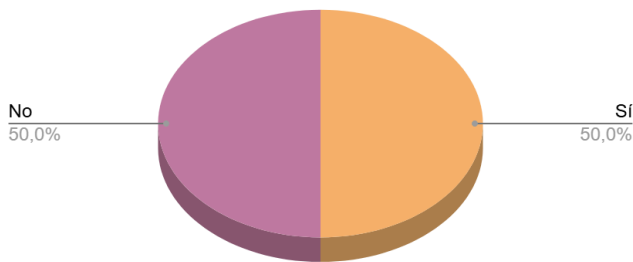
Redes nuevas y su implementación



Estado de finalización de los proyectos de redes nuevas y redes existentes

Gráfico 2b: Proyectos finalizados

## Proyectos finalizados



Fuente: elaboración propia en base a datos base ANDE de redes empresariales.

Por otro lado, en la tabla presentada se muestran los números y porcentajes de proyectos de redes nuevas con diferentes características en su etapa de implementación. Se decidió generar esta tabla solo para redes nuevas, dado que son las únicas que deben pasar por las dos etapas, ya que las redes existentes solo deben generar su etapa de implementación, por lo que total de proyectos en este caso son 23. Y existe posteriormente, la presentación de un gráfico de proyectos finalizados y no finalizados que sí contemplan las redes nuevas y las redes existentes también.

Cómo se logra apreciar, se encuentran tres tipos de casos, donde el primero contempla la cantidad de proyectos que lograron obtener una etapa de implementación, lo que quiere decir que cumplieron exitosamente las dos etapas y lograron finalizar. Este grupo está conformado por 8 proyectos de 23 proyectos de redes nuevas totales, es decir, un 34,8% del total.

Posteriormente se encuentran los casos de los proyectos que no obtuvieron su implementación por lo que se estancaron en la etapa de conformación, con un total de 7 proyectos, lo que se computa en un 30,4%.

Y como último tipo de caso, se encuentran los proyectos que continúan en ejecución debido a su año de convocatoria, lo que en este caso significa que pertenecen a las convocatorias de los años 2024 y 2025, por lo que al ser recientes todavía continúan generando avances.

Como se puede apreciar solo un 30,4% como tal fueron los proyectos que no lograron llegar a su etapa de implementación pero eso no significa que no se hayan generado avances o lazos que aporten a la asociatividad, dado que dichos proyectos sí llegaron a su conformación, por lo que no se puede afirmar que sea un punto negativo para el instrumento.

Y por último, es importante destacar que los proyectos de convocatorias como la del 2025 todavía siguen en ejecución por lo que no se puede afirmar que esos 8 proyectos llegarán o no a la etapa de implementación. Dichos resultados quedan a la espera del tiempo prudente y próximas investigaciones.

En cuanto a la finalización, se puede observar que del total de casos de ambos tipos de redes (28 casos en total) la mitad finalizaron y la otra mitad no, pero en esta sección cabe recalcar que se encuentran los proyectos de las últimas dos convocatorias, los cuales son muy recientes para su finalización por lo que los datos están sesgados por cuestiones temporales.

En resumen, en cuanto a finalización e implementación, el instrumento funciona bastante bien en relación al total de casos. Pero con el matiz de la incertidumbre de las convocatorias 2024 y 2025. A su vez, sería interesante poder estudiar y comprender cuáles fueron las circunstancias de los proyectos que no lograron su implementación con el fin de ver si la conformación dió algún tipo de fruto, por lo que investigar estas situaciones sería útil a nivel de análisis de resultados.

#### Características de las empresas

Tabla 1c: *Empresas participantes*

Categoría	Cantidad	Porcentaje	Características
<b>Empresas participantes</b>	257	—	Total de empresas con proyectos aprobados. Promedio de <b>9 empresas por red.</b>

Fuente: elaboración propia en base a base de datos de empresas ANDE.

Por otro lado, se puede observar un número considerable de empresas que participaron de estas instancias (257), por lo que se puede denotar la extensión a la que el instrumento ha llegado en cuestión a su público objetivo y con un promedio de 9 empresas por red se desprende que las mismas llegan a ser de un tamaño considerable que puede abarcar una territorialidad tangible, ya que como se visualizarán en datos más específicos de las convocatorias, el interior del país posee una gran participación.

Tabla 2c: *Convocatorias*

convocatoria	total instituciones proponentes
<b>2021 al 2025</b>	25

Fuente: elaboración propia en base a base de datos de empresas ANDE.

El total de instituciones que formaron parte de los proyectos a lo largo de las convocatorias es un número considerable por lo que se entiende que el apoyo institucional está siendo fomentado y las mismas presentan interés en esta clase de proyectos.

Gráfico 1c: *Cantidad de empresas parte*

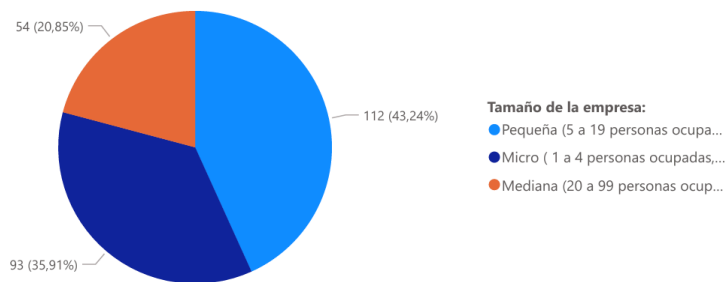
### Cantidad de proyectos



**Fuente:** datos extraídos de base de empresas de ANDE

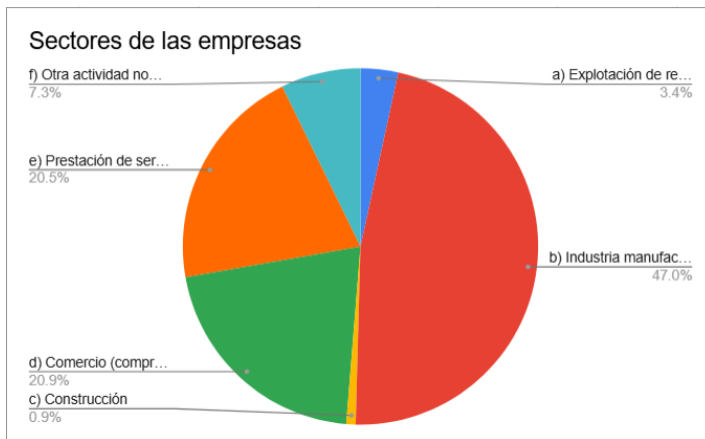
Gráfico 2c: *Tamaño de la empresa*

#### Tamaño de la empresa



**Fuente:** datos extraídos de base de empresas de ANDE

Gráfico 3c: *Sectores de las empresas*



Fuente: elaboración propia en base a datos de base de empresas de ANDE

Por otro lado, la tendencia afirma que el interior del país posee una presencia marcada a lo largo de las convocatorias, dado que como se puede visualizar en el mapa las empresas parte se encuentran en diferentes puntos del interior del país, lo que brinda una variedad territorial al instrumento, lo cual es un punto clave para futuros análisis territoriales.

Y a su vez, como narran los datos las empresas son en su mayoría del sector industrial, seguido por el de prestación de servicios y seguido por el sector comercial.

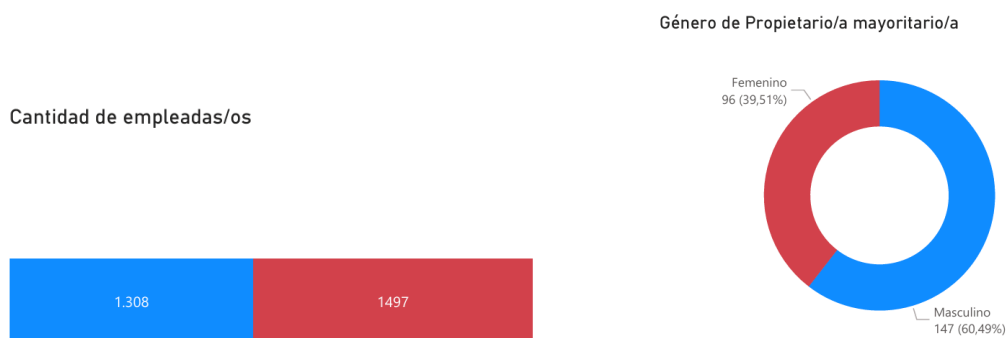
A modo de conteo general, se puede observar en el gráfico, que las pequeñas empresa son las predominantes a nivel de conteo general de las empresas participantes de este instrumento, seguida por las microempresas, lo que es coincidente con la tabla anterior.

Tabla 3c: *Convocatorias y personas empleadas*

convocatoria	personas ocupadas por el total de las empresas incluyendo socios y personal dependiente	cantidad empleados	cantidad empleadas
2021 al 2025	3.394	1.305	1.496

Fuente: elaboración propia en base a datos de base de empresas de ANDE

Gráfico 4c y 5c: *Cantidad de empleados/as y género de propietario/a mayoritario/a*



Fuente: datos extraídos de base de empresas de ANDE

Como se puede observar, el instrumento apoyó a un total de 3.259 personas empleadas en las empresas participantes, lo que confirma que el mismo es abarcativo a nivel laboral, lo que es un incentivo positivo para la economía y mercado laboral. Por otro lado, se acentúa pero de forma tímida una feminización laboral de las MIPYMES involucradas en las redes (1.496 aproximadamente), pero la cantidad de empleados no se queda atrás tampoco (1.305 aproximadamente). Y dicha masculinización se ve representada mayoritariamente en el sexo del propietario/a, donde en la mayoría de las convocatorias suele ser un masculino (60,49%). Lo que deja en evidencia división de puestos según el sexo de la persona, donde las mujeres suelen tener los puestos de rango más bajos que los hombres, esto en el caso puntual de estas convocatorias se puede observar notoriamente (particularmente en el caso del propietario/a de la empresa cabe aclarar).

Tabla 4c: *Convocatorias y exportaciones*

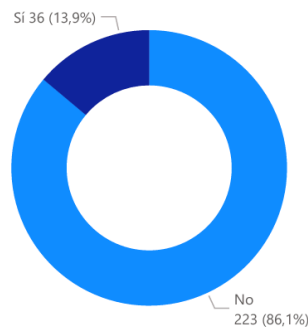
convocatoria	sí realizaron exportaciones *	no realizaron exportaciones	promedio de capacidad productiva de las empresas	autopercepción comparada de equipamiento al nivel de punta sectorial
2021 a 2025	34	222	50%/80%	distante/ similar

\*en los últimos 3 años.

Fuente: elaboración propia en base a base de datos de empresas ANDE.

Gráfico 6c: *Empresas y sus exportaciones*

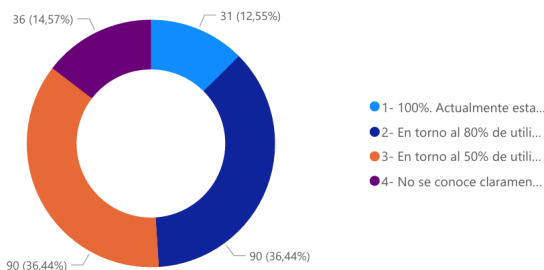
¿La empresa realiza o ha realizado exportaciones en los últimos 3 años?



**Fuente:** datos extraídos de base de empresas de ANDE

Gráfico 7c: *Capacidad productiva de la empresa*

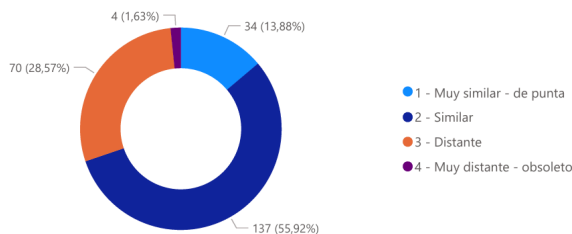
¿En qué situación está la capacidad productiva de la empresa?



**Fuente:** datos extraídos de base de empresas de ANDE

Gráfico 8c: *Nivel de equipamiento de la empresa*

¿Cómo entiende es el nivel del equipamiento de la empresa respecto al que se considera de punta en el sector?



**Fuente:** datos extraídos de base de empresas de ANDE

Como se puede observar, la mayoría de las MIPYMES no exportan sus productos o servicios (86,1%), lo que deja expuesto que la internacionalización de las mismas es una problemática o barrera que se debería tener en cuenta. Aunque cabe recalcar que es esperable dado el tamaño de las empresas y de sus barreras en el mercado. El promedio de la capacidad

productiva de las empresas refleja en parte los problemas de productividad que poseen, ya que en la mayoría de los casos dicha capacidad ronda el 50% o al 80%, es decir, existe poca eficiencia productiva según lo relatado por las empresas, por lo que es otra problemática que se debería tener en cuenta a la hora de aplicar los instrumentos de asociatividad.

Y ello, es respaldado por la percepción de las mismas en cuanto a la comparación de equipamiento al nivel que se considera de punta en sus respectivos sectores, lo cual deja en evidencia que se autopercibe entre distante y similar en la mayoría de los casos a las mejores tecnologías disponibles, lo que podría generar desmotivaciones a nivel empresarial al visualizar una brecha amplia en comparación a otras empresas y su competitividad. Por lo cual, la brecha de productividad a la que se enfrentan las pymes que fue mencionada por diversos autores en la sección del marco teórico de este proyecto es palpable con los datos, generando que sea se le considere con mayor relevancia y que la asociatividad juegue un papel clave para solucionar dicha problemática.

A modo de resumen general, se puede visualizar que el instrumento de redes empresariales de ANDE ha logrado con el paso de los años incrementar el número de actores, tanto empresas como instituciones. A su vez, es de decir que la territorialidad del mismo es amplia, logrando no caer en el “morir en la capital”, sino que hacer parte y apoyar al interior del país a la par. Por lo que, dicho instrumento persigue el punto clave de desarrollo local territorial que esta investigación plantea con Vazquez Barquero y ha otorgado hasta la fecha nuevas oportunidades o eso pretende a las personas que se encuentran detrás de estas empresas, nuevas oportunidades a nivel de crecimiento, y a su vez de interconexión entre esta amplio entramado empresarial tan relevante a nivel nacional, aunque se requiere de más investigaciones para poder profundizar en el análisis de la finalización e implementación de proyectos, ya que varios se encuentran en ejecución. Pero a groso modo, se puede afirmar con la información que se obtuvo hasta la fecha que en estos dos aspectos el instrumento posee resultados positivos.

#### Anexo 8: formato de entrevista general

Cabe destacar que en las entrevistas se formularon preguntas extras según los relatos de cada actor en el momento.

#### **PROCESO:**

¿Cómo fue el proceso de creación del proyecto? ¿qué contratiempos o dificultades tuvieron?

¿Cómo se llegó a la idea de representar una red empresarial?, existían problemáticas que apoyaron esta idea? ¿Cuáles fueron las principales razones para llegar a ello?

¿Cuál es el pensamiento que tienen los actores involucrados en relación a la utilidad del proyecto?

### **CONTINUIDAD:**

¿Las empresas poseen confianza entre ellas? ¿Cómo fue ese proceso?

¿Se siguen reuniendo las empresas hoy en día?

¿Considera que las empresas se involucran con la misma intensidad?

### **BIEN RED:**

¿En qué consiste el bien red del proyecto?

¿Entiende que el bien red se sigue utilizando hasta la fecha ? ¿Cuáles son sus aportes para la red?

¿Consideran que el éxito o estancamiento del proyecto está vinculado al bien red?

### **PRODUCTIVIDAD:**

A nivel de fortalecimiento productivo, ¿ cree que el proyecto tuvo buenos resultados? ¿por qué?

¿Los resultados generados concuerdan con los resultados que se esperaban del proyecto?

¿Consideran que la experiencia valió la pena o creen que fue una inversión innecesaria en este aspecto?

¿Creen que la red pueda seguir generando aumento a nivel de fortalecimiento productivo, como por ejemplo a nivel de gestión, comercialización, etc?