PROMYPE

Informe final de resultados

Encuesta Nacional sobre productividad y diálogo en las MYPE

Setiembre 2026



Desarrolla ANMYPE

Cofinancia: INEFOP

Informe elaborado en el marco de “PROMYPE: Productividad y Diálogo en las Mype”, un proyecto de ANMYPE, cofinanciado por INEFOP.

PROMYPE Productividad y diálogo en las MYPE

Este informe es elaborado en el marco de **"PROMYPE: Productividad y Diálogo en las Mype",** un proyecto desarrollado por la Asociación Nacional de Micro y Pequeñas Empresas (ANMYPE), con el cofinanciamiento del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP).

PROMYPE tiene como objetivo fortalecer a las micro y pequeñas empresas (MYPE) de Uruguay, promoviendo la productividad, la cooperación laboral y el diálogo social como herramientas para el desarrollo empresarial.

El proyecto se ejecuta durante doce meses, entre el 1 de junio de 2026 y el 28 de mayo de 2027, con cobertura en los 19 departamentos del país.

Su estrategia combina investigación aplicada, formación presencial y virtual, tutorías técnicas, articulación territorial, desarrollo de herramientas prácticas y difusión de resultados.

Contacto:
promype@anmype.org.uy - secretaria.general@anmype.org.uy
www.anmype.org.uy - 092 65 37 37

Equipo del proyecto "PROMYPE: Productividad y Dálogo en las Mype"
Daniel Pérez, Álvaro Nodale, Lourdes Carbajal, Fiorella Codina, Eloísa González, Diego Codina y Sofía Arellano.

Por Equipos Consultores: Dirección: Santiago Peyrou / Coordinación técnica y análisis: Gastón Díaz / Dirección de operaciones: Daniel Iroldi / Coordinación de campo: Elisa Correa-Paula Nuñez / Supervisión: Andrea Velasco / Programación: Braulio Ubilla. Encuestadores: Alicia Guarnieri, Fabiana Da Rosa, Florencia Negrin, Ignacio Vizcarra, Jorge Costa, Johana Garcia, Karina Gonzalez, Laura Romano, Lucia Vicudo, Marlene Penino, Patricia Isla, Veronica Gancio.

ANMYPE Cofinancia: INEFOP

Prólogo

Las micro y pequeñas empresas sostienen una parte importante del empleo y de la actividad económica en todo el país. Los indicadores agregados, no obstante, dicen poco sobre su realidad cotidiana, ya que tienden a describir el conjunto sin dar cuenta de los procesos concretos que ocurren dentro de cada empresa. Para diseñar herramientas que resulten útiles es preciso mirar hacia adentro, buscando comprender cómo se organizan y se gestionan, qué obstáculos enfrentan en el día a día, de qué modo se vinculan con sus trabajadores y trabajadoras y qué tipo de apoyo esperan de las instituciones con las que interactúan.

Con ese propósito, la Asociación Nacional de Micro y Pequeñas Empresas (ANMYPE) lleva adelante el proyecto "**Productividad y Diálogo en las MYPE**", orientado a reforzar la capacidad productiva y organizativa de estas empresas y su participación en el diálogo social. La iniciativa parte de la convicción de que la productividad depende en buena medida de la manera en que una empresa se gestiona, organiza su trabajo y construye espacios de cooperación, tanto dentro de la empresa como en los ámbitos institucionales en los que participa, y no sólo de la incorporación de tecnología y de la contención de costos, como muchas veces se cree. En ese sentido, mejorar la productividad es también fortalecer la capacidad de las MYPE para sostenerse y competir en mercados exigentes, en los que muchas veces conviven con actores de mayor escala y con una mayor disponibilidad de recursos.

El presente informe es el primer paso de ese recorrido y corresponde a la etapa de generación de evidencia prevista. El mismo, procura ofrecer una base empírica que permita comprender con mayor profundidad esas dinámicas en el universo de las MYPE. En tal sentido, su utilidad se proyecta sobre las etapas siguientes: los procesos de formación y asistencia técnica, el trabajo territorial y el desarrollo y validación del Kit MYPE de Productividad y Diálogo.

El estudio se apoya en dos fuentes complementarias. La primera es una encuesta telefónica de alcance nacional realizada a 400 micro y pequeñas empresas formales, seleccionadas a partir del marco de empresas del Instituto Nacional de Estadística (INE). A la misma se suman 15 entrevistas a personas vinculadas al ecosistema MYPE, que permiten captar con mayor detalle las características, dificultades y necesidades del sector, aportando así elementos para comprender qué hay detrás de las cifras que arrojan las encuestas.

Las empresas que integran el estudio son diversas entre sí en tamaño, antigüedad, rubro y localización. Sobre ese universo diverso, los resultados dejan ver sus prácticas de gestión, sus formas de organizar el trabajo, la medida en que acceden a capacitación y asesoramiento y las dificultades con las que cargan. Asimismo, habilitan a pensar bajo qué condiciones la productividad y el diálogo pueden dejar de ser sólo ideas abstractas para incorporarse a la gestión cotidiana.

Para ANMYPE, poner a disposición esta información tiene el objetivo de contribuir a tomar mejores decisiones, afinar las herramientas de apoyo y sostener un diálogo más rico entre las empresas, sus trabajadores y trabajadoras, las organizaciones que los representan y las instituciones vinculadas al desarrollo productivo y al mundo del trabajo.

Creemos que no es posible fortalecer a las MYPE sin conocerlas antes en profundidad. El presente informe procura ser un aporte en esa dirección y, particularmente, un punto de partida común desde el cual seguir construyendo capacidades y espacios de cooperación, aquellos que se requieren para contar con empresas más sólidas y con un diálogo social mejor informado.

Contenidos

Introducción 06

1. Objetivos 07

2. Metodología 08

i. Metodología de encuesta a empresas 08

ii. Metodología de entrevistas a actores del ecosistema MYPES 11

3. Resultados de la encuesta a mypes 13

i. Caracterización de las micro y pequeñas empresas formales en Uruguay 14

ii. Situación de actual de las mypes y dificultades percibidas 17

iii. Procesos de gestión de las mypes 20

iv. Formas de organización del trabajo y gestión de las relaciones laborales 29

v. Necesidades de apoyo 34

vi. Diferencias regionales destacadas 38

4. Resultados de entrevistas a actores del ecosistema mype 45

i. Análisis descriptivo de las principales dimensiones temáticas 46

ii. Análisis transversal y hallazgos emergentes 60

5. Conclusiones 64

Anexos 67

ANEXO 1–Cuestionario de encuesta 68

ANEXO 2–Pauta de entrevista 72







Introducción

Este informe presenta los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Diálogo en las MYPE, realizada por Equipos Consultores para la Asociación Nacional de Micro y Pequeñas Empresas (ANMYPE). El estudio busca conocer cómo las micro y pequeñas empresas formales del Uruguay organizan su trabajo, llevan la gestión de su negocio y resuelven los asuntos cotidianos con su personal, así como identificar en qué temas necesitarían apoyo externo para mejorar su funcionamiento.

La encuesta se aplicó por vía telefónica a **400 micro y pequeñas empresas** formales registradas en el Registro Permanente de Actividades Empresariales del Instituto Nacional de Estadística, durante el mes de julio de 2026. Los resultados que se presentan a lo largo del informe están ponderados y se muestran para el total de mypes y abiertos por tamaño de empresa. Cuando las diferencias resultan relevantes se comentan además otras aperturas: sector de actividad, región, antigüedad de la empresa, tenencia de empleados y perfil de la persona que conduce el negocio.

Complementariamente se realizaron **15 entrevistas semi-estructuradas con informantes calificados y actores del ecosistema** de micro y pequeñas empresas para indagar y profundizar sobre estas temáticas.

El presente informe se organiza en seis capítulos de la siguiente forma:

1. Los **objetivos** que orientaron la investigación.
2. La **metodología** utilizada, incluyendo la construcción del marco muestral, el diseño de la muestra y las características técnicas de ambos relevamientos (encuestas y entrevistas).
3. Los **resultados** de la encuesta organizados en cinco sub-capítulos (caracterización de las empresas, situación actual y dificultades percibidas, procesos de gestión, organización del trabajo y relaciones laborales, necesidades de apoyo).
4. El **análisis** de las entrevistas organizados en 2 sub-capítulos (análisis descriptivo de las principales dimensiones del estudio y análisis transversal de hallazgos emergentes.
5. Finalmente se **resumen** los aspectos destacados y las principales conclusiones del estudio.
6. Y se incorpora como **anexos** el cuestionario utilizado en la encuesta a empresas y la pauta de entrevista.

400
micro y pequeñas empresas encuestadas

15
entrevistas semi-estructuradas

1. Objetivos

La investigación tuvo como objetivo principal conocer en mayor profundidad sobre los procesos de gestión y necesidades de apoyo de las micro y pequeñas empresas (mypes) instaladas en Uruguay.

En particular, se busca **caracterizar a las micro y pequeñas empresas** del Uruguay en términos de sus procesos de gestión, producción, desarrollo de personas y gestión de la comunicación interna. Adicionalmente, el estudio se propone **identificar las principales necesidades de apoyo** de las empresas y **evaluar su interés declarado en participar** en el futuro de un proyecto que implique actividades de apoyo específicas.

2. Metodología

La metodología de investigación planteada implica un enfoque que combina relevamientos cuantitativos a partir de encuestas y relevamientos cualitativos en base a entrevistas a actores vinculados al ecosistema de mypes. La encuesta a empresas formales busca dimensionar las principales dificultades que experimentan las mypes en su proceso de gestión interna y sus necesidades de apoyo, mientras que las entrevistas buscan profundizar en algunos aspectos cualitativos que orienten mejor las actividades futuras de ANMYPE.

2.1. Metodología de encuesta a empresas

A continuación se presentan las principales características técnicas de la encuesta realizada a las micro y pequeñas empresas formales.

Construcción del marco muestral de la encuesta a empresas formales

El Registro Permanente de Actividades Empresariales (RPAE) del INE permite generar un marco completo de este segmento y está constituido por todas las micro y pequeñas em-presas formales del país, de acuerdo al Decreto 504/007; entendiéndose por formales to-das aquellas que registran sus obligaciones tributarias y previsionales en los organismos del Banco de Previsión Social (BPS) y la Dirección General Impositiva (DGI). Se trata de en-tidades jurídicas con actividad económica del sector privado que poseen Registro Único Tributario (RUT) al 31 de diciembre de 2024.

Este listado utilizado es el Marco de Empresas que maneja el Instituto Nacional de Esta-dística (INE) para sus relevamientos a nivel de empresas, ya que permite tener informa-ción de calidad y actualizada de empresas de todo el país. Además, Equipos Consultores tiene amplia experiencia realizando encuestas en base a este marco, entre las que se destacan las ediciones 2012 y 2017 de la "Encuesta Nacional de mipymes industriales, comerciales y de servicios" llevadas adelante por el Ministerio de Industria, Energía y Minería.

Este Registro o Directorio de Empresas del INE se actualiza anualmente y dispone de aproximadamente 180.000 mypes registradas a nivel nacional. De esta cantidad de empresas listadas el 88% corresponde a micro empresas y 12% son clasificadas como pequeñas empresas.

Este marco incluye de manera comprehensiva a las empresas de los sectores secundarios y terciarios de la economía (industria-construcción, comercio y servicios), pero no permite acceder de manera completa a las empresas del sector primario de la economía: en el marco hay menos de 2000 empresas registradas en sectores primario (agro, forestación, pesca y minería), mientras que el último Censo Agropecuario indicaba la existencia de aproximadamente 40.000 establecimientos dedicados a actividades de ese tipo. Esto marca una limitación de este marco y nos hace **delimitar el universo a las mypes registradas que desarrollan actividades en sectores de servicios, comercio, industria y construcción.**

Diseño muestral

Se elaboró una muestra aleatoria estratificada por región, tamaño y sector de actividad con estratificación no proporcional para asegurar mayor cantidad de casos de empresas pequeñas, empresas del interior del país (para generar aperturas más robustas por re-giones) y las empresas vinculadas a sectores más pequeños como Industria y Construcción.

Para asegurar la representatividad de los diferentes perfiles de empresas en la muestra se definieron 12 estratos a partir del tamaño (2 categorías), sector de actividad (3 catego-rías) y región de las empresas (2 categorías). Estos estratos ya han sido utilizados por Equipos Consultores en diferentes encuestas a empresas (Encuesta nacional mipymes).

Tabla 1a. Distribución del marco muestral según estratos definidos de tamaño, sector y región de las empresas (RPAE 2024, INE)

	Montevideo			Interior			
	Industria y Const.	Comercio	Servicios	Industria y Const.	Comercio	Servicios	TOTAL
Micro	8.156	18.808	46.995	13.386	32.932	41.156	161.433
Pequeña	1.854	3.598	6.188	1.667	3.941	5.302	22.550
TOTAL	10.010	22.406	53.183	15.053	36.873	46.458	183.983

	Montevideo			Interior			
	Industria y Const.	Comercio	Servicios	Industria y Const.	Comercio	Servicios	TOTAL
Micro	4%	10%	26%	7%	18%	22%	88%
Pequeña	1%	2%	3%	1%	2%	3%	12%
TOTAL	5%	12%	29%	8%	20%	25%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de "Directorio de Empresas y Establecimientos 2024, Directorio Micro, Pequeña y Mediana Empresa", División de Estadísticas Económicas, INE.

La muestra total efectiva fue de 400 casos

Este tamaño muestral permite tener un nivel de error muestral máximo de +/-4,9% para un nivel de confianza del 95%. El tamaño de los estratos se asignó de manera no proporcional al peso en el marco, sino que se sobre-rrepresentan algunos segmentos. La muestra obtenida fue ponderada ex-post mediante el procedimiento iterativo raking, de manera de ajustar el peso de los diferentes estratos según la información del marco muestral utilizado.

Tabla 1b. Distribución de la muestra bruta y de la muestra ponderada según estratos definidos de tamaño, sector y región de las empresas (RPAE 2024, INE)

	Muestra bruta	Muestra ponderada
Micro empresa	60%	88%
Pequeña empresa	40%	12%
Total	100%	100%
Industria y Const.	25%	14%
Comercio	31%	32%
Servicios	44%	54%
Total	100%	100%
Montevideo	38%	47%
Interior	62%	53%
Total	100%	100%

Resumen de características técnicas de la encuesta

A continuación se presenta un resumen de las principales características que tiene la encuesta realizada a nivel de mipymes formales uruguayas.

CARACTERÍSTICA	ESPECIFICACIÓN
Público objetivo	Empresas micro y pequeñas formales que forman parte del Registro Permanente de Actividades Empresariales del INE, vinculadas a actividades industriales, comerciales y de servicios.
Modo de encuesta	Encuesta telefónica mediante sistema CATI
Cuestionario	Se elaboró un cuestionario específico a partir de los temas y preguntas de interés planteadas por ANMYPE. El cuestionario fue piloteado y tuvo una duración promedio de 12 minutos. En Anexos se adjunta el cuestionario utilizado.
Diseño muestral	Muestra aleatoria estratificada por región, tamaño y sector de actividad. Dicha estratificación fue no proporcional: se sobrerrepresentan las empresas pequeñas para poder realizar análisis segmentados por tamaño.
Tamaño muestral	El tamaño muestral efectivo fue de 400 casos
Ajuste y ponderación de datos	La muestra se ajustó posteriormente para que los tamaños o pesos de los estratos se ajusten a los datos del marco muestral. Se utilizó el método “rake” de ponderación usando las siguientes variables: tamaño, sector, y región.
Trabajo de campo	Las encuestas se realizaron entre el 7 y 28 de Julio de 2026.

2.2. Metodología de entrevistas a actores del ecosistema MYPES

Las entrevistas realizadas a informantes calificados y actores del ecosistema MYPES buscaron indagar con mayor profundidad en algunos aspectos cualitativos con el objetivo de orientar de mejor manera las actividades futuras de ANMYPE con las empresas, y en particular brindar recomendaciones más específicas para el diseño e implementación del "Kit MYPE de Productividad y Diálogo".

Las entrevistas fueron de modalidad semiestructurada: utilizamos una pauta que ordena los temas de interés pero no es un cuestionario cerrado (el orden puede alterarse según el flujo de la conversación y no es obligatorio leer las preguntas textualmente). La prioridad en este tipo de entrevista es que el entrevistado desarrolle su propia perspectiva. Para la realización de estas entrevistas se diseñó una pauta de tópicos organizada en 5 bloques temáticos: situación actual y dificultades de las mype, formas de gestión, organización del trabajo y diálogo social, necesidades de apoyo y evaluación del KIT MYPE.

Las entrevistas fueron realizadas por una entrevistadora con experiencia en el uso de la técnica y debidamente capacitada por el equipo técnico a cargo del estudio. Estas entrevistas se realizaron tanto de manera telefónica como mediante plataformas de videollamadas, dependiendo de las preferencias de las personas entrevistadas. La duración promedio de las entrevistas fue de aproximadamente 25 minutos.

Entre el 3 y 14 de agosto **se realizaron en total 15 entrevistas** a un conjunto de actores del ecosistema mype aportados por ANMYPE. En estas entrevistas podemos encontrar 8 casos que hablan desde una posición gremial (actual o pasada), 6 desde la titularidad o dirección de una empresa, y 1 desde la asesoría externa; pero una gran parte de los encuestados combina posiciones de dirección de empresas y de representación gremial. Y en términos de género contamos con 2 mujeres entrevistadas y 13 varones.



Tabla 2. Distribución de las entrevistas realizadas según región y perfil de entrevistado.

Nº	Región	Perfil de entrevistado/a
1	Interior	Presidente de gremial empresarial y titular de empresa (software)
2	Interior	Dirigente gremial, ex empresario mype industrial (química) y docente
3	Interior	Dirigente de centro comercial-industrial y socio de mype de servicios
4	Interior	Ex dirigente de centro comercial y titular de empresa mype comercial
5	Interior	Titular de empresa mype y ex dirigente gremial
6	Interior	Gerente de centro comercial e industrial
7	Interior	Socio de cooperativa de producción (agroindustria)
8	Interior	Titular de mype industrial (agroindustria) y ex dirigente gremial
9	Interior	Productor agropecuario familiar y dirigente de intergremial
10	Montevideo	Titular de empresa mype comercial (nuevo emprendedor)
11	Montevideo	Director de pequeña empresa mype de servicios (telecomunicaciones)
12	Montevideo	Encargado de empresa mype comercial
13	Montevideo	Titular de empresa mype (mecánica automotriz) e integrante de gremial
14	Montevideo	Titular de empresa mype comercial
15	Montevideo	Consultoría y asesoría externa en mype

3. Resultados de la encuesta a mypes

En este capítulo se presentarán los principales hallazgos relevados en la encuesta realizada a empresas mypes formales o registradas, organizándolos temáticamente en 5 sub-capítulos.

3.1. Caracterización de las micro y pequeñas empresas formales en Uruguay

El universo de las micro y pequeñas empresas formales uruguayas se caracteriza, antes que nada, por su **escala reducida**. El personal promedio es de 2,8 personas considerando al titular, y prácticamente la mitad de las empresas (48%) está integrada por una sola persona. Otro 33% tiene entre dos y cuatro integrantes, de modo que ocho de cada diez mypes se manejan con menos de cinco personas. La diferencia entre ambos tamaños es sustantiva: mientras la micro empresa promedia 2,1 personas, la pequeña llega a 8,4.

Como contrapartida de esa escala, **56% de las mypes no tiene ningún empleado:** se trata de emprendimientos unipersonales o sostenidos por socios y familiares. La tenencia de empleados es el rasgo que más claramente separa a los dos tamaños: solo 36% de las micro empresas tiene al menos un empleado, frente a 99% de las pequeñas. Entre las que sí emplean, el promedio es de 3,6 empleados (2,4 en micro y 6,9 en pequeñas). Este dato tiene una consecuencia directa para la lectura del informe: los módulos sobre organización del trabajo y relaciones laborales se aplicaron solo a las 244 empresas con empleados.

Tabla 3. Cantidad de trabajadores y tenencia de empleados

Ocho de cada diez mypes se manejan con menos de cinco personas y más de la mitad no tiene ningún empleado

	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
Personas que trabajan en la empresa (incluido el/la titular)			
Solo yo (1 persona)	**48%**	55%	0%
Entre 2 y 4 personas	**33%**	36%	10%
Entre 5 y 9 personas	**15%**	9%	58%
Entre 10 y 19 personas	**3%**	0%	26%
20 o más personas	**1%**	0%	6%
Promedio de personas	**2,8**	**2,1**	**8,4**
P25	**1**	**1**	**6**
P50 (mediana)	**2**	**1**	**7**
P75	**4**	**3**	**10**
Tenencia de empleados			
Tiene al menos un empleado/a	**44%**	36%	**99%**
No tiene empleados	**56%**	**64%**	1%
Promedio de empleados	**3,6**	**2,4**	**6,9**

Pregunta: Incluyéndose a Ud., ¿cuántas personas integran el personal de la empresa? Considere dueños, socios, directores, empleados y familiares que trabajen de manera permanente sean o no remunerados. / ¿La empresa tiene al menos 1 empleado/a? ¿Cuántos?- Base: total de encuestados (400). El promedio de empleados se calcula sobre las empresas con empleados (244)

Se trata además de un **universo bastante maduro y con experiencia.** Cuatro de cada diez mypes (41%) llevan más de diez años de actividad y solo 31% tiene hasta cinco años. La antigüedad crece con el tamaño: 73% de las pequeñas supera la década, frente a 37% de las micro. La combinación de trayectoria larga y escala mínima sugiere que buena parte de estas empresas no está en una etapa de crecimiento sino de sostenimiento de la actividad.

Tabla 4. Antigüedad de la empresa

Un universo maduro y de escala mínima: cuatro de cada diez superan los diez años de actividad

	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
Hasta 5 años	**31%**	33%	15%
Entre 6 y 10 años	**28%**	30%	12%
Más de 10 años	**41%**	37%	73%

Pregunta: ¿Aproximadamente cuántos años lleva su empresa desarrollando su actividad? / Base: total de encuestados (400)



En cuanto a quién conduce el negocio, la encuesta se aplicó a la persona responsable de las principales decisiones. En 83% de los casos se trata directamente del dueño o dueña y en 7% de un socio o socia; las figuras de gerencia aparecen casi exclusivamente en las empresas pequeñas (18% de gerentes o administradores y 11% de encargados, frente a 3% y 2% en las micro). Es decir que **en la enorme mayoría de las mypes la propiedad y la gestión están en la misma persona, que además suele trabajar en la operación.**

Su perfil sociodemográfico muestra una leve mayoría de varones (60%) y su edad **promedio es cercana a 48 años.** El **nivel educativo es relativamente alto:** 30% completó estudios terciarios completos y otro 18% los cursó sin completarlos, mientras que 19% alcanzó ciclo básico o menos. Como se verá más adelante, este último grupo es el que menos accede a capacitación y asesoramiento, por lo que constituye un segmento crítico para cualquier estrategia de apoyo.

Tabla 5. Perfil de la persona que conduce el negocio

En 83% de las mypes la propiedad y la gestión están en la misma persona

	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
Rol en la empresa			
Dueño/a	**83%**	**88%**	48%
Socio/a	**7%**	5%	21%
Gerente o administrador/a	**5%**	3%	18%
Encargado/a	**3%**	2%	11%
Otro	**2%**	2%	3%
Identidad de género			
Masculino	**60%**	59%	63%
Femenino	**40%**	41%	37%
Edad			
Menos de 40 años	**25%**	26%	17%
Entre 40 y 49 años	**30%**	32%	22%
Entre 50 y 59 años	**27%**	26%	34%
60 años o más	**18%**	16%	26%
Promedio de edad (años)	**47,6**	**47,0**	**51,8**
Nivel educativo máximo alcanzado			
Ciclo Básico o menos	**19%**	19%	14%
Bachillerato (completo o incompleto)	**33%**	33%	34%
Terciaria incompleta	**18%**	19%	13%
Terciaria completa	**30%**	29%	39%

Pregunta: ¿Qué rol desempeña Ud. dentro de la empresa? / ¿Cuál es su identidad de género? / ¿Cuántos años cumplidos tiene? / ¿Cuál es su nivel educativo más alto alcanzado?-Base: total de encuestados (400)

3.2. Situación actual de las mypes y dificultades percibidas

La situación reciente de las mypes se podría describir como **estancamiento con sesgo negativo.** En los últimos doce meses, 36% de las empresas declara que sus ventas disminuyeron y 45% que se mantuvieron, mientras que solo 18% registró aumentos. El balance entre quienes crecieron y quienes retrocedieron es negativo en 18 puntos porcentuales.

La caída no se distribuye de manera homogénea. Es algo más frecuente entre las empresas pequeñas (42% frente a 36% de las micro) y crece con la antigüedad: 44% entre las empresas de más de diez años, frente a 28% entre las de hasta cinco años. La diferencia más marcada aparece según el nivel educativo de quien conduce el negocio: 51% de caída entre quienes alcanzaron ciclo básico o menos, frente a 26% entre quienes tienen estudios terciarios.

A ese cuadro se suma una **percepción de competencia intensa:** 71% considera que hay muchas empresas ofreciendo los mismos productos o servicios a los mismos clientes, 21% que hay pocas y apenas 5% que no tiene competencia relevante. En este punto no hay diferencias por tamaño: micro y pequeñas comparten la sensación de operar en mercados saturados.

Tabla 6. Evolución de las ventas y percepción de la competencia

Estancamiento con sesgo negativo: cayeron el doble de las que crecieron, en mercados percibidos como saturados

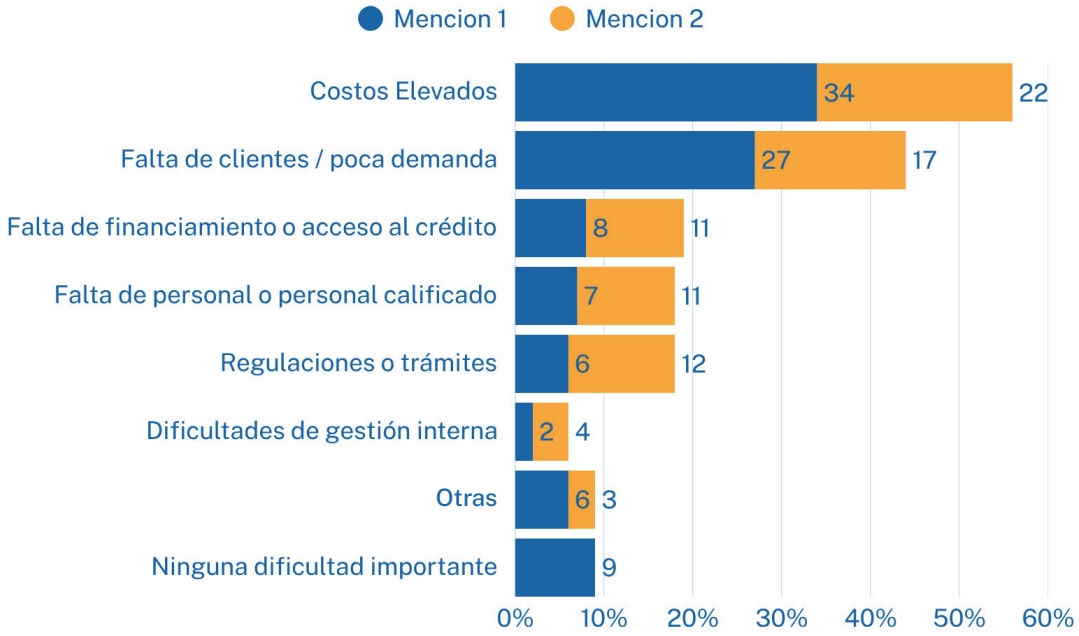
	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
Evolución de las ventas o facturación en los últimos 12 meses			
Aumentaron	**18%**	18%	17%
Se mantuvieron	**45%**	46%	37%
Disminuyeron	**36%**	36%	42%
No sabe / no responde	**1%**	0%	4%
Cantidad de empresas que ofrecen lo mismo a los mismos clientes			
Ninguna o casi ninguna otra empresa	**5%**	5%	2%
Pocas empresas	**21%**	20%	26%
Muchas empresas	**71%**	71%	72%
No sabe / no responde	**3%**	4%	1%

Pregunta: En los últimos 12 meses, ¿sus ventas o facturación aumentaron, se mantuvieron o disminuyeron? / Pensando en otras empresas que ofrecen los mismos productos o servicios que la suya y que se dirigen a los mismos clientes, ¿usted diría que hay...?- Base: total de encuestados (400)

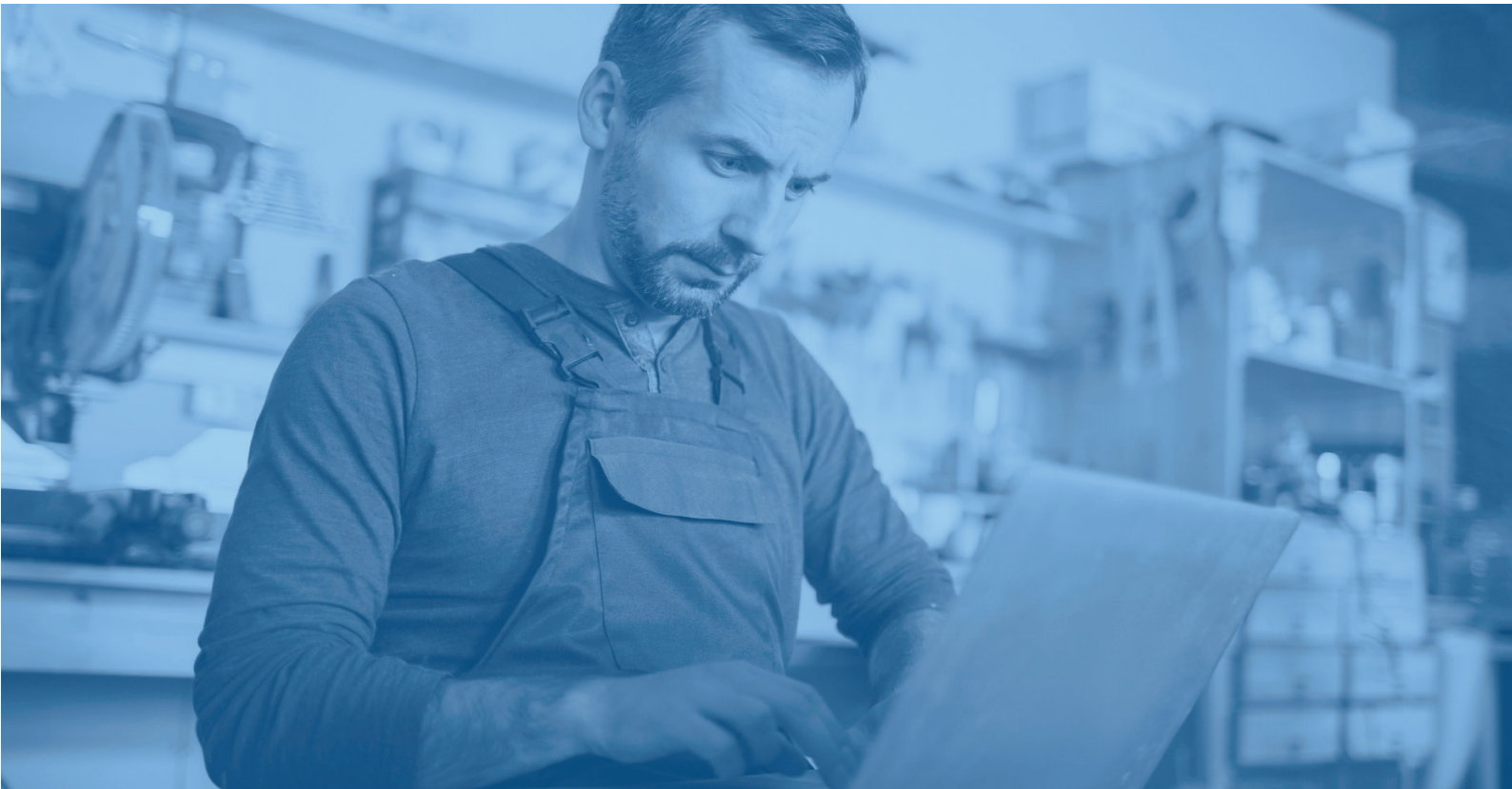
Consultadas por la **principal dificultad** que enfrentan hoy, las mypes responden de manera concentrada. Sumando la primera y la segunda mención, los **costos elevados** son señalados por 56% de las empresas y la **falta de clientes o poca demanda** por 44%. Muy por detrás aparecen la falta de financiamiento (19%), la falta de personal calificado (18%) y las regulaciones o trámites (18%). Solo 9% afirma no tener ninguna dificultad importante.

Gráfico 1. Principales dificultades que enfrenta la empresa (primera y segunda mención)

Las mypes leen sus problemas como externos: la gestión interna reúne 7% de las menciones



Pregunta: De la siguiente lista, ¿cuál es la principal dificultad que enfrenta hoy su empresa? ¿Y la segunda dificultad más importante?- Base: total de encuestados (400)



El dato más relevante de este bloque no es cuáles son las dificultades más mencionadas sino cuál es la que casi no se menciona: las **dificultades de gestión interna** reúnen 7% de las menciones y son señaladas como principal dificultad por apenas 2% de las empresas. **Las mypes leen sus problemas como problemas externos —precios, costos y demanda— y no como problemas de organización o de gestión.** Este dato es muy relevante al analizar el subcapítulo sobre gestión donde se observa que una parte importante de estas empresas no cuenta con procedimientos establecidos ni fija metas anuales.

Por tamaño, las diferencias son consistentes con la escala. En las **pequeñas** pesan más los costos (67% frente a 55% en micro), la falta de personal calificado (34% frente a 16%) y las regulaciones (24% frente a 17%). En las micro, en cambio, pesa más la falta de clientes (45% frente a 34%) y también es más frecuente que no identifiquen dificultades importantes (11% frente a 1%). A medida que la empresa crece, el problema se desplaza de la demanda hacia los factores de producción y el entorno regulatorio.

En el análisis por grandes sectores de actividad se observa que **en Industria y Construcción la falta de personal calificado aparece como un problema más relevante** (33% de las menciones, frente a 13% en comercio), un problema de oferta de trabajo que no aparece en los demás sectores. En comercio, en cambio, la falta de clientes concentra 48% de las menciones.

Tabla 7. Dificultades que enfrenta la empresa según tamaño (suma de primera y segunda mención)

Al aumentar el tamaño, el problema se desplaza de la demanda hacia los factores de producción

	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
Costos elevados	**56%**	55%	67%
Falta de clientes / poca demanda	**44%**	45%	34%
Falta de financiamiento o acceso al crédito	**19%**	20%	13%
Dificultades de gestión interna	**7%**	6%	10%
Falta de personal o personal calificado	**18%**	16%	34%
Regulaciones o trámites	**18%**	17%	24%
Otras	**9%**	9%	8%
Ninguna dificultad importante	**9%**	11%	1%

Pregunta: De la siguiente lista, ¿cuál es la principal dificultad que enfrenta hoy su empresa? ¿Y la segunda dificultad más importante? Base: totalde encuestados (400). Suma de menciones: la columna no totaliza 100%

3.3. Procesos de gestión de las mypes

Lejos de la imagen de empresas inmóviles, las mypes declaran haber realizado **acciones concretas de mejora** en los últimos doce meses. La más extendida es el control de costos (60%), seguida por la **compra de equipos o herramientas (55%) y la incorporación de herramientas digitales (49%).** Cuatro de cada diez realizaron acciones comerciales para vender más (42%), introdujeron cambios en la forma de hacer el trabajo (39%) o hicieron capacitación (38%). La incorporación de personal es la acción menos frecuente (19%), coherente con el contexto de ventas estancadas descrito en el capítulo anterior.

Las empresas pequeñas realizan más acciones de todo tipo, con brechas particularmente amplias en la incorporación de personal (55% frente a 14%), las acciones comerciales (63% frente a 40%), la capacitación (54% frente a 36%) y la compra de equipos (73% frente a 53%). Una apertura regional llama la atención: en el Norte del país 75% declara haber realizado acciones para vender más, frente a 30% en Montevideo.

Tabla 8. Acciones realizadas en los últimos 12 meses

Seis de cada diez controlaron costos; solo dos incorporaron personal

	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
Control de costos	**60%**	58%	72%
Compra de equipos o herramientas	**55%**	53%	73%
Incorporación de herramientas digitales	**49%**	48%	56%
Acciones para vender más, como publicidad o promociones	**42%**	40%	63%
Cambios en la forma de hacer el trabajo	**39%**	38%	47%
Capacitación	**38%**	36%	54%
Incorporación de personal	**19%**	14%	55%

Pregunta: En los últimos 12 meses, ¿cuáles de las siguientes acciones realizaron? Base: total de encuestados (400). Respuesta múltiple: se presenta el porcentaje que responde SÍ en cada ítem y la columna no totaliza 100%

Ese conjunto de mejoras se realiza, sin embargo, **casi sin apoyo externo**. Solo 17% de las mypes contó en los últimos dos años con asesoramiento técnico o consultorías para mejorar su funcionamiento, excluyendo al contador o gestoría habitual. La diferencia por tamaño es menor de lo esperable (16% en micro y 20% en pequeñas), pero se vuelve muy pronunciada según el nivel educativo de quien conduce: 5% entre quienes alcanzaron ciclo básico o menos, frente a 24% entre quienes tienen estudios terciarios. Por sector, el comercio es el más rezagado (10%, frente a 20% en servicios).

El contraste es elocuente entre este indicador y las acciones que mencionan haber realizado en el último año: **seis de cada diez empresas dicen controlar costos, pero menos de dos de cada diez recibieron algún tipo de asesoramiento para hacerlo mejor.**

La **capacitación de dueños y directores tiene un alcance mayor**: 47% participó de alguna actividad de capacitación en los últimos dos años (52% en pequeñas y 46% en micro). Aquí reaparece, y con más fuerza, la brecha educativa: 19% entre quienes tienen ciclo básico o menos, frente a 61% entre quienes cursaron estudios terciarios. El sector comercio vuelve a quedar atrás (29%, frente a 56% en servicios).

El contenido de esa capacitación es igualmente revelador: 60% recibió capacitación exclusivamente técnica o sobre la actividad específica de la empresa, 11% exclusivamente en temas de gestión o administración y 25% en ambos. Es decir que **la capacitación en gestión llegó, sumando ambas modalidades, a algo más de un tercio de quienes se capacitaron, y alcanza a una de cada seis mypes registradas en el país.** La formación a la que acceden los titulares de mypes parece reforzar el oficio o actividad específica y no la conducción o gestión del negocio.

Tabla 9. Asesoramiento y capacitación de la dirección según tamaño

Las mypes mejoran su gestión casi sin apoyo externo: solo 17% contó con asesoramiento técnico

	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
Contó con asesoramiento técnico o consultorías en los últimos dos años			
Sí	**17%**	**16%**	20%
No	**83%**	84%	80%
Dueños o directores participaron de capacitación en los últimos dos años			
Sí	**47%**	46%	52%
No	**53%**	54%	48%
Tipo de capacitación recibida (base: se capacitaron, 189 casos)			
Técnica o sobre la actividad específica	**60%**	61%	55%
En temas de gestión o administración	**11%**	11%	9%
Ambos tipos	**25%**	24%	33%
NS/NC	**4%**	4%	3%

Pregunta: En los últimos dos años, ¿la empresa ha contado con asesoramiento técnico o consultorías para mejorar su funcionamiento que no incluya el apoyo de su contador, estudio o gestoría habitual? / ¿Los dueños o directores de la empresa participaron de alguna actividad de capacitación, ya sea dentro o fuera de la empresa, en los últimos dos años? / ¿Qué tipo de capacitación recibió o recibieron?-Base: total de encuestados (400), excepto el tipo de capacitación, cuya base son los dueños o directores que se capacitaron (189)

Y en comparación a los datos relevados a nivel de mypes en la Encuesta Nacional de Mipymes 2017 del MIEM, se observa una mayor proporción de empresas que contaron con asesoramiento técnico o consultorías en los últimos dos años (con mayor crecimiento en las micro que pasan de 9% a 16%) y de empresas donde los dueños o directores tuvieron algún tipo de capacitación (con mayor crecimiento en las micro que pasan de 38% a 46%).

Tabla 9b. Comparación 2017–2026

El acceso a asesoramiento y capacitación creció desde 2017, sobre todo entre las micro

	Año	Micro empresa	Pequeña empresa
ASESORAMIENTO técnico externo	2017*	9%	17%
	2026**	**16%**	**20%**
CAPACITACIÓN de directores/dueños	2017*	38%	48%
	2026**	**46%**	**52%**

** 2017. Fuente: Encuesta Nacional de Mipymes 2017 (MIEM/Equipos Consultores)*
** 2026. El dato incluye a todas las empresas encuestadas, tanto las que tienen empleados como la mypes sin empleados para poder hacerlo comparativo con la Encuesta Nacional de Mipymes 2017*



Cuando se pasa de las acciones a las **prácticas formales de gestión**, el panorama se vuelve más desigual:

- En materia de procedimientos, 27% de las mypes los tiene escritos o documentados, 36% los tiene solo de palabra y 35% declara que no existen procedimientos establecidos
- En materia de planificación, solamente el 14% de las mypes fija metas anuales con un plan escrito, 43% las fija sin ponerlas por escrito y 42% no fija metas ni objetivos anuales.
- El tamaño de la empresa mejora la formalización de la tarea pero no tiene los mismos efectos en formalización de la planificación. Entre las pequeñas el 38% tiene procedimientos escritos y solo 14% carece de ellos, frente a 26% y 38% respectivamente en las micro. En cambio, la proporción que no fija metas anuales es prácticamente idéntica en ambos tamaños (42% en micro y 42% en pequeñas). Una forma de interpretar estos datos plantea que crecer ordena el trabajo pero no necesariamente instala la costumbre de fijarse objetivos y seguirlos.

Tabla 10. Procedimientos establecidos y metas anuales según tamaño

Crecer ordena las tareas pero no instala la planificación: 42% no fija metas, igual en micro que en pequeñas

	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
Procedimientos o instrucciones establecidos sobre cómo hacer las tareas			
Sí, están escritos o documentados	**27%**	26%	38%
Sí, pero solo de palabra (no escritos)	**36%**	34%	48%
No existen procedimientos establecidos	**35%**	38%	14%
NS/NC	**3%**	3%	0%
Fijación de metas u objetivos anuales			
Sí, con un plan escrito	**14%**	13%	19%
Sí, pero sin ponerlo por escrito	**43%**	44%	38%
No se fijan metas u objetivos anuales	**42%**	42%	42%
NS/NC	**1%**	1%	1%

Pregunta: ¿Su empresa cuenta con procedimientos o instrucciones establecidos sobre cómo se deben hacer las principales tareas? / Pensando en el funcionamiento de su empresa, ¿se fijan metas u objetivos anuales?
Base: total de encuestados (400)

El registro de información, en contraste, está bastante extendido: 86% de las mypes lleva algún registro habitual de ventas o facturación, 77% de costos o gastos, le siguen los registros de clientes (64%), de personal (40%), de stock o inventario (38%) y de reclamos o quejas de clientes (28%). Apenas 6% no lleva ningún registro.

La jerarquía de esos registros ordena bastante bien la lógica de gestión de estas empresas: **se registra sistemáticamente lo que tiene una contraparte externa —facturación, costos, obligaciones vinculadas al personal— y menos lo que sirve para tomar decisiones de mejora.** El registro de reclamos o quejas de clientes, que es la información más directamente vinculada a la calidad del servicio, es el menos frecuente de todos (28%).

El soporte de esos registros es mayoritariamente digital, pero la digitalización del registro no está distribuida de forma homogénea: alcanza 73% en Montevideo frente a 53% en el interior (y 42% en la región Norte), y 77% entre quienes tienen estudios terciarios frente a 37% entre quienes alcanzaron ciclo básico o menos. Esto muestra que actualmente existe una base digital importante sobre la cual apoyarse para el trabajo con las mypes, pero no es universal.

Tabla 11. Registros habituales y soporte utilizado

Se registra lo que hay que rendir a un tercero: 86% anota ventas y solo 28% los reclamos de clientes

	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
Aspectos sobre los que la empresa lleva algún registro habitual			
Ventas o facturación	86%	84%	97%
Costos o gastos	77%	75%	89%
Clientes	64%	63%	70%
Personal (horarios, pagos, asistencia)	40%	33%	91%
Stock o inventario	38%	36%	57%
Reclamos o quejas de clientes	28%	25%	49%
Ninguno	6%	6%	1%
Soporte principal de los registros (base: registra al menos un aspecto, 385 casos)			
En algún sistema, planilla o app	62%	60%	79%
Por escrito sin uso de computadora o celular	23%	25%	13%
De manera informal o "de memoria"	12%	13%	4%
NS/NC	3%	2%	4%

Pregunta: ¿De cuáles de los siguientes aspectos su empresa lleva algún registro o anotación de forma habitual? / ¿Esos registros los lleva principalmente...? Base: total de encuestados (400) para los aspectos registrados —respuesta múltiple, la columna no totaliza 100%— y empresas que registran al menos un aspecto (385) para el soporte utilizado

Un índice sintético de las prácticas de gestión

Los indicadores presentados hasta aquí describen prácticas de gestión por separado. Para tener una lectura de conjunto se construyó un índice sencillo que cuenta, para cada empresa, cuántas de seis prácticas relevadas están presentes. Las seis tienen el mismo peso y el índice varía entre 0 y 6:

1. Tener procedimientos o instrucciones escritos o documentados;
2. Fijar metas u objetivos anuales con un plan escrito;
3. Llevar los registros de la empresa en algún sistema, planilla o aplicación;
4. Haber contado con asesoramiento técnico o consultoría externa en los últimos dos años;
5. Que los dueños o directores hayan participado de alguna actividad de capacitación;
6. Llevar registro habitual de al menos cuatro de los seis aspectos relevados (ventas, costos, clientes, personal, stock y reclamos).

Se trata de un indicador construido para este informe: no es una escala validada ni comparable con otras fuentes, y la elección de las seis prácticas y su ponderación igual son decisiones de este estudio. Su utilidad es ordenar a las empresas en niveles de formalización de la gestión, no medir la calidad de esa gestión.

El resultado confirma que la formalización de la gestión es la excepción y no la regla. El promedio nacional es de 2,1 prácticas sobre seis, y la mediana es de 2. Cuatro de cada diez mypes (42%) tienen una práctica o ninguna, mientras que solo 20% reúne cuatro o más. En el extremo, apenas 2% de las empresas tiene las seis prácticas.

Tabla 12. Definición de tareas y valoración del diálogo

El orden existe como acuerdo tácito: 80% dice tener las tareas definidas y solo 27% las tiene escritas

	Promedio (0 a 6)	% mypes con Índice 0 o 1	% mypes con Índice 2 o 3	% mypes con Índice 4 a 6	Casos
TOTAL MYPES	**2,1**	**42%**	**38%**	**20%**	**400**
Tamaño de empresa					
Micro empresa	2,0	46%	35%	18%	240
Pequeña empresa	2,9	15%	53%	33%	160
Nivel educativo de la dirección					
Media Básica o menos	1,0	71%	25%	4%	72
Media Superior	1,9	48%	37%	14%	136
Terciaria	2,7	27%	43%	30%	191
Sector de actividad					
Industria y construcción	2,0	41%	48%	10%	100
Comercio	1,7	49%	35%	15%	123
Servicios	2,3	39%	36%	25%	177

Base: total de encuestados (400). Las filas pueden no sumar 100% por redondeo.

Se constatan **diferencias relevantes entre micro y pequeñas empresas en relación a este índice de gestión;** pero al mismo tiempo la tabla 12 muestra que **el eje que más ordena la formalización de la gestión no es el tamaño de la empresa sino el nivel educativo de quien la conduce**. La distancia entre micro y pequeñas empresas es de 0,94 puntos (1,98 frente a 2,92), mientras que entre quienes alcanzaron Media Básica o menos y quienes tienen estudios terciarios la distancia es de 1,63 puntos (1,04 frente a 2,67). Dicho de otro modo: el 71% de las empresas conducidas por personas con Media Básica o menos no tiene prácticamente ninguna práctica de gestión formalizada, y solo 4% reúne cuatro o más. En términos de varianza explicada, el nivel educativo da cuenta del 17% de la dispersión del índice, el tamaño del 4% y el sector del 3%.

Por sector, el comercio aparece como el segmento más rezagado (1,73), consistente con lo que ya se observó en el acceso a asesoramiento y capacitación, mientras que servicios es el más formalizado (2,33). Industria y construcción presenta un perfil particular: se concentra en el tramo intermedio (48%) y es el sector con menor proporción de empresas en el tramo alto (10%).

En el marco de este estudio parece relevante analizar de manera conjunta la evolución de las ventas y las prácticas de gestión, ya que permite responder una pregunta que es central para el Kit: **¿les fue mejor a las empresas con la gestión más ordenada? Los datos relevados en esta encuesta muestran que esa relación existe y va en la dirección esperada:** entre las empresas con casi ninguna práctica de gestión, 13% aumentó sus ventas y 40% las vio caer; entre las que reúnen la mayoría de las prácticas de gestión hay 23% que aumentó sus ventas y 29% declaran que cayeron. El saldo entre empresas que crecieron y empresas que retrocedieron mejora de forma pareja al pasar de un nivel al siguiente: −27 puntos en el tramo bajo, −15 en el intermedio y −6 en el alto.

Conviene detenerse en la columna de las empresas que se mantuvieron, que es prácticamente plana en los tres niveles (46%, 43% y 47%). Lo que se mueve al mejorar la gestión no es la proporción de empresas estancadas, sino el traspaso entre las que crecieron y las que retrocedieron.

Tabla 12b. Evolución de las ventas en los últimos 12 meses según el nivel de formalización de la gestión

Nivel de formalización de la gestión	Aumentaron	Se mantuvieron	Disminuyeron	NS/NC	TOTAL	Casos
Mypes con Índice 0 a 1 (casi ninguna práctica)	13%	46%	40%	0%	100%	137
Mypes con Índice 2 a 3 (nivel intermedio)	20%	43%	36%	1%	100%	176
Mypes con Índice 4 a 6 (la mayoría de las prácticas)	23%	47%	29%	0%	100%	87
TOTAL MYPES	18%	45%	36%	1%	100%	400

Pregunta: En los últimos 12 meses, ¿sus ventas o facturación aumentaron, se mantuvieron o disminuyeron? Base: total de encuestados (400). Las filas pueden no sumar 100% por redondeo.

Estos resultados deben leerse con dos cautelas importantes. La primera es estadística: con las bases disponibles, la diferencia entre el tramo alto y el bajo en la proporción de empresas que aumentaron sus ventas (10 puntos) no alcanza el nivel convencional de significación al 95%, y una prueba de tendencia sobre el índice completo queda igualmente en el margen. **La asociación es consistente en su forma, pero el estudio no permite afirmarla como establecida.** La segunda es de interpretación: los datos son de un solo momento y no permiten saber cuál de las dos cosas lleva a la otra. **Es igualmente plausible que ordenar la gestión favorezca las ventas y que a la empresa a la que le fue bien le alcance para contratar asesoramiento, capacitarse o digitalizar sus registros.** De hecho, al controlar simultáneamente por tamaño, sector, antigüedad y nivel educativo de la dirección, la asociación del índice con la evolución de las ventas se debilita y los factores que se mantienen asociados de manera robusta son el nivel educativo de la dirección y la antigüedad de la empresa.

La lectura restringida a micro empresas —que reduce la heterogeneidad de escala dentro de cada tramo— mantiene la misma forma de la relación, con la salvedad de que el tramo superior se apoya en 39 casos sin ponderar. Para las pequeñas empresas no podemos hacer un análisis similar ya que la cantidad de casos de estas empresas con un índice de gestión bajo es menor a 30.

Tabla 12c. Evolución de las ventas según el nivel de formalización de la gestión entre las micro empresas

Nivel de formalización de la gestión	Aumentaron	Se mantuvieron	Disminuyeron	Casos
Mypes con Índice 0 a 1 (casi ninguna práctica)	13%	46%	40%	112
Mypes con Índice 2 a 3 (nivel intermedio)	21%	45%	33%	89
Mypes con Índice 4 a 6 (la mayoría de las prácticas)	23%	49%	28%	39
TOTAL MICRO EMPRESAS	**18%**	**46%**	**36%**	**240**

Base: micro empresas (240).

Un dato relevante para el diseño del Kit es que **las seis prácticas que integran el índice no se comportan de la misma manera.** Tomadas de a una, tres de ellas se asocian a una mayor proporción de empresas que aumentaron sus ventas y tres no muestran diferencias destacables. **Las prácticas asociadas al acceso a conocimiento externo y al uso de herramientas digitales son las que muestran asociación favorable con aumento de ventas:** entre las empresas que contaron con asesoramiento técnico, 30% aumentó sus ventas frente a 15% entre las que no lo tuvieron; entre las que llevan sus registros en algún sistema, planilla o aplicación, 22% frente a 12%; y entre las que capacitaron a su dirección, 23% frente a 13% entre las que no capacitaron. En cambio, las dos prácticas más ligadas al planeamiento formal —tener procedimientos escritos y fijar metas anuales con plan escrito— no muestran asociación favorable con la evolución de las ventas, y llevar registro de cuatro o más aspectos tampoco marca diferencia.

Tabla 12d. Porcentaje de empresas cuyas ventas aumentaron, según presencia de cada práctica de gestión

Práctica de gestión	Ventas aumentaron: SÍ tiene la práctica	Ventas aumentaron: NO tiene la práctica	Diferencia (puntos)	Casos con la práctica
Contó con asesoramiento técnico externo	30%	15%	**+15(*)**	74
Lleva los registros en sistema, planilla o app	22%	12%	**+10 (*)**	249
Los dueños o directores se capacitaron	23%	13%	**+10 (*)**	189
Registra 4 o más de los 6 aspectos relevados	19%	17%	+2 (-)	234
Tiene procedimientos escritos o documentados	15%	19%	-4 (-)	114
Fija metas anuales con plan escrito	13%	19%	-6 (-)	58

Base: total de encuestados (400), según presencia de cada práctica de gestión. (*) Las tres primeras diferencias alcanzan significación estadística al 95%; (-) las tres últimas no se distinguen de cero.

Vale reiterar la cautela sobre la dirección de la relación, que en el caso del asesoramiento y de la capacitación es particularmente atendible: son justamente las prácticas que requieren disponibilidad de recursos, de modo que es esperable que las empresas a las que les fue mejor accedan más a ellas. Con esa salvedad, el hallazgo tiene una lectura directa para el Kit: la formalización de la gestión no se comporta como un bloque homogéneo.

Escribir procedimientos y redactar un plan anual son las prácticas que menos se asocian al desempeño en este relevamiento, mientras que acceder a conocimiento externo y ordenar los registros con herramientas digitales aparecen como puntos de entrada más prometedores.

3.4. Formas de organización del trabajo y gestión de las relaciones laborales

Los resultados de este capítulo corresponden a las **244 empresas que tienen al menos un empleado,** que representan el 44% del universo de mypes formales. Dentro de esa base, 85 casos son micro empresas y 159 son pequeñas, por lo que las diferencias por tamaño deben leerse como indicativas.

La amplia mayoría de las empresas con empleados afirman que las tareas y responsabilidades de cada persona están claramente definidas para todos (80%), y no hay prácticamente diferencias por tamaño (79% en micro y 81% en pequeñas). Ese dato merece una lectura cuidadosa si se lo contrasta con el capítulo anterior: mientras 8 de cada 10 empresas con empleados declaran tener las tareas claramente definidas, solo 27% del total cuenta con procedimientos escritos. **El orden existe como acuerdo tácito más que como práctica documentada**, lo que lo probablemente vuelve difícil de transmitir cuando entra alguien nuevo o cuando la persona que conduce no está.

Tabla 13. Resolución de los problemas importantes de trabajo

Dos tercios resuelven los problemas de forma participativa, pero la horizontalidad cae con el tamaño

	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
Las tareas y responsabilidades de cada persona están...			
Claramente definidas para todos	80%	79%	81%
Definidas solo para algunas personas o tareas	13%	12%	15%
No están definidas; cada uno hace lo que surge	6%	7%	4%
NS/NC	2%	2%	0%
Utilidad de conversar con el personal para mejorar el funcionamiento del negocio			
Muy útil	80%	83%	74%
Bastante útil	14%	13%	17%
Poco útil	2%	1%	6%
Nada útil	2%	2%	3%
NS/NC	1%	1%	0%

Pregunta: En su empresa, ¿las tareas y responsabilidades de cada persona están...? / ¿Qué tan útil le parece conversar con el personal para mejorar el funcionamiento del negocio? - Base: empresas con empleados (244)

La **valoración del diálogo interno es muy alta** ya que 8 de cada 10 empresas consultadas considera muy útil conversar con el personal para mejorar el funcionamiento del negocio y otro 14% lo considera bastante útil. Y esa valoración positiva es más frecuente en las micro (83%) que en las pequeñas empresas con empleados (74%).

Además, **esto se traduce en prácticas efectivas de participación**: ante un problema importante en el trabajo la mitad de las empresas manifiesta que lo resuelve en conjunto con el personal y 16% lo decide la dirección pero consultando; sumadas, las modalidades participativas alcanzan a casi dos tercios de las empresas con empleados. En el otro extremo, 26% lo resuelve exclusivamente la dirección o el dueño y 6% declara no tener una forma definida de resolverlo. Pero **a mayor tamaño de la empresa vemos que se reduce esa horizontalidad:** en las micro empresas 53% resuelve en conjunto con el personal frente a 34% en las pequeñas, y a la inversa el 32% de las pequeñas concentra la decisión en la dirección frente a 23% en las micro. Al crecer, la conversación cara a cara deja de ser suficiente y todavía no la reemplaza una práctica estructurada de participación: el resultado transitorio parece ser una gestión más jerárquica en las empresas pequeñas.

Tabla 14a. Forma habitual de resolución de los problemas importantes de trabajo

La conversación sobre el trabajo es cotidiana en tres de cada cuatro empresas con empleados

	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
Lo decide la dirección o el dueño/a	**26%**	23%	32%
La dirección decide, pero consultando al personal	**16%**	14%	21%
Se resuelve en conjunto con el personal	**48%**	53%	34%
No hay una forma definida	**6%**	5%	9%
NS/NC	**5%**	5%	5%

Pregunta: Cuando surge un problema importante en el trabajo, ¿cómo se resuelve habitualmente?
Base: empresas con empleados (244)

Y la frecuencia del diálogo confirma ese patrón: 77% de las empresas con empleados declara que la dirección y el personal conversan sobre temas del trabajo de manera regular o habitual, 13% solo cuando surge un problema puntual, 6% cada tanto y 2% casi nunca o nunca. La conversación regular es más frecuente en las micro (80%) que en las pequeñas (71%), en línea con lo observado en la resolución de problemas.

Tabla 14b. Frecuencia de conversación entre la dirección y el personal sobre temas del trabajo

	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
De manera regular o habitualmente	**77%**	80%	71%
Cada tanto u ocasionalmente	**6%**	4%	12%
Solo cuando surge un problema puntual	**13%**	13%	14%
Casi nunca o nunca	**2%**	2%	2%
NS/NC	**1%**	1%	1%

Pregunta: ¿Con qué frecuencia la dirección y el personal conversan sobre temas del trabajo como organización, problemas o propuestas? Base: empresas con empleados (244)

Frente a la intensidad del diálogo cotidiano, **las prácticas formales de gestión de personas son bastante menos frecuentes.** Un tercio de las empresas con empleados (33%) realizó en los últimos dos años evaluaciones de desempeño con criterios establecidos.

Tabla 15a. Evaluación y capacitación del personal según tamaño

La capacitación de empleados llega a 56%, pero solo un tercio evalúa el desempeño

	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
Realizó evaluaciones de desempeño con criterios establecidos en los últimos 2 años			
Sí	33%	32%	33%
No	67%	68%	65%
NS/NC	0%	0%	2%
Los empleados participaron de capacitación en los últimos dos años			
Sí	56%	50%	70%
No	44%	50%	30%

Pregunta: En los últimos 2 años, ¿la empresa hizo evaluaciones del desempeño de su personal con criterios establecidos? / ¿Los empleados de la empresa participaron de alguna actividad de capacitación, ya sea dentro o fuera de la empresa, en los últimos dos años? Base: empresas con empleados (244)

Por otra parte, **la capacitación de empleados tiene mayor alcance** (56%) y aquí sí el tamaño marca la diferencia: 70% en las pequeñas frente a 50% en las micro con empleados (que representan apenas 18% del total de micro empresas registradas). Si comparamos estos datos con los relevados en la Encuesta Nacional de Mipymes en 2017 podemos ver un aumento en la capacitación de empleados en las empresas pequeñas (de 56% a 70%), pero entre las micro empresas se registra un nivel casi idéntico de participación en capacitaciones de empleados. Sin embargo, las micro empresas muestran un aumento en la capacitación de directores o dueños, que pasa de 38% en 2017 a 46% en la presente encuesta en 2026.

Tabla 15b. Comparación 2017-2026

La capacitación de empleados creció en las pequeñas y quedó estancada en las micro

	Año	Micro empresa	Pequeña empresa
Capacitación de empleados	2017*	18%	56%
	2026**	**18%**	**70%**
Capacitación de directores/dueños	2017*	38%	48%
	2026**	**46%**	**52%**

** 2017. Fuente: Encuesta Nacional de Mipymes 2017 (MIEM/Equipos Consultores)*
** 2026. El dato incluye a todas las empresas encuestadas, tanto las que tienen empleados como la mypes sin empleados para poder hacerlo comparativo con la Encuesta Nacional de Mipymes 2017*



El clima de trabajo es evaluado de manera muy positiva: 54% lo califica como muy bueno y 42% como bueno, sin que se registre ningún caso de clima malo o muy malo. La valoración máxima es más frecuente en las micro (59%) que en las pequeñas (40%). Consistentemente, **los conflictos importantes son excepcionales:** solo 4% de las empresas con empleados reporta haber tenido situaciones de conflicto o desacuerdos importantes con el personal en los últimos doce meses (9% en pequeñas y 3% en micro). Ese subgrupo es tan reducido (16 casos sin ponderar) que no permite analizar cómo se resolvieron esas situaciones.

Ese diálogo intenso convive, sin embargo, con una casi total ausencia de canales formales: 84% de las empresas con empleados no participa de instancias formales de negociación como los consejos de salarios u otros ámbitos de negociación colectiva del sector, 13% participa solo cuando es obligatorio y apenas 3% lo hace activamente. **El diálogo en las mypes es cotidiano, valorado y eficaz para evitar conflictos, pero es enteramente informal y no está conectado con instrumentos de seguimiento ni con instancias institucionales.**

Tabla 16. Clima, conflictos y negociación colectiva

Diálogo intenso y sin conflictos, pero enteramente informal: 84% no participa de la negociación colectiva

	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
Calificación del clima de trabajo			
Muy bueno	**54%**	59%	40%
Bueno	**42%**	38%	51%
Ni bueno ni malo	**5%**	3%	8%
Malo	**0%**	0%	0%
Muy malo	**0%**	0%	0%
NS/NC	**0%**	0%	1%
Se produjeron conflictos o desacuerdos importantes con el personal en los últimos 12 meses			
Sí	**4%**	3%	9%
No	**96%**	97%	91%
Participación en instancias formales de negociación colectiva			
Sí, participa activamente	**3%**	1%	7%
Participa solo cuando es obligatorio	**13%**	12%	15%
No participa	**84%**	87%	75%
NS/NC	1%	0%	3%

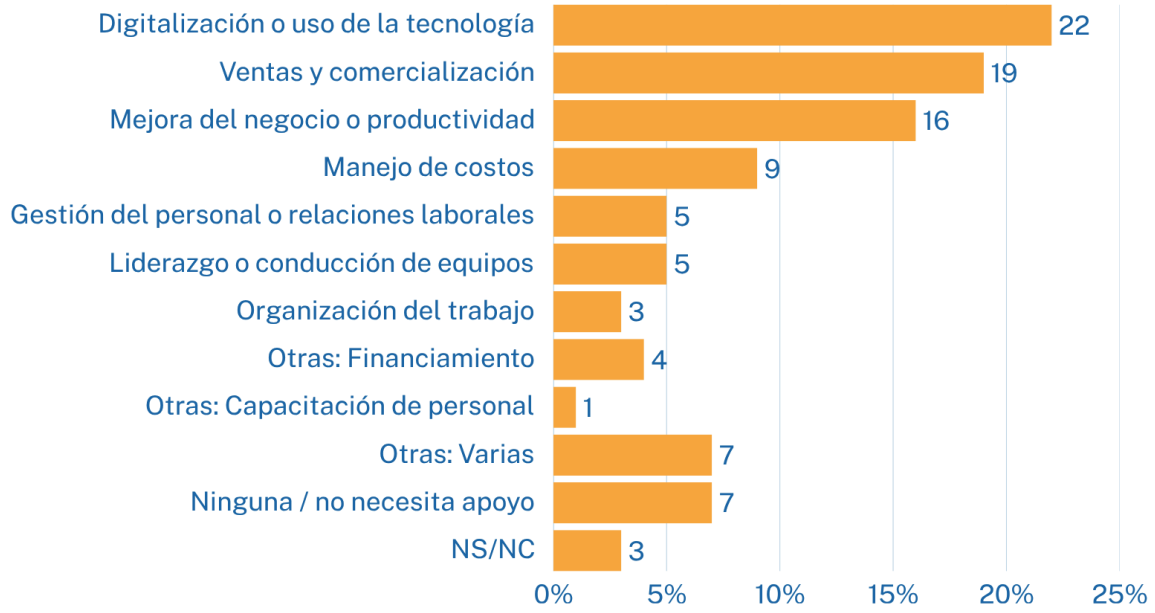
Pregunta: En general, ¿cómo calificaría el clima de trabajo en su empresa? / En los últimos 12 meses, ¿se produjeron situaciones de conflicto o desacuerdos importantes con el personal, por ejemplo, por condiciones de trabajo, salarios, pagos u horarios? / ¿La empresa participa en instancias formales de negociación como pueden ser los consejos de salarios u otros ámbitos de negociación colectiva del sector? Base: empresas con empleados (244)

3.5. Necesidades de apoyo

Consultadas sobre en qué área les resultaría más útil recibir apoyo externo, las mypes se concentran en lo comercial y lo tecnológico. La **digitalización o uso de tecnología encabeza la demanda con 22%, seguida por ventas y comercialización (19%)**, mejora del negocio o productividad (16%) y manejo de costos (9%). El financiamiento aparece de manera espontánea en 4% de los casos. Solo 7% afirma no necesitar ningún apoyo.

Gráfico 2. Área en la que resultaría más útil recibir apoyo externo

La demanda de apoyo se concentra en lo comercial y tecnológico, no en la organización interna



Pregunta: Pensando en capacitaciones, asesoramiento técnico, financiamiento u otros apoyos externos, ¿en cuál de estas áreas le resultaría más útil recibirlo? Base: total de encuestados (400)

En el otro extremo del ranking se ubican precisamente las áreas vinculadas a la organización interna y a la conducción de personas: **gestión del personal o relaciones laborales (5%), liderazgo o conducción de equipos (5%)** y organización del trabajo (3%), que sumadas reúnen poco más de una décima parte de las menciones.

La comparación con el sub-capítulo 2 deja ver un desajuste que conviene tener presente al diseñar cualquier oferta de apoyo: los costos elevados son la principal dificultad declarada (56% de las menciones), pero solo 9% pide apoyo en manejo de costos; y a la inversa, la digitalización lidera la demanda de apoyo sin haber figurado entre las dificultades mencionadas. Esto permite extraer otra conclusión muy relevante: **las empresas no piden ayuda donde sienten el problema, sino donde perciben que hay una solución disponible.**

En este contexto, las micro empresas privilegian algo más la digitalización y la mejora del negocio, mientras que las pequeñas demandan más ventas/comercialización y muestran una demanda relativa mayor en las áreas de gestión interna (22% de las pequeñas empresas menciona gestión del personal, organización del trabajo o liderazgo, frente a 11% entre las micro).

Gráfico 17. Área de apoyo demandada según tamaño

Las empresas no piden apoyo donde declaran el problema: 56% señala los costos y 9% pide ayuda con ellos

	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
Digitalización o uso de tecnología	**22%**	23%	19%
Ventas y comercialización	**19%**	18%	22%
Mejora del negocio o productividad	**16%**	17%	12%
Manejo de costos	**9%**	9%	6%
Gestión del personal o relaciones laborales	**5%**	4%	9%
Liderazgo o conducción de equipos	**5%**	4%	7%
Organización del trabajo	**3%**	3%	7%
Otras: Financiamiento	**4%**	4%	3%
Otras: Capacitación de personal	**1%**	0%	3%
Otras: varias	**7%**	7%	6%
Ninguna / no necesita apoyo	**7%**	8%	3%
NS/NC	**3%**	3%	5%

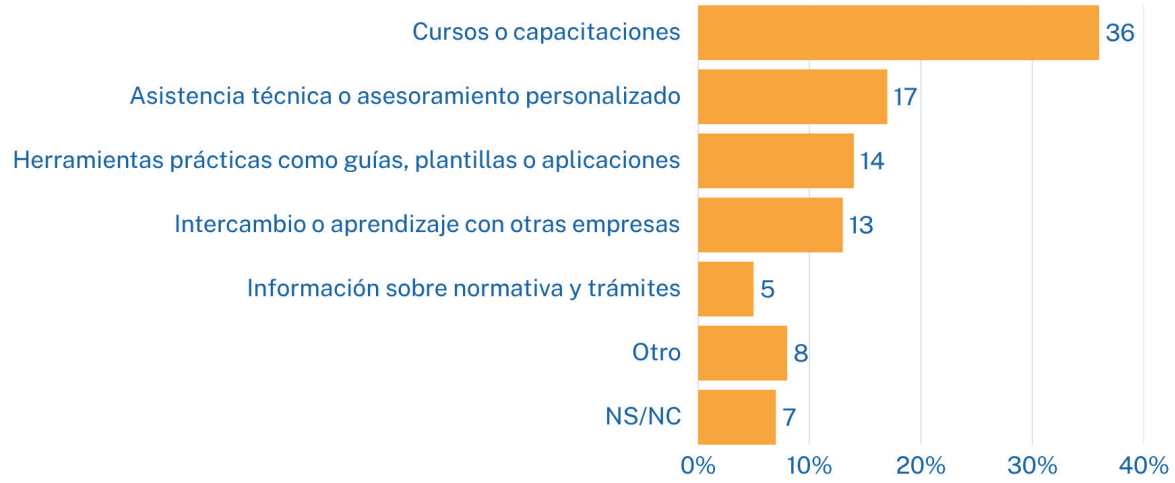
Pregunta: Pensando en capacitaciones, asesoramiento técnico, financiamiento u otros apoyos externos, ¿en cuál de estas áreas le resultaría más útil recibirlo? Base: total de encuestados (400)



En cuanto al tipo de apoyo preferido, los cursos o capacitaciones son la opción más elegida (36%), seguidos por la asistencia técnica o asesoramiento personalizado (17%), las herramientas prácticas como guías, plantillas o aplicaciones (14%) y el intercambio o aprendizaje con otras empresas (13%). La información sobre normativa y trámites queda relegada (5%).

Gráfico 3. Tipo de apoyo que resultaría más útil

El curso es el formato más pedido, muy por delante de la asistencia técnica personalizada



Pregunta: ¿Y qué tipo de apoyo le resultaría más útil?- Base: encuestados que mencionan algún área de apoyo (365)

Tabla 18. Tipo de apoyo demandado según tamaño

A menor nivel educativo de la dirección, más preferencia por cursos y menos por asesoramiento personalizado

	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
Cursos o capacitaciones	**36%**	37%	32%
Asistencia técnica o asesoramiento personalizado	**17%**	15%	27%
Herramientas prácticas (guías, plantillas o aplicaciones)	**14%**	14%	11%
Intercambio o aprendizaje con otras empresas	**13%**	12%	18%
Información sobre normativa y trámites	**5%**	5%	4%
Otro	**8%**	8%	4%
NS/NC	**7%**	7%	4%

Pregunta: ¿Y qué tipo de apoyo le resultaría más útil?- Base: encuestados que mencionan algún área de apoyo (365)

Las preferencias de formato de apoyo varían de manera sistemática según el perfil de la empresa. Las micro se inclinan más por los cursos (37%), mientras que en términos relativos las pequeñas prefieren más la asistencia técnica personalizada (27% frente a 15%) y el intercambio con otras empresas (18% frente a 12%). El nivel educativo opera en el mismo sentido: los cursos son elegidos por 49% de quienes alcanzaron ciclo básico o menos frente a 34% de quienes tienen estudios terciarios, mientras que la asistencia técnica sigue la relación inversa (8% y 23% respectivamente).

Finalmente, la encuesta indagó el interés en participar de actividades de apoyo en el marco de este proyecto. Los datos relevados muestran que 39% declara que tendría interés y otro 44% responde que depende de las condiciones, mientras que sólo el 16% de las mypes encuestadas descarta participar. Es decir que **más de ocho de cada diez mypes no cierran la puerta a participar de actividades de apoyo**, aunque la mayoría de ellas condiciona su participación. El interés es algo mayor en Industria y Construcción (46%) y notoriamente menor en comercio.

Como señal concreta de disposición, 40% del total de encuestados autorizó compartir su información de contacto con ANMYPE para participar de estas actividades. Entre quienes declararon tener interés, la autorización alcanza al 98%, de modo que el interés declarado se traduce de manera casi automática en un dato de contacto utilizable.

Tabla 19. Interés en participar de actividades de apoyo y autorización para compartir el contacto

Ocho de cada diez no cierran la puerta a participar, y el interés se convierte casi automáticamente en un contacto utilizable

	Total MYPES	Micro empresa	Pequeña empresa
Interés en participar de las actividades de apoyo previstas			
Sí, tendría interés	39%	40%	38%
Tal vez / dependería de las condiciones	44%	43%	50%
No tiene interés	16%	17%	10%
NS/NC	1%	0%	2%
Autoriza a compartir su información de contacto con ANMYPE			
Sí	40%	41%	38%
No	60%	59%	62%

Pregunta: Este estudio forma parte de un proyecto que prevé actividades de apoyo para empresas como la suya. ¿Tendría interés en participar de esas actividades? / ¿Usted autoriza a que compartamos su información de contacto con la Asociación Nacional de Micro y Pequeñas Empresas para participar de estas actividades?
Base: total de encuestados (400)

3.6. Diferencias regionales

La región fue una de las variables de estratificación del diseño muestral y una de las dimensiones utilizadas en la ponderación, con cinco categorías: Montevideo, Canelones, Sur-Oeste (Colonia, Soriano, San José, Flores, Florida y Durazno), Sur-Este (Maldonado, Rocha, Lavalleja y Treinta y Tres) y Norte (Río Negro, Paysandú, Salto, Artigas, Rivera, Tacuarembó y Cerro Largo). Eso permite presentar estimaciones regionales calibradas al marco de empresas del INE. Al mismo tiempo, las bases regionales son acotadas —entre 52 y 151 casos sin ponderar— por lo que el margen de error de cada columna es sensiblemente mayor que el del total: del orden de ±10 puntos en Montevideo y de ±14 a ±16 puntos en las regiones del interior. Las diferencias que se comentan en el texto son las que se sostienen con esas bases; el resto del cuadro se ofrece como descripción.

Perfil territorial de las mypes

La escala mínima es un rasgo compartido por todo el país: en las cinco regiones entre 85% y 93% de las mypes son micro empresas y **cerca de la mitad está integrada por una sola persona.** Sobre ese fondo común se destacan tres diferencias vinculadas a los sectores de actividad, la cantidad de empleo que generan y el perfil educativo de sus directivos.

- **Composición sectorial:** Montevideo concentra los servicios (64%) mientras que en el interior el comercio pesa mucho más: 42% en el Sur-Oeste, 41% en el Sur-Este y 43% en el Norte, frente a 25% en la capital. Dado que el comercio es el sector con menor formalización de la gestión y menor acceso a apoyos, parte de las diferencias regionales que siguen tiene un componente de composición.

- **Empleo**: la mitad de las mypes de Montevideo tiene al menos un empleado (50%) frente a 31% en Canelones, y el promedio de personas por empresa baja de 3,1 a 2,3. Canelones aparece en los datos de esta encuesta más como un territorio de microempresa de proximidad y es poco asimilabe a la realidad de las mypes de Montevideo: es la región con mayor proporción de unipersonales (57%), la que menos incorporó personal en los últimos 12 meses (8% frente a 21% en Montevideo) y la que percibe con más intensidad la presión competitiva (84% dice que hay muchas empresas ofreciendo lo mismo).

- **Perfil de quien conduce el negocio**: Montevideo y Canelones tienen la mayor proporción de dirección con estudios terciarios (54% y 52%); el Sur-Oeste y el Norte concentran la mayor proporción de dirección con Media Básica o menos (27% y 25%). El Sur-Oeste es además la región con mayor presencia de mujeres al frente del negocio (59%) y el Sur-Este la de dirección más envejecida (31% de 60 años o más, frente a 18% nacional). El Norte, en cambio, tiene la dirección más joven del país (40% menor de 40 años).

Tabla 20. Perfil de las empresas y de quienes las conducen, según región

	Montevideo	Canelones	Sur-Oeste	Sur-Este	Norte	Total MYPES
Características de la empresa						
Micro empresa	85%	93%	90%	88%	90%	**88%**
Pequeña empresa	15%	7%	10%	12%	10%	**12%**
Industria y construcción	11%	18%	13%	18%	15%	**14%**
Comercio	25%	28%	42%	41%	43%	**32%**
Servicios	64%	54%	45%	41%	42%	**54%**
Solo el/la titular (1 persona)	46%	57%	49%	50%	44%	**48%**
Entre 2 y 4 personas	32%	33%	35%	31%	38%	**33%**
5 o más personas	23%	11%	16%	18%	18%	**19%**
Promedio de personas en la empresa	3,1	2,3	2,8	2,7	2,7	**2,8**
Tiene al menos un empleado/a	50%	31%	42%	40%	43%	**44%**
Hasta 5 años de actividad	26%	30%	39%	35%	34%	**31%**
Entre 6-10 años de actividad	29%	33%	30%	16%	30%	**28%**
Más de 10 años de actividad	45%	37%	32%	50%	36%	**41%**
Perfil de quien conduce el negocio						
Responde el dueño/a o socio/a	88%	95%	92%	88%	90%	**90%**
Mujer al frente del negocio	39%	25%	59%	43%	41%	**40%**
Menos de 40 años	23%	14%	31%	21%	40%	**25%**
Entre 40 y 59 años	61%	67%	55%	48%	47%	**57%**
60 años o más	16%	19%	14%	31%	13%	**18%**
Media Básica o menos	15%	17%	27%	18%	25%	**19%**
Media Superior	31%	28%	38%	35%	36%	**33%**
Terciaria	54%	52%	36%	47%	39%	**48%**
Casos sin ponderar	151	63	72	52	62	**400**

Base: total de encuestados (400). La composición por tamaño, sector y región está calibrada en sus totales al marco de empresas del INE, pero no en sus cruces, por lo que las diferencias de composición interna a cada región son estimaciones de muestra.

Situación y problemas percibidos

La evolución de las ventas es notablemente homogénea: en las cinco regiones entre 11% y 22% de las empresas aumentaron su facturación y entre 33% y 43% la vieron caer, sin diferencias que las bases permitan sostener. **El contexto de estancamiento con sesgo negativo descrito en el apartado 3.2 es un fenómeno nacional** y no un problema de determinadas regiones o territorios.

Lo que varía con claridad es qué se nombra como los principales problemas. Los costos elevados son la dificultad dominante en el Norte (71% de las menciones) y en el Sur-Oeste (63%), y bajan a 34% en el Sur-Este, que es la región de menor presión declarada por costos del país. La falta de clientes tiene su punto más alto en Canelones (53%) y en el Norte (50%). El financiamiento aparece como dificultad diferencialmente en Canelones (29% frente a 15% en Montevideo y en el Sur-Oeste). Las regulaciones y trámites, en cambio, se mencionan sobre todo en Montevideo y Canelones (22% y 20%) y muy poco en el Sur-Oeste (7%).

Las dificultades de gestión interna son marginales en todas las regiones, entre 2% y 12% de las menciones. La externalización del diagnóstico que se describió a nivel nacional no tiene variación territorial relevante.

Tabla 21. Dificultades declaradas, evolución de las ventas y percepción de la competencia, según región

	Montevideo	Canelones	Sur-Oeste	Sur-Este	Norte	Total MYPES
Principales dificultades (suma de primera y segunda mención)						
Costos elevados	59%	43%	63%	34%	71%	**56%**
Falta de clientes o poca demanda	39%	53%	44%	38%	50%	**43%**
Falta de financiamiento o acceso al crédito	15%	29%	15%	21%	23%	**19%**
Falta de personal o personal calificado	16%	20%	21%	27%	14%	**18%**
Regulaciones o trámites	22%	20%	7%	15%	14%	**18%**
Dificultades de gestión interna	9%	4%	3%	12%	2%	**7%**
Situación del negocio						
Las ventas aumentaron	18%	16%	21%	11%	22%	**18%**
Las ventas se mantuvieron	48%	42%	41%	46%	42%	**45%**
Las ventas disminuyeron	33%	40%	38%	43%	37%	**36%**
Percepción sobre competencia						
% que percibe muchas empresas compitiendo	71%	84%	73%	55%	69%	**71%**
Casos sin ponderar	151	63	72	52	62	**400**

Base: total de encuestados (400).

Indicadores de gestión

El resultado más importante de la Tabla 22 es que el índice de gestión no muestra diferencias regionales relevantes. El promedio va de 2,28 en Montevideo a 1,86 en el Sur-Oeste, una distancia de 0,42 puntos sobre una escala de 6 que no alcanza significación estadística con estas bases. **En las cinco regiones conviven, en proporciones muy parecidas, empresas sin prácticamente ninguna práctica formalizada (entre 39% y 48%) y empresas que reúnen la mayoría (entre 12% y 24%).** La región da cuenta de apenas 1,4% de la dispersión del índice: el 98,6% restante es variación entre empresas de una misma región. Como referencia, el nivel educativo de la dirección explica 17% de esa misma dispersión.

Ese resultado de conjunto no impide que algunas prácticas específicas presenten un gradiente territorial nítido y consistente. El más claro es el soporte de los registros: el uso de sistema, planilla o aplicación baja de 73% en Montevideo a 64% en Canelones, 52% y 54% en el Sur-Oeste y Sur-Este, y 42% en el Norte. Es una diferencia que se sostiene estadísticamente y que se mantiene al controlar por tamaño, sector, antigüedad y nivel educativo de la dirección: no es un efecto de composición. La tenencia de procedimientos escritos sigue la misma dirección (33% en Montevideo, 16% en el Norte), y el Sur-Oeste es la región con mayor proporción de empresas sin ningún procedimiento establecido (47% frente a 22% en el Sur-Este).

Otras prácticas, en cambio, se comportan en sentido inverso o no muestran patrón. La fijación de metas anuales con plan escrito es más frecuente en el Sur-Este y el Norte (23% y 21%) que en Montevideo y Canelones (11% y 5%). El asesoramiento técnico externo está distribuido de manera prácticamente uniforme (entre 15% y 21%), y la capacitación de la dirección también (entre 41% y 51%). Esto es relevante porque contradice una percepción extendida —recogida en el capítulo siguiente— de que el acceso a los apoyos se concentra en la capital: los datos no muestran ventaja de Montevideo en ninguna de las dos dimensiones de acceso relevadas.

El contraste más pronunciado está en las acciones comerciales: 75% de las mypes del Norte realizó acciones para vender más en los últimos 12 meses, frente a 30% en Montevideo. Es la diferencia regional más grande de todo el estudio y la más robusta estadísticamente. Va acompañada de una mayor incorporación de herramientas digitales (56% frente a 46%) y de personal (26% frente a 21%). El Norte no aparece como una región pasiva sino como una región que hace más esfuerzo comercial con menos infraestructura de gestión formalizada.

Para observar de manera conjunta el efecto de la región y del tamaño hay que agrupar las regiones, porque a cinco categorías las celdas quedan demasiado pequeñas. Para esto agrupamos Montevideo con Canelones y el Sur-Oeste con el Sur-Este. Este cruce agrega un matiz que las lecturas por región o por tamaño separadas no permiten ver: el gradiente territorial en el uso de soportes digitales existe únicamente entre las micro empresas. Entre las micro, el uso de sistema, planilla o aplicación pasa de 70% en Montevideo y Canelones a 49% en el Sur y 37% en el Norte, una brecha de alrededor de 32 puntos entre los extremos. Entre las pequeñas empresas, en cambio, no hay brecha territorial: 78%, 81% y 80% respectivamente, aunque el último dato sea indicativo.

Tabla 22. Índice de gestión, prácticas que lo integran y otros indicadores de gestión, según región

	Montevideo	Canelones	Sur-Oeste	Sur-Este	Norte	Total MYPES
Índice sintético de gestión						
Índice de gestión (promedio, escala 0 a 6)	2,28	1,94	1,86	2,01	1,91	**2,10**
Índice 0 o 1 (casi ninguna práctica)	40%	46%	44%	39%	48%	**42%**
Índice 2 o 3 (nivel intermedio)	36%	42%	37%	42%	34%	**38%**
Índice 4 a 6 (mayoría de prácticas)	24%	12%	19%	18%	18%	**20%**
Prácticas que integran el índice						
Tiene procedimientos escritos o doc.	33%	25%	20%	29%	16%	**27%**
Fija metas anuales con plan escrito	11%	5%	15%	23%	21%	**14%**
Lleva los registros en sistema, planilla o app	73%	64%	52%	54%	42%	**62%**
Contó con asesoramiento técnico externo	15%	19%	21%	17%	18%	**17%**
Los dueños o directores se capacitaron	51%	41%	41%	41%	48%	**47%**
Registra 4 o más de los 6 aspectos relevados	49%	43%	41%	43%	49%	**46%**
Otros indicadores de gestión						
No existen procedimientos establecidos	33%	39%	47%	22%	36%	**35%**
No se fijan metas u objetivos anuales	46%	38%	36%	37%	40%	**42%**
Registra reclamos o quejas de clientes	31%	32%	19%	24%	24%	**28%**
Incorporó herramientas digitales (12 meses)	46%	50%	57%	43%	56%	**49%**
Realizó acciones para vender más (12 meses)	30%	45%	50%	41%	75%	**42%**
Controló costos (12 meses)	59%	55%	64%	60%	62%	**60%**
Incorporó personal (12 meses)	21%	8%	12%	27%	26%	**19%**
Capacitación de la dirección en gestión	18%	14%	17%	12%	19%	**17%**
Casos sin ponderar	151	63	72	52	62	**400**

Base: total de encuestados (400), excepto el soporte de los registros, que se calcula sobre las empresas que registran al menos un aspecto (385).

Tabla 23. Índice de gestión y uso de soportes digitales según región agrupada y tamaño de empresa

	Micro empresas				Pequeñas empresas			
	Promedio del Índice de Gestión	% con Índice 4 a 6	% usa registro digital	Casos	Promedio del Índice de Gestión	% con Índice 4 a 6	% usa registro digital	Casos
Mdeo. y Canelones	2,1	19%	70%	124	3,0	34%	78%	90
Sur	1,8	16%	49%	77	3,0	37%	81%	47
Norte	1,8	18%	37%	39	2,5	18%	80%	23*
TOTAL	2,0	18%	60%	240	2,9	33%	79%	160

Base del índice: total de encuestados (400). Base del registro digital: empresas que registran al menos un aspecto (385).
** Corresponde a 23 casos sin ponderar, por lo que su resultado es simplemente indicativo.*

El índice de gestión reproduce el mismo patrón de manera atenuada: la distancia entre micro y pequeñas empresas dentro de cada región (entre 0,7 y 1,1 puntos) es sistemáticamente mayor que la distancia entre regiones dentro de cada tamaño. **La escala de la empresa organiza la formalización de la gestión mucho más que su ubicación.**

Una lectura general de las diferencias regionales

Puesto en conjunto, el cuadro territorial que devuelve la encuesta puede resumirse en los siguientes aspectos:

- **La percepción sobre la situación económica de las mypes es homogénea en todo el país.** La caída de ventas, el estancamiento y la percepción de saturación competitiva tienen magnitudes equivalentes en las cinco regiones. No hay un interior en crisis frente a una capital que crece.

- **El nivel de formalización de la gestión no presenta diferencias significativas entre regiones del país.** El 98,6% de su variación ocurre dentro de las regiones y no entre ellas. En cualquier punto del país convive una mayoría de empresas con gestión mínima y una minoría bastante formalizada, en proporciones similares.

- **Existen diferencias territoriales observables en el uso de soportes digitales para la gestión de la información,** que decrece con la distancia a la capital. Pero estas diferencias se concentran íntegramente en las micro empresas: es la única brecha territorial de este estudio que resiste todos los controles y su magnitud es sustantiva (alrededor de 30 puntos entre las micro de Montevideo-Canelones y las del Norte).

- La posición territorial no se traduce en desventajas visibles en la encuesta en cuanto al acceso a los apoyos. El asesoramiento técnico externo y la capacitación de la dirección están distribuidos de manera prácticamente uniforme entre regiones.

Este resultado ofrece un marco para leer el capítulo siguiente. La dualidad territorial es uno de los marcos interpretativos más elaborados y más presentes en las entrevistas: la desventaja del interior se articula allí en el mercado, la logística, la institucionalidad y la representación gremial. La encuesta permite precisar el estatuto de ese relato. Confirma la existencia de una brecha material concreta —el equipamiento digital de las micro empresas— y confirma también las diferencias de composición y de perfil educativo que la sostienen.

Pero no confirma la desventaja generalizada en las prácticas de gestión, no confirma la desventaja en el acceso a los apoyos y no confirma un peor desempeño comercial del interior; en el caso de las acciones comerciales, muestra lo contrario.

La lectura que se desprende de ambos registros es entonces que la posición territorial funciona, principalmente, como un repertorio de interpretación de una dificultad que es común a todo el universo mype, y solo secundariamente como una diferencia medible en las prácticas de las empresas. Eso no vuelve irrelevante al relato: define condiciones de recepción del Kit MYPE, porque un instrumento percibido como diseñado en Montevideo y para Montevideo encontrará resistencia con independencia de que los datos muestren o no una desventaja territorial efectiva. Pero sí tiene una consecuencia práctica para el diseño: **la segmentación del Kit no debería organizarse territorialmente.** Los ejes donde las brechas son mayores y más consistentes son el tamaño de la empresa, la tenencia de empleados y el nivel educativo de quien la conduce. **El territorio importa para dos cosas concretas: para no dar por supuesto el soporte digital en las micro empresas del interior, y para nombrar la herramienta en el vocabulario con que la demanda se formula en cada región.**

4. Resultados de entrevistas a actores del ecosistema mype

En este capítulo planteamos los principales hallazgos relevados en las entrevistas con actores e informantes calificados vinculados al ecosistema de micro y pequeñas empresas. En la primera parte realizamos un análisis de carácter descriptivo organizado a partir de los bloques temáticos de la entrevista, y en la segunda parte del capítulo presentamos un conjunto de hallazgos destacados a partir del análisis transversal del corpus de entevistas.

4.1. Análisis descriptivo de las principales dimensiones temáticas

Situación actual y dificultades de las MYPE

La situación de las MYPE, en general, es percibida como difícil, compleja, desfavorable, con un empeoramiento en los últimos años.

- *Es difícil la sobrevivencia de las micro, pequeñas empresas en el interior país*
- *Los que tienen empresas están cerrando, se mantiene la que es informal un poquito (...). Da mucha tristeza cuando ves una empresa que hace mucho tiempo que está en el mercado y la está peleando.*
- *Las microempresas (...) están pasando a grosso modo una etapa mala. Desde los años dos mil dieciséis, diecisiete, por ahí para acá, y después de la pandemia (...) lo que yo observo, es un deterioro de las microempresas.*

A decir de las personas entrevistadas, los **altos costos** son una de las principales problemáticas por las que atraviesan las MYPE. Entre los factores que explican esta percepción se encuentran los costos provenientes de la carga tributaria; de servicios públicos, principalmente de OSE; gastos logísticos, operativos en combustible; salarios; trámites; insumos; entre otros.

- *Si vas a vender financiado con una tarjeta, tenés un costo (...) Es decir, cualquier costo va afec-tando, es decir, los sueldos. A veces la gente no toma más personal porque, digo, es muy complicado de pagar después a la persona si hay un despido (...). Generalmente, tienes que pedir plata para comprar insumos y también pagar intereses. Pagar alquiler, pagar todo, luz, agua, digo, se hace bastante mal, los impuestos. Este, a veces precisa combustible también, y también el combustible es caro.*
- *Para mantenerse es muy costoso (...) los servicios, principalmente de OSE. Para cualquier comercio (...) o algún emprendimiento chico también se les hace cuesta arriba poder pagar varios impuestos.*
- *Nosotros tenemos un costo alto, por ejemplo, en la mercadería que nos llega, costo de flete, por ejemplo.*

En general, se expresa coincidencia con los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta en cuanto a que la "**falta o pérdida de clientes**" es otra de las dificultades centrales que enfrentan. Y varios opinan que ello obedece a cierta "recesión en el consumo".

- *Nos tenemos que reinventar, el consumo está muy bajo (...) el país no está movilizando dinero (...). Por ejemplo, no hay inversiones grandes, que eso, creas o no, repercute. (...). Hace dos años que no vemos nada de eso, no hay entradas grandes que movilice la mano de obra por todo el país y que eso derrame.*
- *Y pasan días y días que no hay venta siquiera. O sea, que se ve que en la calle no hay plata. Entonces, si no hay plata en la calle a las microempresas son a las que le va peor.*

Se percibe como un problema central para la comercialización la falta de acceso efectivo al mercado debido a la centralización de compradores y beneficios en Montevideo, fundamentalmente. Por ejemplo, se comenta que Mercado Libre favorece a vendedores logísticamente más cercanos debido a los costos de flete y tiempos de entrega.

- *En general tenemos problemas de comercialización (...). Estoy a noventa kilómetros de Montevi-deo y la mayoría de los clientes están acá en Montevideo.*
- *Los clientes están. Hay que hacer un esfuerzo muchísimo mayor para poder encontrarlos y poder trabajar. Yo creo que hoy lo que está faltando (...) es el tema de lo que es el e-commerce (...). Hoy, Mercado Libre favorece (...), básicamente, a la empresa de Montevideo. Porque nosotros para poder vender un producto a lo que vendría a ser la zona metropolitana, tenemos que sumarle el flete y eso encarece el producto y además tampoco tenemos la rapidez que tendría un comercio de Montevideo poder entregar.*

- *El mercado es acotado. Las empresas que quieren crecer tienen que salir a vender los servicios en otras ciudades, ya sea del departamento o de otros departamentos (...) en caso que se puede hacer porque hay mucho servicio remoto (...). Y otras lo hacen como distribuidores de mercadería, que tienen sus costos de traslado.*

Además del desplazamiento del mercado de consumo hacia Montevideo y compras online, se menciona que las empresas de departamentos fronterizos sufren la "fuga" de consumidores hacia Argentina y Brasil en busca de precios más bajos, lo cual tiene un impacto sostenido en las ventas.

- *Está la frontera, que se va la plata. Y todavía las compras en Montevideo o en el exterior, se va más plata.*
- *Nosotros acá, junto al litoral y junto a Argentina, siempre fue una complicación muy grande para las empresas (...) por la diferencia de precios (...). En este momento creo que es el único, en treinta años que yo recuerdo, que estemos más o menos igual. Y te digo más o menos y lo resalto porque no estamos igual, Argentina sigue siendo más barato.*

En general, hay coincidencia en cuanto a que la **"falta de personal o de personal calificado"** es otro de los problemas que confrontan este tipo de empresas. Para muchos de los entrevistados resulta difícil encontrar trabajadores con responsabilidad, formación práctica e interés en la superación.

- *La falta de personal sí, es tremenda. (...) yo creo que es un tema cultural, de los últimos años, que la gente no tiene ningún tipo de responsabilidad ante el trabajo. (...) hoy es medio complicado el tema de poder conseguir gente (...) capacitada.*
- *El empleado viene con poca motivación (...). Y lo ves reflejado cuando hacemos cursos en el Centro Comercial, los empresarios queremos mandar a los empleados y a los empleados no les interesa invertir en su educación. Y eso nos hace menos competitivos.*
- *La gente no sabe atender (...), no tiene empatía (...). Pero me parece que es un tema de actitud (...). Eso es lo difícil, a veces, conseguir gente comprometida, gente que cumpla, que vaya todos los días.*

Sin embargo, hay quienes consideran que esta no es una problemática que afecte a las MYPE de su localidad, fundamentalmente, por las oportunidades de acceso a la formación y capacitación laboral.

- *En este momento no se da por varios motivos. Un motivo sería (...) el cierre de algunas industrias (...). Entonces, quedó mucha gente sin trabajo (...). Y después el segundo factor (...) es que hay desde hace algunos años institutos de educación terciaria (...) como es el polo educativo de la UTU (...). Hay varias oportunidades.*
- *La profesionalización de la mano de obra (...) no sería hoy por hoy una dificultad, porque a través de INEFOP hay un montón de herramientas para capacitarla (...). Después podemos entrar en casos personales, la falta de motivación.*

Otra de las dificultades señaladas tiene que ver con la fuerte **competencia en precios** con negocios de grandes superficies y negocios que operan en la informalidad; así como por la creciente importación de artículos más baratos, lo que va en detrimento de las ventas de productos locales con precios más altos. A ello se añade el impacto de la priorización de compras públicas a importadores, reduciendo el mercado para la industria nacional.

- *En el centro de la ciudad (...) los comercios autóctonos van quedando muy pocos (...) las grandes súper cadenas nacionales han ido ocupando ese terreno. (...) es difícil competir con una cadena.*
- *Hay mucha competencia en precios porque hay mucha oferta de productos importados que capaz que no de buena calidad, muy baratos.*
- *El Estado (...) le compra al importador. Entonces, si el Estado quisiera comprar industria nacional, el mayor cliente del país (...), cambiaría el curso de miles de personas (...) y de la empresa.*
- *Me pongo a hacer pan en mi casa, no pago nada, ni bromatología ni nada. Un kilo (...) vale cuarenta pesos en el informal y ochenta pesos en el formal.*

Otra de las dificultades mencionadas es el acceso a créditos.

- *Y seguimos con los problemas de siempre, los problemas de dificultad de acceso al crédito, que es muy complicado, muy caro.*

Si te dan un crédito es muy caro, porque el Gobierno piensa que vein-ticinco por ciento de interés o treinta es barato y no es barato, es carísimo.

Las opiniones respecto de las **diferencias entre las empresas en Montevideo y aquellas ubicadas en otros departamentos del país** son diversas. Algunas de las personas entrevistadas de empresas radicadas en Montevideo opinan que en el área metropolitana (o más específicamente en la capital) tienen más controles y exigencias en cuanto a fiscalización. Adicionalmente, se percibe que las empresas del interior del país tienen menos gastos fijos, por concepto de alquiler de locales, servicio de entrega de mercancías, u otros.

- *El área metropolitana en Montevideo, sufre más porque las exigencias son (...) mayores (...) en la fiscalización.*
- *Hay una gran diferencia porque las del interior del país tienen menores controles y pueden (...) contratar mano de obra más barata.*

Por otra parte, se considera que las empresas en Montevideo tienen ventajas en el acceso a financiamientos o apoyos provenientes de instituciones públicas. La desventaja para las micro y pequeñas empresas del interior se atribuye a la falta de oficinas o capacidad de gestión local, así como a la dependencia de gestores o técnicos externos para realizar los trámites. Y desde esas perspectivas, las MYPE capitalinas también se ven favorecidas con mayores oportunidades de acceder a licitaciones con el Estado.

- *Tienen muchas ventajas. Incluso, consiguen plata del Estado, que nosotros en el interior no conseguimos. Consiguen crédito de la ANDE, de la ANII. (...) Sin embargo, para acceder a un crédito de la ANII o algo no se da porque (...) no hay una oficina que te resuelva los problemas (...). Yo tuve que pagar sesenta mil pesos (...) por un trabajito que me hicieron, que habrán trabajado dos horas [para presentar un proyecto].*
- *Las diferencias pueden ser en el acceso a agencias de desarrollo (...). Hay un montón de localidades importantes en las que está un poco más lejano el acceso a este tipo de organismos [Centros PYME, INEFOP].*
- *Hay mayor trabajo con el Estado también porque toda la administración y todas las licitaciones que hay de precios es mucho mayor.*

Desde el interior la concentración y desplazamiento del mercado hacia la capital se percibe como una desventaja competitiva para sus empresas micro y pequeñas. A ello se añade el costo por concepto de flete hacia Montevideo u otros destinos, que encarece el producto. Son pocas las personas entrevistadas que no aprecian diferencias notables entre las empresas del interior del país y Montevideo o la zona metropolitana, atribuyendo la reducción de brechas a la extensión del comercio electrónico y la interacción en redes sociales.

- *Hace muchos años sí lo había. Hoy creo que toda la parte de Internet, WhatsApp, redes sociales, forma de interactuar entre todos nos hace mucho más cerca.*

Formas de gestión y mejora del negocio

A decir de las personas entrevistadas, en el ámbito de las micro y pequeñas empresas hay un **predominio de gestión del "día a día"**, caracterizada por un escaso control de ingresos/gastos y falta de planificación. Uno de los factores que lo explican es la ausencia de formación empresarial y cultura de gestión.

- *Las pequeñas empresas (...) viven el día a día y no tienen mucho control (...), en la gran mayoría me parece que van con muy poco conocimiento comercial.*
- *La gente no tiene la más mínima idea de lo que es el tema de si están ganando o están perdiendo. Yo creo que tienen que tener tipo un software necesario para que por lo menos sepan que lo que están haciendo les está dando algún tipo de rentabilidad.*
- *Lo que están necesitando hoy (...) es que le demos herramientas de conocimiento, para cambiar de era, a la digitalización de las empresas (...). No tienen conocimiento del comercio electrónico (...). Y, en la medida que no adopten los métodos electrónicos de venta y gestión electrónica de la empresa, el conocimiento digital, van a perder competitividad.*

En este tipo de empresas, sobre todo en las más pequeñas, prevalece la multitarea. Y justamente uno de los **factores internos que obstaculiza el mejoramiento de la forma de gestión** es la falta de capacidad estratégica y el no poder contratar personal especializado en tareas o áreas específicas, dígase en informática, marketing u otras, por razones de tiempo y costos.

- *La mejora de la gestión muchas veces implica recursos humanos para esa implementación.*
- *El poco mercado, los problemas financieros, todo eso te hace que la gente en los sectores privados no tenga una función, tiene multifunciones, y entonces ahí se precariza la cosa.*

Las posibilidades de mejora en la gestión empresarial de micro y pequeñas empresas también están atravesadas por la actitud de cada emprendedor o emprendedora, asociado a la disposición al cambio y la innovación. Se señala, que algunos rubros están más distantes de estas prácticas por el carácter más artesanal de sus producciones.

- *Eso depende mucho de la actitud de cada emprendedor. Y del rubro también, hay rubros que son como más artesanales o más de joyero, que normalmente es más rudimentario todo lo que tiene que ver con los procesos de digitalización e informática.*
- *La cantidad de colegas que se han tenido que hacer la facturación electrónica porque no hay opción (...). Y lo hacen contra la espada y la pared, porque no hay opción. (...). Que después lo utilizan y le ven las ventajas y le empiezan a sacar el jugo. Ah, yo creo que sí (...), pero de ahí a dar el paso, yo creo que, para mí, por lo menos en Uruguay, debe costar mucho. No estoy hablando del tema económico, sino que debe costar la mentalidad.*

Otros de los factores internos que se perciben como barrera para la implementación de mejoras en el sistema de gestión son el volumen y estabilidad de las ventas.

- *Dada la falta de volumen de trabajo (...) hay como precariedad también en las máquinas (...). Uno puede implementar (...) un mejor sistema de operativo o ese tipo de cosas, pero la maquinaria, salvo que tú puedas conseguir un trabajo a largo plazo sostenido en más de dos años, es muy difícil renovar (...) Eso te haría mucho más rápido, te abarataría y te adelantaría en la producción, pero como que no lo veo escalable en muchas empresas porque no tienen una salida comercial fluida.*

De otra parte, hay quienes consideran que uno de los **factores externos que frena el mejoramiento de la gestión** o la incorporación de nuevas cosas, es la falta de incentivos o beneficios. Se plantea que un incentivo pudiera ser el tener en cuenta, a la hora de adjudicar contratos por parte del Estado de otros actores contratantes, el cumplimiento de estándares de calidad en los distintos procesos que hacen a la gestión empresarial.

- *El apoyo que se le puede dar institucionalmente me parece que puede ser importante. (...) una pequeña empresa requiere ciertos beneficios para poder catapultarse y subir varios escalones, que no es lo que le está pasando hoy.*
- *Si hubiera un estándar obligatorio del contratante o del que presta servicios, que considerara la gestión, los procesos, la certificación de los procesos, la organización, que eso implica bajar riesgos, implica mejoras de la calidad de vida, de los recursos humanos, mejoras en la seguridad, de salud o en la baja de accidentes.*

En general, se entiende que **son pocas las MYPE que introducen mejoras en los procesos de gestión.** En aquellas que logran implementar cambios, uno de los factores que hace la diferencia es, precisamente, la inversión en capacitación. Las oportunidades de capacitación son percibidas como favorecedoras del mejoramiento de gestión empresarial, mencionando como ejemplo la automatización de procesos contables.

- *Nosotros contratamos, en forma directa, (...) para mejorar nuestros procesos y asesorarnos con respecto a ciertas normas de seguridad (...). Hemos hecho mejoras en las gestiones en la parte de implementación contable.*
- *Emprendimientos que (...) tienen la intención de crecer y de capacitarse, tienen las herramientas, ya sea por medio de INEFOP o por medio del Centro PYME.*

Se considera que la **búsqueda de apoyo o asesoramiento externo**, más allá de la asesoría contable, n**o es una práctica habitual** en las micro y pequeñas empresas debido a los altos costos de estos servicios.

- *Yo creo que muy pocas. Es más, te digo, no creo ni que la busquen en un contador, porque a veces como que el contador acá en el interior es un liquidador de impuestos. Ahora, un asesor con-table, es otra cosa. Y yo creo que es fundamental tener un asesor contable.*
- *No es posible porque es muy caro. (...) por ejemplo, mis papeles me los lleva un escritorio, me cuesta cuatro mil, cinco mil pesos por mes, que es barato. Pero si yo tuviera persona para llevarme página web y todo eso es muy caro. O sea, para las pequeñas empresas es muy caro.*
- *Tratás de evitar el apoyo externo, porque normalmente tiene un costo.*

Organización del trabajo, relaciones laborales y diálogo social

Respecto del nivel de organización laboral en la micro y pequeña empresa, se plantea que se caracteriza por una estructura simple, con una concentración de las decisiones en la figura del dueño. La **asignación de tareas y responsabilidades suele ser rudimentaria, con escasa delegación de funciones. Por lo general, el dueño asume múltiples roles.**

- *En una PYME, el dueño, a veces, cuando falta alguien, es el cajero, tiene que hacer un montón de cosas. En verdad, estamos yendo a un empresario que es un gran trabajador, que se autogenera su empleo y, cuando puede, contrata gente.*
- *Si bien yo soy el dueño de la empresa, también soy vendedor, también salgo a repartir, y hago de todo un poco. O sea, creo que es parte del tema del interior, es ser medio multitarea.*

Se advierte que **no suele haber una clara diferenciación de tareas entre los trabajadores,** quienes muchas veces realizan también multitareas.

- *Generalmente, los empleados hacen de todo un poco, desde procesar, limpiar, generalmente lo que es mantenimiento. Los empleados hacen de todo un poco en Uruguay.*
- *La persona que está en la administración es la que hace los sueldos, es la que limpia la oficina.*
- *Yo creo que son más bien desordenados. Capaz que, están haciendo las mismas tareas dos personas diferentes*

Para algunas de las personas entrevistadas, la poca cantidad de trabajadores que tienen las MYPE, así como la falta de experiencia, formación y/o cultura empresarial son unas de las razones que explican el nivel de organización laboral. Al mismo tiempo que, el crecimiento de la empresa, el tránsito de una micro a pequeña o mediana empresa va generando la necesidad de contar con un nivel de organización laboral mayor.

- *No podemos hablar de organización o de esquema organizacional en las MIPYME, es muy difícil (...) porque son pocos (...). Las medianas es probable que tengan auxiliar administrativo, que tengan un cierto orden jerárquico, departamento de venta, atención al público, etcétera, pero, en lo que son las MYPE, el empresario es multifacético.*
- *Si el dueño no se sabe organizar y dar atribuciones a los otros, digo, es muy difícil que salga adelante, porque si empieza a crecer y pierde los rumbos porque está a cargo de todo.*
- *Lo que pasa es que nosotros (...), por lo general, somos multitarea. En la medida que vas avanzando, vas derivando y vas marcando un poco el ritmo de las tareas y delegando, que no es una parte sencilla (...) porque justamente hay que aprenderlo.*
- *Yo creo que depende mucho de la empresa. Yo en mi empresa en particular sí la tienen clara, qué es responsabilidad de cada uno y es lo que tiene que hacer (...). Pero creo que después en las otras empresas más chicas, yo creo que acá hacemos todo de todo.*

Por otra parte, existe la percepción de que la **rotación de personal es cada vez más frecuente** debido a la falta de responsabilidad y compromiso con el trabajo, y esto genera dificultades a la hora de repartir tareas y responsabilidades.

- *Las rotaciones cada vez son más livianas.*

Hay menos responsabilidad. Mire que está difícil conseguir un trabajador responsable (...). Antes, el empresario decía que buscaba un trabajador con formación. Hoy yo creo que el empresario busca un trabajador con actitud y buenos hábitos.

Respecto de los **espacios formales de diálogo,** entre quienes dirigen y el personal, sobre temas del trabajo, se considera que son inexistente, dado que se trata de colectivos laborales pequeños en los que hay una mayor relación interpersonal.

- *No hay ese espacio de diálogo así, digo, no. En las pequeñas empresas es muy difícil. Es decir, ya las empresas un poquito más grandes, donde tengan veinte, treinta empleados, ahí sí puede haber algún diálogo, pero en una más chica de tres, cuatro personas, no.*
- *No, porque en general, si sos tan chiquito (...) es una cosa mucho más familiar. Eso pasa en las micros, no pasa en otras.*
- *En pequeñas empresas, en general, no ocurre porque también es un trato más personal.*
- *No hay tantos como debería. Lo que pasa es que no es sencillo tampoco diagramar esos espacios, ejecutarlos, etcétera (...). Cada uno maneja su negocio como puede y como quiere. En la realidad, yo considero que siempre es bueno el diálogo, siempre es efectivo.*

Cuando aparecen **conflictos laborales,** generalmente, se resuelven internamente, por medio del diálogo, sin intervención institucional. Aunque se reconoce que, en determinadas situaciones, se apela a mecanismos institucionales.

- *Diálogo siempre hay, pero interpersonal, pero vos imagínate que en Uruguay la mayoría de las empresas tienen menos de cinco empleados. Hay mucha comunicación (...). Pero después que no tenés arreglo, o si el empleado falta mucho, o si viene borracho a trabajar, o si no está en el trabajo, o si hace deliberadamente cosas malas, tenés que ir al Ministerio de Trabajo a denunciarlo.*
- *Lo fundamental es resolverlo puertas adentro. O sea, es la primera instancia (...), buscar todas las alternativas (...). Hay veces que no resulta (...), y ahí es mucho más difícil (...) Ahí si no hay un tercero, un negociador nato, se hace mucho más difícil.*
- *Se resuelven hablando, porque fíjate que siempre las micros y medianas empresas del interior son o familiares y tienen pocos empleados donde vos estás en contacto en forma diaria. Acá no hay gerente de recursos humanos (...). Pero dentro de, digamos, del buen comercio, yo creo que se arreglan en la oficina del dueño y hablando.*
- *Cuando hay problemas se resuelven conversando (...) haciendo una ecuación de trabajo, horas y dinero, y a veces se resuelve no pudiendo trabajar con determinadas personas (...) En algún momento tuvimos algún problema con algún empleado que no nos entendíamos. Y bueno, entendí en un momento determinado que lo mejor para resolver es en el Ministerio de Trabajo.*

Con relación a la **participación de las MYPE en los espacios formales de negociación colectiva** se plantea que no se caracterizan por ser actores activos. No suelen participar directamente en estos espacios sino indirectamente a través de la representación, por ejemplo, de las Cámaras Empresariales. Y se plantea que el involucramiento en actividades gremiales es escaso.

- *Por la propia magnitud de las empresas no se desarrolla este tipo de actividad, porque se delega de facto, digamos, en las empresas grandes, si te referís a los Consejos de Salario.*
- *Por lo menos hay una reunión tripartita y, la verdad, no estoy al tanto si hay algo de exclusivo de micros y pequeñas empresas. Como hay micros y pequeñas empresas en todos los rubros, cuando se hace el consejo de salarios, sí o sí están representados.*
- *A veces hay alguna actividad en el Centro Comercial y ellos participan muy poco. Son cuatrocientas empresas y van dos o tres. No hay participación.*
- *Uno cuando le dice que tiene que ir al Centro Comercial a tener unas reuniones, no van. O sea, muy poquita gente que se arrima.*

Por otra parte, hay quienes opinan que, las MYPE no están realmente representadas en los espacios formales de negociación laboral existentes, entre otras razones, por la profesionalización de estas instancias y el desconocimiento de realidades de las empresas del interior del país.

- *Se profesionalizó la negociación colectiva, donde ya no van solo empresarios, van profesionales, pero los que tienen estructura para financiar esos profesionales están en Montevideo, no son las instituciones del interior (...). Entonces, si no hay estructura profesional en las gremiales del interior, termina negociando el que tiene el poder.*
- *Las empresas más chicas pagan el valor de lo que acuerdan las grandes empresas de Montevideo (...). A veces termina negociando una empresa que tiene quinientos empleados la relación de un salario y los beneficios, que después tiene que pagar una empresa de diez empleados.*

Otro de los factores que incide en el respaldo a las MYPE en los espacios de negociación laboral es el hecho de que las gremiales no son plenamente representativas del universo empresarial. En ello, se dice que incide la baja tasa de adhesión a los gremios.

- *Tenemos que partir de la base que ninguna de las gremiales legalmente establecidas en todo el territorio nacional somos representativos de las empresas. Porque fíjese que, digo, en un universo de ciento ochenta mil empresas establecidas (...) todas las gremiales, la Unión de Comercio, la Cámara Empresarial, la Corporación Gastronómica (...), creo que no llegamos al uno y medio por ciento del universo empresas.*

Con respecto al tema de la **productividad**, se comenta que suele estar ausente, o en un segundo plano, en los espacios de negociación laboral. Aunque, en los espacios gremiales es un tema de debate recurrente.

- *En la negociación colectiva no participamos el interior. Después, en la interna de las gremiales y, sobre todo, en las gremiales de segundo grado, gremiales madre, continuamente, se está discutiendo.*
- *La parte de producción era totalmente, estaba fuera, colateral. No, no era lo importante. Lo importante eran la cantidad de reclamos con respecto a mejorar los ingresos, sin relacionarlo con la productividad.*
- *No, en general, las cosas que se hablan es me tienes que pagar más, que tengo que trabajar menos y tá. Es otro de los motivos por los cuales las microempresas no pueden sobrevivir.*

Necesidades de apoyo y brechas institucionales

Consultadas sobre lo que más necesitan hoy las MYPE, las respuestas se ordenan en dos grandes registros. Un primer grupo, mayoritario, ubica la necesidad principal en las **condiciones externas de competitividad:** acceso a mercado y demanda, precios relativos, tarifas públicas, financiamiento y compras del Estado. Un segundo grupo la ubica en el **conocimiento y la capacitación** para gestionar el negocio. Ambos registros aparecen, en varios casos, en la misma entrevista, aunque con distinta jerarquía.

- *¿Qué necesita una empresa para ser viable? Cualquier empresa. Hacer negocios (...). Tiene que vender. Para vender necesita instrumentos. Bueno, hay que darle los mejores instrumentos para vender al comercio formal (...). Que nos hagan competitivos. Queremos ser más competitivos.*
- *Para mí, mercado. Que se genere mercado (...). Yo digo: primero mercado, segundo capacitación, y colaboración del Estado, fundamental para ambas cosas.*
- *Todo pasa por el conocimiento, el conocimiento para que puedan ser más competitivos, el conocimiento para que puedan ser más rentables (...). Pero no se necesitan ni créditos, ni fondos no reembolsables. Conocimiento.*

Entre las empresas productoras y del interior del país, la demanda más frecuente es el **acceso efectivo al mercado y la comercialización**, presentada como condición previa a cualquier mejora interna de gestión.

- *Básicamente, el principal apoyo sería vincularse con la cadena de valor, con la cadena de ventas. Una mejor vinculación, un área de vinculación mejor.*
- *El tema comercial arranca antes que nada. Yo creo que ahí es donde arranca todo. Si logramos mejorar comercialmente, muchos de los otros temas se solucionan solos (...). Sería interesante qué nuevo horizonte de mercado podríamos conseguir aparte del mercado interno.*

Un segundo conjunto de demandas concretas se refiere a las **tarifas de los servicios públicos —en particular agua y energía eléctrica— y a la carga tributaria**. Respecto de esta última, se plantea la necesidad de criterios diferenciados según el tamaño de la empresa y, sobre todo, según la ganancia efectiva y no según la facturación.

- *Yo creo que las tarifas públicas, la gente que tiene una empresa pequeña, que las tarifas públicas sean más accesibles. Principalmente, no digo ANTEL, sino OSE y a veces UTE, porque son las que a veces más se necesitan.*
- *En una casa de familia se paga menos de agua que en un comercio (...). Pero el que necesita consumo de agua, con el saneamiento, la entrada, la salida, la tarifa pensada para comercio, se le hace inviable.*
- *Por lo menos tendríamos que pagar menos corriente eléctrica, menos tarifa de agua (...). Aunque no gastemos agua, tenemos un cargo fijo muy alto, como de cincuenta dólares por mes, cargo fijo, solo por tener el agua.*
- *La principal es la carga fiscal (...), la inequidad en el pago del impuesto y la carga fiscal sumamente pesada que tienen sobre todo las MYPE (...), principalmente cuando el IVA es un ficto.*
- *No puede ser que una empresa que gana millones pague los mismos impuestos que una empresa que gana cincuenta pesos (...). Habría que tener en cuenta y no cambiar una categoría por la facturación, sino por la ganancia real.*

En cuanto al **financiamiento**, lo que se reclama no son transferencias directas sino crédito con condiciones adaptadas al sector, con destino específico y plazos más largos. No obstante, hay quien no identifica el financiamiento como una restricción relevante.

- *Algo de financiación a bajo costo como para poder competir en el mercado (...), no darle plata por darle, sino para algo, cosas puntuales. Comprar una máquina, comprar algo (...) o pagarla a largo plazo.*
- *Habría que adaptar mucho más el sistema crediticio de los bancos para el sector. Crédito más blando, a más plazo, con menos interés (...). Pero también te digo lo siguiente: si no mejoramos el tema comercial, que tengamos más salida de productos, es como tirarte un tiro en el pie.*
- *Tema de financiamiento no creo que sea problema, porque con el tema de la cantidad de bancos y todo eso, financiamiento hay. El tema es el Estado, sin duda.*

Las **compras públicas** son señaladas, sobre todo por empresas manufactureras, como el instrumento de apoyo disponible y no utilizado que más impacto tendría. En la misma línea, se propone diferenciar el tratamiento de las empresas según su actividad, distinguiendo a las productoras de las importadoras.

- *El Estado compra unos trescientos mil pares por año y el noventa por ciento de esos se le compra al importador. Entonces, si el Estado quisiera comprar industria nacional, ya el mayor cliente del país cambiaría el curso de miles de personas.*
- *Una cosa que tendría que hacer el Estado es tipificar las empresas. Unas empresas son las manufactureras y otras son las importadoras (...). El manufacturero da mano de obra de trabajo, pone mucha gente a trabajar, pone muchos gastos. El importador solamente manda una carta y tiene un poco de plata en el banco, importa y vende.*

Desde los departamentos de frontera y del interior en general, se reclaman **políticas de frontera y mecanismos que compensen el costo de la distancia a Montevideo**. La descentralización se plantea menos como discurso y más como transferencia efectiva de recursos y capacidad de ejecución a las instituciones locales.

- *Hoy precisamos tener políticas de frontera porque realmente es diferente. Y también creo que algún tipo de políticas de estar lejos de Montevideo. Eso tiene un costo que no es percibido y es un costo importante.*
- *Estamos avanzando, pero nos viene llevando treinta años el tema de política de frontera (...). No hay políticas que estén mirando a la frontera como una oportunidad. Es más, los países vecinos avanzan mucho más rápido que nosotros en esas cosas.*
- *Implementar algo para los departamentos de frontera, porque las medidas que tomaron no sirvieron para nada (...). La posibilidad de llegar a un acuerdo con el Estado de que el flete sea subsidiado. Es decir, todas las boletas que sean flete, que nos las descuenten de ese IVA o de algún aporte del BPS.*
- *La descentralización, en la situación que está nuestra cámara empresarial hoy, está más en temas de recursos que baja realmente el Estado y el valor que nos den como cámara y capacidad de ejecutar.*

Respecto de la **oferta actual de apoyos**, la brecha más señalada no es la inexistencia de instrumentos sino el desconocimiento de los que ya existen y la debilidad de su difusión. Se menciona que la información circula, sobre todo, en los ámbitos gremiales a los que la mayoría de las MYPE no concurre.

- *Yo creo que hay que hacer una promoción o una publicidad o algo de los beneficios que hoy ya existen para micro y pequeña empresa (...). Es una ayuda tremenda y mucha gente no sabe que existe.*
- *Yo creo que los contadores no se los dicen, y tampoco se manejan en ámbitos donde ese tipo de cosas son los que uno se entera (...). Ahí es donde vos te enterás de las cosas que te da el Gobierno para poder maximizar tu empresa y ser más rentable.*
- *Hay determinados apoyos los cuales no tienen la promoción o la difusión que debería para que la empresa pueda acceder (...). Hay desconocimiento porque no sabe o le parece que no puede acceder o le parece que no tiene las condiciones.*
- *No es que no haya de parte del Estado, lo que pasa es que a veces eso no llega a los comercian-tes o no la creen necesaria.*

A la difusión se suma la **carga administrativa del acceso**, que opera como filtro a favor de las empresas de mayor porte, que pueden contratar técnicos para preparar la documentación. La misma dificultad se reporta para las instituciones del interior que intentan presentar programas.

- *Intentamos hacer, por ejemplo, un apoyo que había de la ANDE para industriales, y es tan trabajoso el papeleo que no lo podés terminar. No lo podemos hacer. Lo hacen las empresas grandes, que son MYPE, pero son grandes y que tienen gente que es preparada para hacer el trabajo.*
- *Yo desde Salto presento un programa y capaz llego a demorar un año en que me lo aprueben. Y quizás pido muchos menos recursos que un programa que larga una cámara nacional (...). Y me lleva seis u ocho meses, o te lo devuelven dos o tres veces porque no les gusta cómo lo redacté (...). O no tengo los técnicos para redactar eso.*
- *Hay una cantidad de proyectos tirados por todo Uruguay que el Estado ha puesto plata, mucha plata, y nunca ha recuperado nada. Sin embargo, las empresas que están funcionando, que deberían ser las que tienen prioridad, no se les atiende.*
- *En vez de hacer formularios, repartirlos y que la empresa lo llenara y lo cumpliera, no. Inventaron que los técnicos que vos contrates te lo hagan (...). A mí me sale cuatro mil quinientos pesos más por mes por tener un técnico para que haga eso.*

Entre las razones que explican que muchas MYPE no lleguen a usar los apoyos existentes, además de la difusión, se mencionan la **falta de tiempo y la imposibilidad de liberar personal,** y una reticencia a reconocer dificultades y solicitar asistencia.

- *Las pequeñas empresas son manejadas por el dueño, el marido, la mujer o el hijo y algún empleado a veces. Entonces, el salir a tomar un curso a veces les cuesta pila. Nosotros teníamos cursos re interesantes en el Centro Comercial e iban muy pocos empresarios.*

- *Yo veo que a veces no mandan a hacer los cursos porque están muy justos de personal, cosa que es real, y no pueden disponer que se vaya alguien del comercio un día entero, y también tiene el costo.*
- *Las MYPE piden ayuda, pero después, llegado el momento, les cuesta sentarse y aceptar que tienen problemas y que uno les trae la solución.*
- *Simplemente, le cuesta a la gente involucrarse, le cuesta cambiar (...). Pero todo te dice que sí, después vos ves que no es tan así.*
- *El empresario me dice: «¿Para qué me querés capacitar si no vendo? ¿Para qué me querés capacitar en cosas que quizás funcionen en otros lugares donde la actividad comercial fluye?».*
- *Hemos tenido dificultades para completar los cupos y que terminen la capacitación (...). El productor, y acá me refiero al pequeño y mediano productor, piensa que no es importante.*

La **valoración de las experiencias de capacitación** es heterogénea. Se reconoce su utilidad en términos generales, pero se señalan tres limitaciones recurrentes: la falta de seguimiento posterior, la escasa pertinencia respecto de la realidad del rubro y del territorio, y el perfil de quienes las imparten.

- *A veces en el Centro Comercial hemos hecho algunos cursos (...), pero como que son muy esporádicos. No tienen un seguimiento y creo que las cosas sin un seguimiento como que no tienen mucho sentido (...). Algo que te lleve a tener el hábito de capacitarte. Me parece que el hábito es fundamental.*
- *No he visto muchas que hayan sido, a mi punto de vista, muy provechosas (...). Yo creo que muchas cosas están manejadas por gente que no es comerciante. Entonces, se apuntan a otro lado.*
- *Hemos recibido capacitaciones de diferentes lugares donde vienen técnicos recibidos, especializados, contadores (...), y cuando se van, después de varios meses que estamos en la capacitación, ellos mismos te dicen: «¿La verdad? Creo que aprendimos más nosotros de la realidad que ustedes a nosotros». Y eso no me pasó una vez, me pasó varias veces.*
- *Todas las que he hecho, que soy asidua a los cursos y a las capacitaciones, de algo siempre recaptás algo. No las llevás al cien por cien (...), algo siempre te queda, pero no te implementás to-do, no hay un cambio de cabeza.*
- *Yo no le llamaría capacitación, porque la capacitación significa ser capaz de... Esto es conocimiento. Y primero, disponer del conocimiento. Segundo, disponer de los fondos para comprar ese conocimiento. Y tercero, encontrar la técnica para que ese conocimiento quede instalado en las MYPE (...). No es bajar una capacitación o conocimiento enlatado.*

Los **contenidos priorizados** para la capacitación son, en orden de menciones, el marketing digital, el comercio electrónico y el uso de herramientas de inteligencia artificial; la contabilidad, los costos y las finanzas del emprendimiento; los recursos humanos; la negociación y resolución de conflictos; y, en algunos casos, la importación y el comercio exterior.

- *Tanto en marketing digital como en la parte contable y también la parte financiera del emprendimiento (...). Y, en realidad, recursos humanos, relacionamiento con personal, importante también. Esas tres áreas yo creo que son importantes y han funcionado bien en las capacitaciones.*
- *Capacitación para manejar la Internet, para que nosotros podamos trabajar mejor con las plataformas o vender por Internet (...). Porque el mercado está ahí en el teléfono y no sé cómo acceder. Y así como me pasa a mí, le pasa a un montón de empresas que ya están instaladas.*
- *El tema que estamos viviendo hoy, la revolución esta tecnológica de lo que son la IA (...). Si no estamos trabajando con esto en los próximos dos años, vamos a estar a años luz de las empresas que sí están haciendo.*
- *Ese es el problema de que el empresario no está capacitado, no tiene las herramientas de resolución y negociación, resolución de conflicto y negociación. Es una cosa que venimos luchando desde toda la vida.*
- *Hace más de diez años empezamos a llevar empresarios a aprender a importar (...). Les estoy enseñando a los empresarios salteños o de la región que su proveedor capaz está en el exterior y que empiecen a mirar si compran en un lugar o en otro para mejorar su rentabilidad.*

En cuanto a la **modalidad**, la que recibe mejor valoración no es el curso ni el taller colectivo, sino el asesoramiento individual, especializado por rubro y con seguimiento en el tiempo. En ese marco, los Centros PYME son la referencia positiva más mencionada, junto con INEFOP y, en el caso de las cooperativas, INACOOP.

- *Una herramienta buena, que creo que es de las mejores que están aprobadas, es el asesoramiento, pero específico para la empresa. No un curso ni un taller, sino un asesoramiento específico con una persona, con un asesor especializado en ese rubro, a esa microempresa. Eso creo que es lo que acá dio mejor resultado.*
- *Los Centros PYME dan un aporte importante al seguimiento de una empresa, a saber gestionarla, a saber lo que vendés, la ganancia, hacer presupuestos, todo eso que te ayuda después a no errar en los números.*
- *Existen en el Centro PYME, por ejemplo, que las brindan gratis, que vienen, te hacen estudios de tu empresa y todo. Esos me acompañaron a varias capacitaciones, de flujo de caja, del punto de inflexión (...). Acá, el lugar que lo veo que lo da es el Centro PYME, que es un aporte.*
- *Cuando nos mudamos al mundo cooperativo (...) empezamos a ingresar al mundo cooperativo, donde ahí hay un montón de herramientas que nos ayudan (...): INACOOP (...), INEFOP. Tienen cursos, tienen herramientas, tienen asesoramiento. Entonces ahí te das cuenta que sí, que estuviste solo mucho tiempo como pequeña empresa.*
- *Tratamos, dentro de nuestros acuerdos con el cliente, exigir una capacitación del manejo del producto que sea, una capacitación a los técnicos, una capacitación que enseñen el uso de nuevas herramientas (...). Ha servido para todos.*

Como contrapartida, se menciona una **resistencia de los propios empresarios a invertir en la formación del personal**, por el temor a que el trabajador capacitado se traslade a la competencia.

- *Los empresarios no quieren gastar en eso, en esas capacitaciones, porque dicen que después con esa capacitación se van a otro colega a ganar más. Entonces, ahí hay un gran problema (...). Que las empresas capacitaran a los empleados sería un bien para ellos, para que atiendan bien, para mejorar la empresa.*

Al pedirse la **priorización de un único apoyo** para los próximos dos años, las respuestas se reparten sin un consenso claro, aunque con un predominio de las demandas vinculadas a la competitividad y al mercado por sobre las de gestión interna: competitividad y política de frontera, acceso y ampliación de mercado, comercialización, conocimiento, asesoramiento específico por empresa, tarifas públicas, financiamiento, beneficios tributarios, difusión de los beneficios ya existentes, acceso a inversión, tecnología y capacitación técnica.

Kit MYPE y sostenibilidad del proyecto

En términos generales **la propuesta del Kit recibe una valoración inicial favorable.** Se destaca el valor de contar con un instrumento propio del sector y el hecho de que se construya a partir de la consulta a empresas reales. Los cuatro planos previstos —organización del trabajo, gestión del negocio, diálogo con el personal y seguimiento de las mejoras— no reciben objeciones y su carácter integral es señalado como una fortaleza.

- *Yo creo que en esos cuatro ejes hacerla sencilla, para por lo menos tener una pista y tener un diagnóstico (...). Está genial que manejen esa alternativa. Vamos a intentarlo (...). Nadie tenemos la solución. Lo que sí tiene que haber es la iniciativa de arrancar con algo e intentar, que haya por lo menos una herramienta de diagnóstico (...). Yo apoyo, porque nadie intentó hasta ahora hacer absolutamente nada.*
- *Me parece muy buena la idea. Me parece bueno que se alimenten de empresas reales (...). Ojalá salga una buena herramienta y que, mientras la terminan de generar, la forma de testeo sea utilizar empresas reales que tengan la honestidad de decir que por este lado no, por este lado sí.*
- *Me parece bien que se pueda llevar adelante y si es integral, así como estás diciendo, me parece bien, porque también pasa que podemos prepararnos en un área, pero la empresa tiene varios aspectos (...). Si es integral, me parece que puede ser mucho más eficiente.*

La valoración favorable convive, sin embargo, con **reservas explícitas sobre las condiciones de uso.** Se advierte que el autodiagnóstico no es una práctica habitual en el sector, que existe cierta saturación de diagnósticos y programas previos.

- *La gente no se hace su autodiagnóstico. O sea, es muy intuitivo a veces (...). La gente no carga más, no hace más diagnósticos.*
- *Es muy difícil que se autodiagnostiquen. Ah, pero cuando se autodiagnostican es porque ya la situación se agravó.*
- *ANDE tiene una herramienta de autodiagnóstico (...). Te mandaban un link, vos hacías el autodiagnóstico y era como el punto de partida para después tener algún tipo de apoyo o consultoría.*
- *¿Quién va a ganar plata con esa herramienta? Esa es la pregunta (...). ¿No sería mucho más fácil que todo eso facilitar el acceso al mercado?*

Sobre los **contenidos**, además de los cuatro planos previstos, se propone incorporar o jerarquizar la gestión de ventas y la captación de clientes, el manejo de costos, las obligaciones tributarias y laborales, el uso de herramientas digitales y la evaluación del personal.

- *Yo creo que mejorar la gestión de ventas es muy importante. Traer al cliente que te compre es una de las cosas más importantes, porque nosotros estamos en un lugar fijo esperando que llegue el cliente. ¿Cómo hacés para que llegue? ¿Cómo lo atraés?*
- *El tema de marketing digital, el tema situación financiera y contabilidad de las microempresas. Y también la relación con los recursos humanos (...). Y, en ese sentido, interesa mucho el tema tributos. Obligaciones laborales y todo ese tipo de tema de impuestos.*
- *El instrumento le tendría que decir: si le pide la facturación, le va a decir lo que tiene que tributar y también, si crece la facturación, en el siguiente ejercicio qué cambio le va a producir.*
- *Capaz que cómo organizarse en la parte contable, en la parte de elección de empleados, en evaluación de empleados (...). Capaz que vos le ves perfil para otra cosa, capaz que lo estás desaprovechando (...). Eso también estamos hablando de optimizar los recursos humanos.*
- *Primero tendría que tener, ser un medio de comunicación para poder acceder al mercado. Porque de nada sirve que vos mejores tu gestión si el mercado siempre te queda muy lejos.*

En cuanto al **diseño**, hay un acuerdo transversal en cuatro atributos: sencillez (pocos pasos de acceso), lenguaje coloquial (no técnico), formato digital de tipo aplicación, y capacidad de adaptación a la realidad de cada rubro y empresa. Se sugiere, además, evitar el formato de interrogatorio y privilegiar preguntas cerradas y breves, así como una devolución visual que permita identificar rápidamente fortalezas y debilidades.

- *Te la defino en una palabra sola: tiene que ser accesible para todos (...). En dos pasos vos ya tenés que estar ejecutando. No podés pasar por una cosa, por otra, por otra para poder abrir una página.*
- *Que sea fácil, intuitiva. Que no sea muy engorrosa (...). Y mucho el tema de los costos, digamos.*
- *Si ese autodiagnóstico tiene preguntas cerradas (...), que sea tipo encuesta y no un interrogatorio, (...) va a depender de lo amigable que sea.*
- *Tendría que ser una herramienta sencilla, primero que nada, una herramienta no muy compleja para que la microempresa pueda llevarla adelante.*
- *Primero sí tiene que ser flexible. No que la empresa se deba adaptar a la herramienta, sino que la herramienta se debe adaptar a la empresa (...). Tiene que estar diseñada de acuerdo a las especificaciones de cada empresa.*
- *Para mí, que les hablen en criollo básico (...), en un lenguaje que no sea técnico y que sea más coloquial (...), pero que efectivamente sean prácticas y casos reales. Porque muchas veces yo veo que las pequeñas empresas piensan y dicen: «Esto no es para mí». Y de repente sí es para vos. Sacale un poquito de ceros y vas a ver cómo es para vos.*
- *A lo que es hoy por hoy una aplicación (...), algo que sea amigable, que no sea complicado (...). La aplicación es algo que la gente está muy de moda. Capaz que un sistema es algo más tedioso.*
- *A mí me gusta mucho esa herramienta que tiene como una telaraña de los seis, siete puntos de la economía: recurso humano, venta, gestión (...). Nos permite visualmente mostrarle un poquito mejor al empresario dónde está más fuerte, más débil, según lo que nos dice.*

Un punto en el que coinciden varios entrevistados es que el instrumento **no puede quedar limitado a la autoaplicación:** requiere acompañamiento posterior e información sobre los apoyos a los que la empresa puede acceder. Y además, para algunos requeriría algún tipo de estímulo que justifique el tiempo dedicado.

- *Tendría que tener un apoyo justamente de cómo gestionarla, de irla evaluando a ver en qué se puede ayudar y cómo (...). La evaluación, el acompañamiento, el brindar información a la micro y pequeña empresa: «Mirá que tenés acceso a esto». Eso me parece que sería una muy buena.*
- *Lo más tedioso y asqueroso es hacer un trámite (...). No que te hagan una habilitación por la aplicación, pero sí que tengas un asesor que te dé una idea (...). Nada, facilitar la cosa. Porque uno se tiene que preocupar de vender, comprar y vender, y tener clientes.*
- *Creo que habría que buscar algún estímulo (...) para que la gente pueda participar en este tipo de emprendimiento (...). Yo creo que las empresas que hagan este tipo de cosas reciban algún tipo de certificado (...), o son prioritarias en el momento de poder cotizar al Estado (...). Está bueno el tema de premiar de cierta forma a quien hace algo para ser mejor.*
- *Siempre va a ser a voluntad, porque tenemos que preguntarle al emprendedor si está dispuesto a someterse a determinado diagnóstico (...). Nosotros tenemos que ser muy respetuosos de las libertades de las personas.*

También se plantea, como advertencia, que el tiempo y la holgura necesarios para aplicar el instrumento son precisamente los recursos que faltan en las empresas de menor porte, lo que podría limitar su alcance a los casos en mejor situación relativa.

- *Una microempresa no lo puede hacer, porque una microempresa en general es dos, tres como mucho, si no es solo 1 empleado, y no va a tener el tiempo necesario como para cambiar ningún sistema (...). No puedo, porque tengo que trabajar veinticuatro siete (...). Tendría que estar dirigido, por lo menos para arrancar, a gente que, por más que le vaya mal, tiene otro ingreso.*

Consultadas sobre quién debería hacerse cargo de sostener, difundir y acompañar la herramienta, la respuesta más frecuente son **las gremiales empresariales y los centros comerciales**, por su cercanía territorial, su conocimiento de las empresas y su capacidad de convocatoria. En casi todos los casos esa opción se plantea **acompañada de un rol del Estado.**

- *Las asociaciones comerciales generalmente difundimos este tipo de herramientas. Pero, previamente, tiene que haber una capacitación, previamente una discusión, una instancia para que las micro y pequeñas empresas la conozcan.*
- *Yo creo que los que más pueden hacer eso son los centros comerciales, que hay en los diecinueve departamentos y son los que están más en el medio del sistema (...). Creo que son los que tienen más posibilidades de hacer llegar y más comunicación con los socios.*
- *El centro comercial. Los centros comerciales tienen esa posibilidad, porque es donde se reúnen a todas las empresas (...). Que se dejen en manos de un organismo del Estado, no. No va a evolucionar, va a quedar ahí, me parece.*
- *Las gremiales de cada departamento (...). Nosotros no tenemos ningún inconveniente de ser los facilitadores para que llegue a nuestras bases (...), y después le volveríamos el contenido para que después se haga determinado diagnóstico.*
- *Toda institución que esté vinculada al gremio o a la gremial me parece que puede ayudar (...). Como de primera mano tiene presente cuáles son las falencias, me parece que hasta sería más sencillo.*

Esa designación aparece, no obstante, **acompañada de reparos sobre la capacidad efectiva** de las propias gremiales: se señala la heterogeneidad entre departamentos, la escasez de personal y de recursos, y la necesidad de respaldo técnico permanente para mantener actualizado el instrumento.

- *Los Centros Comerciales no manejan mucho dinero, tienen poco personal. Por ejemplo, el nuestro acá tiene dos funcionarios nomás (...). Y seguramente no estén dispuestos a agregarles más trabajo.*
- *Si me preguntás el grupo de productores, de gremiales de productores, no. No, porque necesitás*

respaldo técnico, gente que esté todo el día pensando (...).

- *Tiene que ser alguien que esté pen-sando permanentemente en el tema, en la materia, y poder estar difundiéndolo (...). Porque si hemos quedado solos como productores y queremos hacer la gestión, se te cae.*

La alternativa que reúne mayor respaldo es un **esquema mixto público-privado**, en el que la gremial funcione como canal de llegada y una institución con capacidad técnica y continuidad asuma el mantenimiento. Entre los organismos mencionados aparecen INEFOP, los Centros PYME, ANDE, DINAPYME y los ministerios vinculados a cada rama de actividad. El argumento a favor de la participación privada es la continuidad institucional; el argumento a favor de la participación pública es el peso que el respaldo estatal otorga a la herramienta.

- *Yo soy un defensor del actor público-privado. Nosotros en el interior tenemos una lógica: cada cinco años cambia el intendente (...) y aparece un director nuevo, con una estructura nueva, con un invento nuevo, con un deseo personal nuevo. Lo que seguimos creando capacidades locales y fortaleza somos las instituciones sin fines de lucro privadas.*
- *Yo creo que la Cámara de Comercio mediante el Centro Comercial (...). Y Centro Comercial con alguna organización, por supuesto, del Estado, pero en conjunto, siempre en conjunto (...). INEFOP, por ejemplo, con el Centro Comercial, creo que son las empresas que ya están hoy metidas en cada departamento y que pueden llevar a cabo. Y que tienen personal, además.*
- *Los ministerios que nuclean esa gremial serían los fundamentales, para hacerlo institucionalmente y para que a través de la gremial se haga un plan importante (...). Sería una cadena: que el eslabón de más arriba llegue al eslabón de más abajo.*
- *Una organización que nuclea a las empresas tiene que seguir apoyando, junto a alguna empresa que genere también un financiamiento, o profesionales que hagan un control, una auditoría de la herramienta y que vean que en realidad se utiliza, se autoalimenta y se mejora (...). Pero tiene que estar externa a las empresas y tiene que haber una pata estatal, porque en Uruguay el Estado tiene un peso gigante.*
- *Los Centros PYME son otra institución, otro organismo que está coordinado por el Estado, que puede conocer la realidad de terreno de cada departamento (...). El Centro PYME conoce de lleno porque visita las empresas, conoce desde adentro las problemáticas, conoce cómo ayudarle a la empresa."*

Finalmente, algunos entrevistados ponen el énfasis menos en la institución y más en el perfil del equipo que debería sostener el instrumento, planteando la **necesidad de un equipo multidisciplinario y con experiencia práctica en la conducción de empresas.**

- *Para mí tiene que ser algo multisectorial (...). Tendría que haber gente de trabajo, de llevar adelante empresas, emprendedores, personas que conozcan las leyes, gente vinculada al Ministerio de Trabajo también, y compras públicas, fundamental (...). Con experiencia es fundamental (...). Estaría bueno que este tipo de empresa que ayude a las micro y pequeñas empresas esté formado también por gente mayor, incluso por jubilados, que sean capacitados, y con gente nueva que ayude a la tecnología.*
- *Yo creo que tiene que haber un equipo multidisciplinario, porque hay un poco de contabilidad, un poco de asesoramiento legal en la parte de empleados, un poco de economía, un poco de estadística.*
- *Y que realmente la gente se sienta acompañada. Vos lo que estás dando es un servicio (...). Hay un montón de cosas que vos tenés que bajar a tierra y ver la realidad de lo que está pasando*

En síntesis, no surge de las entrevistas un actor único identificado como responsable natural de la sostenibilidad del Kit. La opción gremial es la más mencionada por cercanía y capacidad de llegada, pero es reconocida como desigual en capacidades y en recursos; la opción estatal aporta respaldo y continuidad presupuestal, pero genera reservas en cuanto a su capacidad de mantener el instrumento vigente y adaptado. El esquema que concentra mayor acuerdo combina ambas: **la gremial como canal de difusión y acompañamiento de proximidad, y un organismo público con capacidad técnica y presencia territorial a cargo del mantenimiento, la actualización y el seguimiento.**

4.2. Análisis transversal y hallazgos emergentes

En este apartado nos centramos en analizar de manera más sistemática un conjunto de ejes transversales al corpus de entrevistas y se destacan ciertos hallazgos emergentes que presentan relación con los objetivos del estudio y la herramienta que ANMYPE se propone desarrollar.

La formalidad como desventaja

Un tema central del corpus es el costo diferencial de la formalidad respecto de quien no cumple. La secuencia argumental se repite con mucha estabilidad: existe una norma, existe un competidor que no la cumple, el aparato de control se dirige al que sí está registrado (porque es el único visible) y el resultado es que cumplir empeora la posición competitiva.
"Entonces, a la PYME la estamos matando. El Estado cada vez mata más a la PYME formal. Se va a quedar sin PYMEs formales. Eso es lo que va a pasar."

Lo relevante no es la queja fiscal, que es previsible en este tipo de actores, sino la percepción del desplazamiento gradual o deriva de las mypes registradas hacia la informalidad.
"Lo que sí es ahora mucho más duro es que la pyme está tan harta de todo esto, se está convirtiendo en informal. O cada vez quiere cumplir menos los requisitos y cada vez le regulamos más cosas."

La informalidad ajena se nombra siempre en tercera persona y con figuras despersonalizadas — "el barajero", la feria, los carritos, los contenedores, el vecino que hace pan en su casa. La propia solo aparece bajo una forma que permite formular la conducta sin asumirla. Ese recurso retórico es un buen indicador de que la informalidad se experimenta como capitulación forzada todavía vergonzante.

Todo esto plantea algunas enseñanzas para el proyecto: cualquier instrumento que le pida a una MYPE registrar su operativa real supone que el registro es inocuo, mientras que para este marco interpretativo el registro supone cierta exposición. Es previsible que l**as dimensiones del Kit más cercanas al cumplimiento (personal, horas, aportes) sean las que reciban respuestas defensivas o en blanco,** y ese sesgo debe anticiparse en el diseño.

Dualidad territorial como forma de leer la desventaja

La dualidad territorial es el marco más explícitamente teorizado por los entrevistados del interior. Se articula en cuatro planos que aparecen entrelazados: el mercado (población y poder de compra menores), la logística (flete, tiempos, plataformas), la institucionalidad (trámites que se resuelven en Montevideo) y la representación (negociación colectiva y recursos gremiales concentrados en la capital).

Desde el interior, Montevideo es un centro extractivo que fija salarios, acuerda condiciones, concentra recursos gremiales y define la agenda de los programas; "nacional" se lee como "montevideano". Pero la lectura se invierte cuando el hablante es de Montevideo y compite por precio: entonces el interior es el lugar de los "menores controles" y la mano de obra más barata.

La conclusión prudente es que **el corpus de entrevistas no permite afirmar una desventaja territorial clara**, sino que solamente permite afirmar que **la posición territorial parece proveer un repertorio de justificación sobre la desventaja,** que parece moverse en ambas direcciones.

El empresario-trabajador y las dificultades de la "gestión"

Cuando se pregunta por organización del trabajo, la respuesta modal no describe un reparto de tareas sino su imposibilidad. La imagen recurrente es la del titular que ocupa todas las posiciones a la vez, y aparece en los nueve casos del interior y en cuatro de los seis de Montevideo con formulaciones independientes entre sí: "patea el penal, lo festeja, lo ataja", "el empresario es multifacético", "el dueño está arriba y ocupa casi todos los roles", "ser medio multitarea", "desde el cadete a las gerentas generales", "Hacemos todo, o sea, toda la tarea".

Esto tiene una consecuencia conceptual directa. **El vocabulario de la gestión (delegación, perfiles, seguimiento, indicadores) presupone una diferenciación interna que en esta escala no existe.** No es que la MYPE gestione mal sino que no hay un sujeto que gestiona separado del sujeto que produce y vende. Uno de los entrevistados lo dice con precisión: lo ideal es tener perfiles detallados, "pero eso es lo ideal cuando creció la empresa"; mientras es del dueño y un empleado, "básicamente es muy parecido a las tareas que hacen cada uno". Solo uno de los entrevistados introduce un matiz valioso al plantear que la delegación aparece como habilidad que se aprende y no como consecuencia automática del crecimiento ("hay que aprender a cómo hacer para delegar"). Es uno de los pocos puntos donde un entrevistado ubica un contenido formativo concreto en la organización del trabajo y no en el entorno. Este relato es interesante justamente porque expresa una posición minoritaria.

Vale registrar también cierto desfase de identidad de clase. Uno de los entrevistados, que tiene su emprendimiento propio hace menos de 2 años luego de 20 años previos como asalariado, formula explícitamente que la posición jurídica cambió, pero la autopercepción no: "me parece que yo siempre soy empleado". **Un instrumento que se dirija al "empresario" como categoría de interpelación puede no encontrar destinatario en el segmento más nuevo y más pequeño, que es exactamente el que más lo necesitaría.**

El difuso concepto de "productividad"

La palabra "productividad" casi no se apropia espontáneamente. Cuando la pauta la introduce, es sistemáticamente traducida: a "competitividad", a "rentabilidad", a "ventas", a "costos", a "mercado". En ningún caso del corpus se la formula como relación entre producto e insumos, ni como propiedad de la organización del trabajo. Preguntados por su presencia en el diálogo social, las respuestas son categóricas: "no, no, no, en absoluto"; "la parte de producción era totalmente colateral, estaba fuera,", "es muy difícil la medición".

La consecuencia de estas percepciones es una inversión de la teoría de cambio implícita en el Kit. El proyecto supone que mejorar gestión y diálogo produce mejoras de desempeño. Sin embargo, buena parte del discurso planteado en las entrevistas sostiene la relación inversa: primero hay que tener demanda e ingreso y la gestión se piensa como un lujo de quien ya tiene holgura.

"Lo que pasa es que la gestión se puede mejorar si tenemos más ingresos. Si estamos al borde de ingresos, es muy difícil mejorar la gestión, ¿no?" — Producción de alimentos para animales, San José

"Podemos prepararnos, podemos mejorar, podemos sacarle jugo a la, a lo que hoy tenemos, pero deberíamos agrandar la torta." — Intergremial Salto Hortícola

Hay pocos casos que sostienen lo contrario: alguno de los entrevistados desarma la categoría "costos elevados" y la vincula a la falta de planificación ("no es un tema de costos elevados, es un tema que no planificaste"), otro entrevistado sostiene que "todo pasa por el conocimiento" y que "no se necesitan ni créditos, ni fondos no reembolsables"; mientras en otra entrevista se ubica el problema "en la cabeza de cada uno" para "querer ser mejor". Pero estas explicaciones que ponen el centro en la gestión interna la sostienen quienes hablan desde una posición de asesoría, de dirigencia de segundo grado

o desde una empresa que se percibe exitosa; la explicación externa y estructural la sostienen quienes hablan desde la titularidad de mypes y desde las gremiales territorial en contacto con la base.

La lógica de la autosuficiencia

En el marco de las entrevistas emerge una teoría sobre el microempresario, donde su núcleo es que **el titular no pide ayuda, y no la pide por razones de honor antes que de información:** "El ADN de la mipyme es 'el último en cerrar o bajar la cortina', ¿no? (...) se hunden con la estructura. Hay muy raras excepciones que te dicen necesito ayuda". Pedir ayuda es una práctica desprestigiada, y muchas veces el problema se declara cuando ya no puede ocultarse. Y esta idea tiene incidencia directa sobre el impacto potencial del Kit: "es muy difícil que se autodiagnostiquen. Ah, pero cuando se autodiagnostican es porque ya la situación se agravó". **El autodiagnóstico no se plantea generalmente como un hábito preventivo sino que aparece desde esta lectura como un síntoma tardío.** Si esto efectivamente es así para la mayoría de MYPES, la población que espontáneamente use el Kit será la que ya está en crisis y la que menos margen tiene para actuar sobre el resultado.

Hay además un silencio que conviene no pasar por alto. Cuando la pauta pide un caso concreto de empresa que haya mejorado su gestión, la respuesta más frecuente es la evasión o la negativa: un entrevistado se niega a dar ejemplos, otros responden "no tengo conocimiento", "no conozco", "no, por eso mismo que te digo". El corpus, con quince informantes calificados, no produce **casi ningún relato de éxito imitable**. Para un instrumento cuya lógica es "mirate y mejorá", la ausencia de modelos disponibles en el propio campo es un problema relevante.

Gestión de relaciones laborales: la proximidad como sustituto de la institución

Sobre relaciones laborales el corpus es casi unánime en la ausencia de procedimientos sistemáticos. Nadie describe un espacio regular de conversación con el personal, mientras se plantea la proximidad física permanente como equivalente funcional del diálogo institucionalizado.

El argumento más elaborado en favor de esa equivalencia es de naturaleza comunitaria: en la ciudad chica el empleador y el empleado comparten el club, la escuela, la vida social, y de ahí se deriva un "compromiso social de la PYME que no la tiene ningún otro actor". El control por reputación comunitaria se postula como superior y sustitutivo del control por norma. El problema es que cuando los relatos se vuelven específicos, el mecanismo descrito no es deliberativo, sino que es unilateral:
"Bueno, muchas veces cuando hay unas perezas, digamos, se conversa o directamente lo despedís, no queda otra. (...) Se resuelve directamente. Si el dueño toma la decisión, no es juzgado."
"Me parece como que si ellos están disconformes se van. O sea, no hay mucho diálogo ni... nada."

En el conjunto de entrevistas realizadas, el "diálogo" hace referencia más a la ausencia de formalidad que a mecanismos de negociación. Y la proximidad opera simultáneamente como recurso (evita la judicialización, sostiene lealtades, permite arreglos flexibles) y como techo (hace impensable la mediación de un tercero). El único caso que relata haber ido voluntariamente al Ministerio de Trabajo lo justifica por seguridad jurídica del acuerdo, no por legítima intervención de un tercero: "vos hacés un acuerdo y después la gente va al ministerio de vuelta". Y el único caso con experiencia sindical efectiva narra la desafiliación como restauración del orden y la aparición de "interlocutores fuera de la empresa" como momento en que "no hubo manera de continuar".

Todo esto **plantea dificultades para el componente de diálogo del Kit** ya que no puede presuponer que existe una práctica a mejorar: en la mayoría

de los casos habría que instituir una práctica que hoy no tiene forma, nombre ni expectativa de existencia ("ni al empleado se le pasa por la cabeza"). Eso convierte esa dimensión en la más ambiciosa de las cuatro planteadas.

La paradoja del custodio del Kit Mype

El corpus de entrevistas contiene una autocrítica gremial de una franqueza inusual. Uno de los entrevistados del interior del país plantea que ninguna gremial del país es representativa, cifra su base social en menos del uno y medio por ciento del universo empresarial de su departamento. Y otro referente del interior menciona que de cuatrocientas empresas socias suelen tener solamente dos o tres asistentes a sus reuniones, lo que demuestra una adhesión declarada alta y **participación efectiva muy baja en gremiales empresariales**. Esta realidad es explicada por algunos entrevistados como comodidad y otros argumentan como razón principal la falta de tiempo de los empresarios mypes.

Pero **preguntados por quién debería sostener, difundir y acompañar el Kit, la respuesta mayoritaria es la gremial o el centro comercial:** es decir, la misma institución que acaban de describir como no representativa, sin base social, y sin recursos. Esta designación no expresa una evaluación de las capacidades de las gremiales existentes, sino que plantea la **ausencia de alternativa imaginable** desde la visión de gran parte de los entrevistados.
"Los centros comerciales no manejan mucho dinero, tienen poco personal. Eh, por ejemplo, el nuestro acá tiene dos funcionarios nomás. (...) Porque los centros comerciales hay unos que están súper, tienen tutoría y todo, y otros no tienen nada."

Y se ofrecen dos salidas parciales a esa paradoja: una es la arquitectura mixta público-privada con un argumento de temporalidad institucional (los intendentes y sus equipos cambian cada cinco años, "los que seguimos creando capacidades locales y fortaleza somos las instituciones sin fines de lucro privadas"), y la otra es la exigencia de una pata estatal con capacidad de apuntalar al instrumento ya que sin un actor con peso la herramienta no será valorada. Ambas apuntan al mismo problema de sostenibilidad desde extremos opuestos: capacidad local versus incentivo externo.

Saturación de instrumentos y disputa por la autoridad del saber

Varios entrevistados han pasado por cursos, talleres, consultorías, programas de fortalecimiento y al menos un autodiagnóstico previo; y su evaluación predominante es negativa, no tanto no por el contenido sino por la relación que el dispositivo establece con las mypes: s**e extrae información, se produce un diagnóstico y no hay acción subsiguiente.**
"Programas y diagnósticos que lo único que hacen es generar gastos y no hay acciones concretas para dar facilidades." — Centro Comercial Salto
"El empresario me dice: «Martín, ¿para qué me querés capacitar si no vendo?»" — Centro Comercial Salto

Y detrás de esa evaluación también hay una disputa por la legitimidad del conocimiento. Se observa en varios entrevistados cierta **descalificación del formador** por no haber corrido riesgo empresarial: "nunca tuvo un emprendimiento", "gente que no es comerciante", "vienen técnicos recibidos... aprendimos más nosotros". Y su contracara es la **reivindicación del saber práctico**: "es innovador, ¿sabe para qué? Para subsistir es innovador... Es mucho más brillante que lo que nosotros pensamos".

Incluso la crítica se dirige también a esta investigación: un entrevistado la formula con claridad: "no es contra usted, pero estamos aburridos de estos programas y estos diagnósticos". Además, otros entrevistados sospechan que el objetivo es "acomodar gente a trabajar ahí" y "pagarle a unos amigos de ustedes que te den cursos".

5. Conclusiones

Los relevamientos realizados permiten construir un retrato bastante nítido de las micro y pequeñas empresas formales uruguayas y, sobre todo, señalar oportunidades de mejora. Los aspectos destacados pueden resumirse en los siguientes puntos:

- **Se trata de un universo de escala mínima.** El personal promedio es de 2,8 personas, 48% de las empresas es unipersonal y 56% no tiene ningún empleado, al tiempo que 41% supera los diez años de actividad. En la enorme mayoría de los casos (83%) quien responde es el propio dueño, que conduce y trabaja a la vez. Cualquier herramienta de gestión que se proponga para este universo debe poder usarse en empresas de una a tres personas y con muy poco tiempo disponible.

- **Presentan un contexto actual desafiante y complejo.** Las ventas cayeron en 36% de las empresas y solo aumentaron en 18%; 71% percibe que hay muchos competidores ofreciendo lo mismo a los mismos clientes. Las dificultades declaradas están dominadas por los costos (56% de las menciones) y la falta de clientes (44%).

- El conjunto de entrevistas realizadas a actores del ecosistema mype en términos generales **no habla de productividad, sino que habla de supervivencia.** Ese es el eje que organiza casi todo el material: la formalidad se experimenta como un sobreprecio que el competidor no paga. De ahí derivan el tono predominante defensivo y la externalización de la causa: **el problema está afuera** (Estado, informalidad, plataformas, grandes superficies, frontera, generación), **y por lo tanto la solución también.** El Kit supone que mejorar gestión y diálogo mejora el desempeño, pero el universo de mypes destinatarias sostiene mayoritariamente la relación inversa: "la gestión se puede mejorar si tenemos más ingresos". Este parece ser el principal riesgo de adopción del instrumento.

- **Hay una brecha entre el diagnóstico que hacen las empresas y sus prácticas internas.** Las dificultades de gestión interna reúnen apenas 7% de las menciones y la organización del trabajo es el área de apoyo menos demandada (3%). Por otra parte, 35% no tiene procedimientos establecidos, 42% no fija metas anuales y solo 33% de las empresas con empleados evaluó el desempeño de su personal en los últimos dos años. La gestión no se percibe como problema, lo que no significa que no lo sea.

- **La gestión de la información es fuerte en el registro de lo transaccional y débil en el registro de lo decisional.** El 86% de mypes registra ventas y 77% costos, y 62% lo hace en algún sistema o aplicación. En cambio, solo 28% registra reclamos de clientes y solo 14% fija metas por escrito. Estos datos parecen plantear que se tienda a registrar lo que hay que rendir a un tercero.

- **El diálogo interno se plantea como un activo de estas empresas, principalmente de carácter informal.** El 80% de las empresas con empleados considera muy útil conversar con su personal, 77% lo hace de manera regular, 48% resuelve los problemas en conjunto y 54% califica el clima como muy bueno, con apenas 4% de conflictos importantes en el último año. Al mismo tiempo, 84% no participa de ámbitos formales de negociación colectiva y la conversación no está estructurada. Se evidencia que a mayor escala, menos horizontalidad (34% de las pequeñas resuelve en conjunto frente a 53% de las micro).

- Pero **lo que se nombra como "diálogo" en los relatos de los entrevistados es proximidad, y la proximidad es a la vez el recurso que evita la judicialización y el techo que impide que el diálogo se vuelva procedimiento.** Cuando el relato se hace específico, el mecanismo efectivo es unilateral ("o se conversa o directamente lo despedís") o es la salida del trabajador ("si están disconformes, se van").

- **El apoyo externo es desigual.** Un 17% contó con asesoramiento técnico en los últimos dos años y 47% de los dueños se capacitó, mayormente en contenidos técnicos y no de gestión. Las brechas por nivel educativo son las más pronunciadas de todo el estudio: la capacitación de dueños pasa de 19% entre quienes alcanzaron ciclo básico o menos a 61% entre quienes tienen estudios terciarios, y el asesoramiento técnico de 5% a 24%. El sector comercio es sistemáticamente el más rezagado en acceso a apoyos y el menos interesado en participar.

- El sujeto que habla es un híbrido entre dueño y trabajador al mismo tiempo, sin división interna del trabajo, sin cuadros medios, sin tiempo disponible. Esa condición se relata en parte como carencia, pero también como identidad ("el dueño es el que patea el penal, lo festeja, lo ataja"). Todo esto viene acompañada de un **ethos de la autosuficiencia** que hace del cierre una falla personal y el pedido de ayuda puede conllevar cierta humillación: **la misma disposición que sostiene la persistencia de la mype es la que puede bloquear el autodiagnóstico temprano.**

- Y a pesar de la buena valoración inicial de la idea del kit, en el conjunto de entrevistas realizadas a actores del ecosistema de mypes aparecen críticas del dispositivo presentado: varios entrevistados descalifican los diagnósticos, los programas, los consultores y los formadores sin experiencia empresarial. Y esto es relevante porque muestra ciertas condiciones de recepción del Kit MYPE. **La herramienta llegará a un campo que consideran saturado de instrumentos, que ya conoce un autodiagnóstico previo (ANDE), que asocia "diagnóstico" con extracción de información sin contraprestación, y que reclama para sí la autoridad del saber práctico frente a la credencial técnica.**

Anexos

- Anexo 1 - Encuesta Nacional sobre Productividad y Diálogo en las MYPE
- Anexo 2 - Pauta de Entrevista

Anexo 1 – Encuesta Nacional sobre Productividad y Diálogo en las MYPE

SPEECH. Buenos días/tardes, mi nombre es... y trabajo para Equipos Consultores. Estamos realizando una encuesta para la Asociación Nacional de Micro y Pequeñas Empresas. La encuesta es sobre los procesos de gestión y necesidades de apoyo de las micro y pequeñas empresas del país; y los resultados se podrán utilizar para impulsar mejoras en las políticas de apoyo. ¿Sí? (Encuestador, haga una pausa aquí). Sus respuestas son confidenciales y la información va a ser utilizada únicamente con fines estadísticos. ¿Podría dedicarnos unos 10 minutos?

Módulo 0. Filtro

FILTRO1. Necesitaríamos hablar con la persona responsable de las principales decisiones, como el dueño o responsable de las principales decisiones de esta empresa. ¿Usted es dueño/a, socio/a, gerente o responsable de gestión en esta empresa? SI NO ES ¿Podría hablar con esa persona?
1. Sí
2. No → REAGENDAR
3. NO ES UNA EMPRESA → TERMINAR
4. NO QUIERE CONTESTAR → TERMINAR

FILTRO2. ¿La empresa está en actividad actualmente?
1. Sí
2. No → TERMINAR

Módulo 1. Identificación

A1. Para comenzar le voy a hacer algunas preguntas para caracterizar y clasificar a su empresa. Incluyéndose a Ud., ¿cuántas personas integran el personal de la empresa? Considere dueños, socios, directores, empleados y familiares que trabajen de manera permanente sean o no remunerados. (ENCUESTADOR: ANOTAR LA CANTIDAD DECLARADA Y LUEGO CODIFIQUE. SI EL ENTREVISTADO NO SABE LA CANTIDAD EXACTA, LEER RANGOS Y MARCAR)
A. Cantidad: _____
B. Opciones:
   1. Solo yo (1 persona)
   2. entre 2 y 4 personas
   3. entre 5 y 9 personas
   4. entre 10 y 19 personas
   5. 20 o más personas
   6. NS/NC (NO LEER)

A2. (SOLO SI LA EMPRESA TIENE 2 O MAS PERSONAS-A1>1) ¿La empresa tiene al menos 1 emplea-do/a?
Sí → P2b. ¿Cuántos? _____
No tiene empleados

A3. ¿Aproximadamente cuántos años lleva su empresa desarrollando su actividad? (LEER OPCIONES-RU)
1. Menos de 2 años (24 meses)
2. entre 2 y 5 años
3. entre 6 y 10 años
4. Más de 10 años
5. NS/NC (NO LEER)

A4. Ahora le voy a realizar algunas preguntas sobre usted y su vínculo con la empresa... ¿Qué rol desempeña Ud. dentro de la empresa? (LEER OPCIONES-RU)
1. Dueño/a
2. Socio/a
3. Gerente o administrador/a
4. Encargado/a
5. Otro. Especifique: _____
6. NS/NC (NO LEER)

A5. ¿Cuántos años cumplidos tiene? _____ (NS/NC=98)
A5b. ENC: SI NO RESPONDE PREGUNTAR EDAD EN TRAMOS.
1. Entre 18 y 30 años
2. Entre 31 y 40 años
3. Entre 41 y 50 años
4. Más de 50 años
5. NS/NC

A6. ¿Cuál es su identidad de género? (LEER OPCIONES-RU)
1. Masculino
2. Femenino
3. Otra
4. Prefiero no responder

A7. ¿Cuál es su niveleducativo más alto alcanzado? (ENC: NO LEER. DEJAR QUE ENCUESTADO/A RESPONDA Y CODIFICAR)
1. Primaria (completa o incompleta)
2. Ciclo Básico de Liceo o UTU incompleto
3. Ciclo Básico de Liceo o UTU completo (3° aprobado)
4. Bachillerato de Liceo o UTU incompleto
5. Bachillerato de Liceo o UTU completo (6° aprobado)
6. Terciaria incompleta (universidad u otras carreras terciarias)
7. Terciaria completa (universidad u otras carreras terciarias)
8. Posgrado (Maestría, Doctorado)
9. NS/NC

Módulo 2. Situación de la Empresa (A todos)

B1. Ahora quisiera centrarme en la situación actual de su empresa. En los últimos 12 meses, ¿sus ventas o facturación aumentaron, se mantuvieron o disminuyeron?
1. Aumentaron
2. Se mantuvieron
3. Disminuyeron
4. No sabe / no responde (NO LEER)

B2. Pensando en otras empresas que ofrecen los mismos productos o servicios que la suya y que se di-rigen a los mismos clientes, ¿usted diría que hay...? (LEER OPCIONES–RU)
1. Ninguna o casi ninguna otra empresa
2. Pocas empresas
3. Muchas empresas
4. NS/NC (NO LEER)

B3. De la siguiente lista, ¿cuál es la **principal dificultad** que enfrenta hoy su empresa? (LEER OPCIONES –ROTAR–RU)

B4. (SOLO SI RESPONDE B5=1 A 8) ¿Y la **segunda dificultad** más importante? (LEER RESTO DE OPCIO-NES -MANTENER EL MISMO ORDEN ROTADO DE B5-RU) PROGRAMACIÓN: no admitir la misma opción marcada en B5

	B5 (principal)	B6 (segunda)
Costos elevados	**1**	1
Falta de clientes / poca demanda	**2**	2
Falta de financiamiento o acceso al crédito	**3**	3
Dificultades de gestión interna	**4**	4
Falta de personal o personal calificado	**5**	5
Regulaciones o trámites	**6**	6
Otra: especifique _____	**7**	7
Ninguna dificultad importante / Ninguna otra (NO LEER)	**98**	98
NS/NC (NO LEER)	**99**	

Módulo 3. Productividad y gestión (A TODOS)

C1. Ahora quisiera hablar sobre temas de gestión de su empresa. En los últimos 12 meses, ¿cuáles de las siguientes acciones realizaron? (LEER OPCIONES RO-TADAS–RESPUESTA MÚLTIPLE–Códigos: SÍ / NO)
a. cambios en la forma de hacer el trabajo
b. incorporación de herramientas digitales
c. acciones para vender más, como publicidad o promociones
d. control de costos
e. capacitación
f. compra de equipos o herramientas
g. incorporación de personal
h. Ninguna

C2. En los últimos dos años, ¿la empresa ha contado con asesoramiento técnico o consultorías para mejorar su funcionamiento que no incluya el apoyo de su contador, estudio o gestoría habitual?
1. Sí
2. No

C3. ¿Su empresa cuenta con procedimientos o instrucciones establecidos sobre cómo se deben hacer las principales tareas? (LEER OPCIONES–RU)
1. Sí, están escritos o documentados
2. Sí, pero solo de palabra (no escritos)
3. No existen procedimientos establecidos
4. NS/NC (NO LEER)

C4. Pensando en el funcionamiento de su empresa, ¿se fijan metas u objetivos anuales? (LEER OP-CIONES–RU)
1. Sí, con un plan escrito
2. Sí, pero sin ponerlo por escrito
3. No se fijan metas u objetivos anuales
4. NS/NC (NO LEER)

C5. ¿De cuáles de los siguientes aspectos su empresa lleva algún registro o anotación de forma habi-tual? (LEER ITEMS ROTADOS–RM)
a. Ventas o facturación
b. Costos o gastos
c. Clientes
d. Personal (horarios, pagos, asistencia)
e. Stock o inventario
f. Reclamos o quejas de clientes
g. Ninguno (NO LEER–EXCLUYENTE)

C5_2. (SOLO SI REGISTRA AL MENOS UNO DE LOS ÍTEMS DE C5) ¿Esos registros los lleva principalmente...? (LEER–RU)
1. En algún sistema, planilla o app
2. Por escrito sin uso de computadora o celular
3. De manera informal o "de memoria".
4. NS/NC (NO LEER)

C6. ¿Los dueños o directores de la empresa participaron de alguna actividad de capacitación, ya sea dentro o fuera de la empresa, en los últimos dos años?
1. Sí
2. No

C7. (SOLO SI RECIBIÓ CAPACITACIÓN – C6=1) ¿Qué tipo de capacitación recibió o recibieron? (LEER OPCIONES-RU)
1. capacitación técnica o sobre la actividad específica de la empresa
2. capacitación en temas de gestión o administración
3. Ambos tipos
4. NS/NC (NO LEER)

Módulo 4. Organización del trabajo (SOLO PARA EMPRESAS CON EMPLEADOS–A2=1)

D1. Hablemos ahora sobre la organización interna. En su empresa, ¿las tareas y responsabilidades de cada persona están...? (LEER–RU)
1. Claramente definidas para todos
2. Definidas solo para algunas personas o tareas
3. No están definidas; cada uno hace lo que surge
4. NS/NC (NO LEER)

D2. ¿Qué tan útil le parece conversar con el personal para mejorar el funcionamiento del negocio? (LEER–RU)
1. Muy útil
2. Bastante útil
3. Poco útil
4. Nada útil
5. NS/NC (NO LEER)

D3. Cuando surge un problema importante en el trabajo, ¿cómo se resuelve habitualmente? (LEER–RU)
1. Lo decide la dirección o el dueño/a
2. La dirección decide, pero consultando al personal
3. Se resuelve en conjunto con el personal
4. No hay una forma definida
5. NS/NC (NO LEER)

D4. En los últimos 2 años, ¿la empresa hizo evaluaciones del desempeño de su personal con criterios establecidos? (LEER–RU)
Sí
No
NS/NC (NO LEER)

D5. ¿Los empleados de la empresa participaron de alguna actividad de capacitación, ya sea dentro o fuera de la empresa, en los últimos dos años?
1. Sí
2. No

Módulo 5. Relaciones laborales y diálogo social (SOLO PARA EMPRESAS CON EMPLEADOS–A2=1)

E1. ¿Con qué frecuencia la dirección y el personal conversan sobre temas del trabajo como organiza-ción, problemas o propuestas? (LEER–RU)
1. De manera regular o habitualmente
2. Cada tanto u ocasionalmente
3. Solo cuando surge un problema puntual
4. Casi nunca o nunca
5. NS/NC (NO LEER)

E2. En general, ¿cómo calificaría el clima de trabajo en su empresa? (LEER–RU)
1. Muy bueno
2. Bueno
3. Ni bueno ni malo
4. Malo
5. Muy malo
6. NS/NC (NO LEER)

E3. En los últimos 12 meses, ¿se produjeron situaciones de conflicto o desacuerdos importantes con el personal, por ejemplo, por condiciones de trabajo, salarios, pagos u horarios?
1. Sí
2. No
3. NS/NC (NO LEER)

E4. (SOLO SI E3=1) ¿Esas situaciones se resolvieron? (LEER–RU)
1. Sí, se resolvieron
2. Se resolvieron en parte
3. No se resolvieron
4. NS/NC (NO LEER)

E5. ¿La empresa participa en instancias formales de negociación como pueden ser los consejos de sala-rios u otros ámbitos de negociación colectiva del sector? (LEER–RU)
1. Sí, participa activamente
2. Participa solo cuando es obligatorio
3. No participa
4. NS/NC (NO LEER)

Módulo 6. Necesidades y demanda

F1. Para ir terminando, me gustaría conocer en qué temas su empresa necesitaría apoyo. Pensando en capacitaciones, asesoramiento técnico, financiamiento u otros apoyos externos, ¿en cuál de estas áreas le resultaría más útil recibirlo? (LEER–ROTAR–RU)

1. Organización del trabajo
2. Mejora del negocio o productividad
3. Digitalización o uso de tecnología
4. Gestión del personal o relaciones laborales
5. Liderazgo o conducción de equipos
6. Manejo de costos
7. Ventas y comercialización
8. Otra (¿cuál?) _ _ _ _
9. Ninguna / no necesita apoyo (NO LEER)
10. NS/NC (NO LEER)

F2. (SOLO SI ELIGIÓ AL MENOS UN ÁREA EN F1) ¿Y qué tipo de apoyo le resultaría más útil? (LEER – ROTAR–RU)

1. Cursos o capacitaciones
2. Asistencia técnica o asesoramiento personalizado
3. Herramientas prácticas como guías, plantillas o aplicaciones
4. Intercambio o aprendizaje con otras empresas
5. Información sobre normativa y trámites
6. Otro (¿cuál?) _ _ _ _
7. NS/NC (NO LEER)

F3. Para terminar, este estudio forma parte de un proyecto que prevé actividades de apoyo para em-presas como la suya. ¿Tendría interés en participar de esas actividades? (LEER–RU)

1. Sí, tendría interés
2. Tal vez / dependería de las condiciones
3. No tiene interés
4. NS/NC (NO LEER)

F4. (SOLO SI RESPONDE SI – F3=1) ¿Usted autoriza a que compartamos su información de contacto con la Asociación Nacional de Micro y Pequeñas Empresas para participar de estas actividades?

a. Si
b. No

Anexo 2 – Pauta de Entrevista

PAUTA DE ENTREVISTA A INFORMANTES CALIFICADOS Y ACTORES DEL ECOSISTEMA DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

BLOQUE 0: PERFIL Y TRAYECTORIA DEL INFORMANTE

Objetivo del bloque (para el/la entrevistador/a). Situar desde qué lugar habla el entrevistado y con qué alcance, y generar un clima de confianza.

Para empezar, me gustaría conocer un poco sobre usted y su trabajo, así entiendo mejor desde qué lugar mira al sector de las micro y pequeñas empresas. ¿Podría contarme un poco sobre su trayectoria y cómo llegó a trabajar con micro y pequeñas empresas (MYPEs)? Dejar que relate libremente; luego recuperar rol actual, vínculo institucional y tiempo dedicado al tema.

¿Con qué tipo de empresas o rubros trabaja hoy más de cerca en su día a día?
Pedir ejemplos concretos y recientes para delimitar el alcance de su experiencia. Pensando en su trabajo cotidiano, ¿con qué tipo de situaciones o consultas de las MYPE toma contacto más seguido?

BLOQUE 1: SITUACIÓN ACTUAL Y DIFICULTADES DE LAS MYPE

Objetivo del bloque (para el/la entrevistador/a). Relevar el diagnóstico del entrevistado en sus propios términos, dejando que emerjan espontáneamente las dificultades antes de introducir cualquier categoría del estudio. Solo después contrastar con los hallazgos de la encuesta, para no condicionar la respuesta.

Ahora me gustaría que conversáramos sobre la situación de las MYPE en general. Me interesa sobre todo su mirada: no hay respuestas correctas ni esperadas. Pensando en las MYPE con las que trabaja, ¿cómo describiría la situación que atraviesan hoy? ¿Cuáles son hoy las principales dificultades que enfrentan las MYPE en su sector o territorio? Dejar que enumere espontáneamente. Ante cada dificultad mencionada: ¿Podría darme un ejemplo concreto de eso?"

¿Diría que esa situación cambió en los últimos años? ¿En qué sentido?
¿Percibe diferencias entre las empresas de Montevideo y las del interior? ¿De qué tipo?

Una encuesta que estamos realizando nos muestra que la dificultad más mencionada por las mypes tiene que ver con los costos elevados. Cuando se habla de costos elevados" a nivel de las mypes, ¿cuáles te parecen los factores o tipos de costos que más explican esta percepción de la mypes? Indagar sobre costos laborales, costos de servicios públicos, costos de trámites/burocracia, costos de insumos y equipos, etc.

En segundo nivel de importancia mencionan la Falta de clientes o demanda" y en tercer lugar destacan la Falta de personal o personal calificado". Respecto a estos aspectos, ¿su percepción tiende a coincidir o destacaría otros temas? ¿Por qué?

BLOQUE 2: FORMAS DE GESTIÓN Y MEJORA DEL NEGOCIO

Objetivo del bloque (para el/la entrevistador/a). Explorar las prácticas concretas de gestión y la lógica que hay detrás, entendiendo por qué se gestiona como se gestiona. Se evita el término técnico productividad" y se privilegia el lenguaje del funcionamiento cotidiano del negocio.

Cambiando un poco de tema, me gustaría que habláramos de cómo funcionan las MYPE por dentro: cómo se manejan en el día a día. Cuando piensa en cómo llevan adelante el negocio las MYPE que conoce —el orden, los registros, la planificación—, ¿qué imagen le viene? ¿Cómo describiría, en general, el grado de sistematización de su gestión? Indagar el porqué: ¿A qué atribuye eso?". Buscar que distinga entre distintos tipos o tamaños de empresa si surge.

¿Qué cree que ayuda, y qué frena, a que una MYPE mejore su forma de trabajar o incorpore cosas nuevas? Si responde en términos generales, pedir que separe factores internos (del propio negocio) de externos (del entorno).
¿Recuerda el caso de alguna empresa que haya mejorado su manera de gestionar? ¿Qué cree que hizo la diferencia?

¿Qué tan habitual es que busquen apoyo o asesoramiento externo, más allá del contador? ¿Por qué cree que ocurre así?

BLOQUE 3: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, RELACIONES LABORALES Y DIÁLOGO SOCIAL

Objetivo del bloque (para el/la entrevistador/a). Comprender las dinámicas laborales internas y el vínculo de las MYPE con la institucionalidad del diálogo social. Es el bloque potencialmente más sensible: mantener neutralidad estricta y no anticipar juicios sobre lo que debería" ocurrir.

Ahora quisiera pasar a cómo se organizan las relaciones de trabajo dentro de estas empresas y su vínculo con espacios más formales. ¿Cómo se organiza, en general, el trabajo puertas adentro de una micro o pequeña empresa que tiene empleados? ¿Cómo se reparten las tareas y las responsabilidades?

¿Qué lugar tiene la conversación entre quienes dirigen y el personal sobre los temas del trabajo? Indagar en su percepción sobre la frecuencia, sistematicidad y formalidad de espacios de diálogo

Cuando aparecen desacuerdos o conflictos —por horarios, salarios o condiciones—, ¿cómo se suelen resolver en las mypes que conoce? ¿Intervienen mecanismos institucionales o se tienden a resolver puertas adentro? ¿De qué depende?

Sobre los espacios formales de negociación colectiva que existen, como por ejemplo los Consejos de Salarios, ¿cómo ve la participación de las MYPE? ¿Diría que en general son actores activos, participan solo cuando es obligatorio, o están prácticamente ausentes? ¿Qué perfil diría que tienen las Mypes que más participan en estas instancias? Nota de manejo. Si el entrevistado no tiene conocimiento directo de instancias de negociación colectiva, reformular en términos de percepción general: ¿Cómo percibe usted, en general, la relación entre las MYPE y los espacios institucionales de negociación laboral?".

BLOQUE 4: NECESIDADES DE APOYO Y BRECHAS INSTITUCIONALES

Objetivo del bloque (para el/la entrevistador/a). Identificar las necesidades percibidas y las fallas del ecosistema de apoyo, dejando primero que el entrevistado priorice de manera espontánea y forzando una priorización explícita hacia el final del bloque.

Vamos entrando en la parte final. Me gustaría hablar de los apoyos que reciben —o que les faltan— a las MYPE. Desde su lugar, ¿qué es lo que más necesitan hoy las MYPE? Dejar que priorice sin sugerir. Si queda genérico, ayudar a concretar: capacitación, asistencia técnica, financiamiento, herramientas prácticas u otro.

Mirando la oferta actual de apoyos a las mypes, ¿dónde ve los principales huecos o problemas (duplicaciones, vacíos, llegada al interior)?

¿Qué cree que explica que muchas MYPE no lleguen a usar los apoyos que ya existen?

¿Recuerda alguna experiencia de formación o asistencia técnica que le haya parecido que funcionó bien? ¿Por qué cree que funcionó?

Si tuviera que elegir un solo apoyo prioritario para las MYPE en los próximos dos años, ¿cuál sería? ¿Por qué?

BLOQUE 5: KIT MYPE Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Objetivo del bloque (para el/la entrevistador/a). Recoger insumos concretos y accionables para el diseño del Kit y para su continuidad una vez finalizado el proyecto. Cerrar con una pregunta abierta que habilite temas no cubiertos por la pauta.

Para terminar, quería contarle sobre una herramienta que ANMYPE está pensando desarrollar y escuchar su opinión. El proyecto prevé un "Kit MYPE de Productividad y Diálogo": una herramienta de autodiagnóstico pensada para la escala y la operativa real de una micro o pequeña empresa. La idea es que la propia empresa pueda mirarse en cuatro planos y a partir de ahí identificar oportunidades concretas de mejora: cómo organiza el trabajo, cómo lleva la gestión del negocio, cómo conversa puertas adentro con su personal, y cómo le hace seguimiento a las mejoras que se propone. Todavía no está definido cómo va a ser concretamente y eso es parte de lo que buscamos definir.
Pensando en las empresas que usted conoce, ¿qué debería tener para que realmente la usen y les resulte útil? ¿Qué debería tener en cuenta ANMYPE en cuanto al diseño o la implementación de una herramienta de este tipo? Profundizar en aspectos prácticos: formato, lenguaje, canal de acceso y quién debería acercarla a las empresas...

Cuando el proyecto termine, el Kit va a quedar disponible, pero alguien tiene que sostenerlo en el tiempo: mantenerlo actualizado, difundirlo para que llegue a las empresas, y acompañar a las que lo usen. Pensando en el ecosistema institucional que existe hoy —gremiales, organismos públicos, instituciones de formación—, ¿quién le parece que estaría en mejores condiciones de hacerse cargo de eso y sostener su promoción? ¿Y de qué dependería que efectivamente lo hiciera? ¿Debería ser del sector empresarial, del propio Estado o una tarea conjunta? ¿Por qué?
Nota de manejo. Si el entrevistado responde con una sola institución para todo, repreguntar por función separada: ¿quién lo difunde?, ¿quién lo mantiene actualizado?, ¿quién acompaña a la empresa que lo usa? Puede ser más de un actor.

CIERRE Y AGRADECIMIENTO

Hemos llegado al final de la entrevista. Muchas gracias por su tiempo y por compartir su experiencia y sus puntos de vista, que son un aporte muy valioso para este estudio.
¿Tiene alguna consulta antes de finalizar?

Nuevamente, muchas gracias por su colaboración.

PROMYPE Productividad y diálogo en las MYPE

Equipo del proyecto "PROMYPE: Productividad y Dálogo en las Mype"
Daniel Pérez, Álvaro Nodale, Lourdes Carbajal, Fiorella Codina, Eloísa González, Diego Codina y Sofía Arellano.

Este informe es elaborado en el marco de **"PROMYPE: Productividad y Diálogo en las Mype",** un proyecto desarrollado por la Asociación Nacional de Micro y Pequeñas Empresas (ANMYPE), con el cofinanciamiento del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP).

Contacto:
promype@anmype.org.uy - secretaria.general@anmype.org.uy
www.anmype.org.uy - 092 65 37 37

ANMYPE Cofinancia: INEFOP

Desarrolla ANMYPE

Cofinancia: INEFOP

PROMYPE

PROMYPE “Productividad y Diálogo en las Mype”
promype@anmype.org.uy - secretaria.general@anmype.org.uy
www.anmype.org.uy - 092 65 37 37

