

Montevideo, 3 de octubre de 2003

Sr. Especialista Sectorial del  
Banco Interamericano de Desarrollo  
Ec. Alfredo Echegaray  
Presente

**Ref: Cooperación Técnica No Reembolsable N° ATN/ME-6049-UR.**  
**Programa Piloto de Nuevos Exportadores**  
**Evaluación Final**

De nuestra mayor consideración

Hacemos referencia a la evaluación final del Programa PROEX, cuyo contrato fuera ejecutado de acuerdo a lo establecido, en los respectivos términos.

Por la presente tenemos el agrado de remitir adjunto, la evaluación final realizada por el Ing. Enrique Baraibar.

Considerando que hemos analizado dicha evaluación y que la misma recoge razonablemente los resultados del proyecto, quedamos a la espera de su dictamen, a los efectos de proceder al pago respectivo.

Agradeciendo desde ya vuestra colaboración de siempre, hacemos propicia la oportunidad para saludarle con nuestra mayor estima.



**Lic. Fernando Cetrulo Martínez**  
**Director PROEX EMPRETEC**

3 OCT 3 11:49

B.I.D. Uruguay



# **EVALUACIÓN DE TÉRMINO PROGRAMA PROEX- EMPRETEC**

**Evaluador: Ing. Agr. Enrique Baraibar**

**Setiembre 2003**

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>1. LA EVALUACIÓN FINAL .....</b>	<b>7</b>
1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DE TÉRMINO.....	7
1.2. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN.....	7
1.3. METODOLOGÍA APLICADA PARA LA EVALUACIÓN DE PROEX.....	7
1.4. LISTA DE EMPRESAS ENTREVISTADAS .....	8
<b>2. ANTECEDENTES.....</b>	<b>9</b>
2.1. OBJETIVOS EMPRETEC .....	9
2.1.1. CAPACITACIÓN COMPORTAMENTAL .....	9
2.1.2. CONSULTORÍA PARA PYMES .....	10
2.2. SERVICIOS DESARROLLADOS A PARTIR DE LA COOPERACIÓN .....	10
2.2.1. PROEX PYME .....	10
2.2.2. PROEX CONSORCIOS .....	10
2.2.3. PROEX SERVICIOS .....	11
2.2.4. PROEX DIVERSIFICACIÓN .....	11
2.2.5. PROEX INCUBACIÓN.....	11
2.3. METODOLOGÍA DEL PROGRAMA EMPRETEC- PROEX.....	11
2.3.1. FASE 1 - DIAGNÓSTICO .....	12
2.3.2. FASE 2 - PLAN DE EXPORTACIÓN .....	12
2.3.3. FASE 3 - APLICACIÓN Y CONTROL DEL PLAN.....	12
2.4. LA INSTRUMENTACIÓN .....	12
<b>3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>13</b>
3.1. DE LA TRANSFERENCIA METODOLÓGICA REALIZADA POR EL COPCA..	13
3.2. IDENTIFICACIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE.....	14
3.3. IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS EN EL EXTERIOR:.....	14
3.3.1. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y MANEJO DE LA MISMA.....	14
3.4. UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL COPCA .....	15
3.5. PREPARACIÓN DE AGENDAS.....	17
3.6. CONOCER LA OPERATIVA DE COMERCIO INTERNACIONAL .....	17
3.7. UTILIDAD DE PÁGINA WEB, CATÁLOGO Y DE CATÁLOGO ELECTRÓNICO PARA ESTE TIPO DE EMPRESAS.....	18
3.8. ENVÍO DE MUESTRAS .....	18
3.9. INVERSIONES EN TECNOLOGÍA.....	18
3.10. PARTICIPACIÓN EN FERIAS .....	20
3.11. PARTICIPACIÓN EN MISIONES COMERCIALES.....	20
3.12. IMPACTO OBTENIDO EN LA EMPRESA EN TÉRMINOS DE OPERACIONES ESPECÍFICAS DE EXPORTACIÓN.....	21

3.12.1.	CONTRATACIÓN DE MANO DE OBRA .....	21
3.12.2.	AUMENTO DEL INGRESO .....	21
3.12.3.	AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA DIVERSIDAD DEL MISMO.....	21
3.13.	TIEMPO PARA OBTENER LOS DIFERENTES RESULTADOS .....	22
3.14.	NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO.....	22
3.15.	DESARROLLO DE DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR .....	22
3.16.	EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA.....	23
3.17.	DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA .....	23
3.18.	DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL.....	24
3.19.	DE LOS SERVICIOS ACCESORIOS O PERIFÉRICOS .....	26
3.19.1.	URUNET .....	27
3.19.2.	CURSO EMPRETEC.....	27
3.19.3.	APOYO INSTITUCIONAL.....	27
3.19.4.	COURIER INTERNACIONAL .....	28
3.19.5.	DIVULGACIÓN DEL PROGRAMA AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS .....	28
3.19.6.	PROGRAMA DE PASANTÍAS .....	28
3.20.	CERTIFICACIÓN DE CALIDAD .....	29
<b>4.</b>	<b><u>CUADRO DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS CON LAS EMPRESAS. ....</u></b>	<b>30</b>
4.1.	EMPRESAS PARTICIPANTES.....	31
4.2.	CONSULTORES HOMOLOGADOS.....	32
4.3.	EMPRESAS QUE REALIZARON UN NUEVO CATÁLOGO, PÁGINA WEB, CATÁLOGO ELECTRÓNICO.....	33
4.4.	EMPRESAS QUE UTILIZARON CENTROS DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS DEL COPCA .....	35
4.5.	OPINIÓN ACERCA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LOS CPNS. ....	35
4.6.	PROGRAMA DE PASANTÍAS .....	36
4.7.	DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN.....	36
4.8.	RESULTADOS CONCRETOS DE PROEX EN TÉRMINOS DE OPERACIONES DE EXPORTACIÓN .....	36
4.9.	EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA.....	37
<b>5.</b>	<b><u>CONCLUSIONES .....</u></b>	<b>38</b>
5.1.	SOBRE EFICIENCIA .....	38
5.2.	CON RESPECTO A LA EFICACIA .....	39
5.3.	CON RESPECTO A LA SOSTENIBILIDAD .....	40
5.4.	EN LO QUE RESPECTA A REPLICABILIDAD .....	41
<b>6.</b>	<b><u>LECCIONES APRENDIDAS.....</u></b>	<b>42</b>
<b>7.</b>	<b><u>RECOMENDACIONES.....</u></b>	<b>43</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>45</b>	

<b><u>ANEXO B .....</u></b>	<b><u>46</u></b>
-----------------------------	------------------

<b><u>ANEXO C .....</u></b>	<b><u>53</u></b>
-----------------------------	------------------

## INTRODUCCIÓN

El 1ero de Octubre de 1998, el Banco Interamericano de Desarrollo en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones firma un convenio de cooperación técnica no reembolsable con la Asociación Empretec del Uruguay por un monto de hasta U\$S 610.000. Con estos recursos se financiaban la contratación de servicios de consultoría y la adquisición de bienes necesarios para la realización de un programa piloto de nuevos exportadores- Proex.

En dicho convenio y en lo que respecta a la selección y contratación de servicios de consultoría se autorizaba la contratación de los servicios de COPCA (Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña).

El objetivo principal de este convenio era proveer asistencia y entrenamiento en técnicas de exportación a pequeñas y medianas empresas uruguayas, con potencial exportador. El programa buscaba lograr un cambio de mentalidad de la empresa que, teniendo un potencial exportador, no es capaz por sí sola de abordar el mercado internacional. Se previó asistencia y capacitación en:

- Identificación de oferta exportable
- Definición del potencial exportador
- Manejo de información
- Aplicación de procedimientos de exportación en aspectos como transporte, diseño, costos, seguros, subcontratación, misiones comerciales, ferias y exhibiciones.

La metodología a usarse prevé la implementación de un programa que fomenta, en primera instancia, la incorporación de empresas a los mercados internacionales más próximos sin olvidar otros posibles mercados, a través de los siguientes componentes:

Formación y Selección- director del Proex y asesores.

La selección del director Proex estuvo a cargo de Empretec Uruguay, de acuerdo con las pautas en este sentido del BID. La selección de consultores, estuvo a cargo del director Proex en conjunto con los consultores que COPCA envió al Uruguay.

Ejecución programa Proex.

Consistía en actividades de capacitación del personal de Proex, de los asesores y de los responsables de exportación en las empresas, por medio de la ejecución de un ciclo completo de capacitación en dos conjuntos de 20 empresas cada uno.

### **Asistencia a empresas.**

Consistía en promover misiones comerciales y de visitas de las empresas a ferias, como paso previo a exponer en ellas y a mercados identificados.

Con respecto a la entrega de informes el organismo ejecutor debía presentar:

- Una evaluación a los 18 meses de la firma del Convenio, que analizara las empresas hasta el momento beneficiadas para conocer el impacto del Programa, satisfacción con la asesoría recibida, aporte de los CPN's y una valoración general
- Una evaluación final del Programa, a realizarse utilizando una metodología similar, que indica que los ajustes necesarios para mantener las actividades de capacitación o formación de otros nuevos empresarios exportadores.

Estas evaluaciones son realizadas por los consultores conforme términos de referencia acordados con el BID.

## **1. LA EVALUACIÓN FINAL.**

### **1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DE TÉRMINO.**

Con fecha 10 de julio de 2003, la Asociación Empretec del Uruguay contrata los servicios técnicos de este consultor, para la realización de la evaluación de término del Proex, en el marco del convenio de cooperación técnica referido.

Los términos de referencia de esta evaluación se detallan en el anexo A, del presente documento.

### **1.2. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN.**

El tiempo requerido y convenido para la realización de las actividades de evaluación de Proex fue de 45 días, en los cuales se cumplieron con los términos de referencia acordados para la misma. Tomando en cuenta los objetivos y actividades desarrolladas por Proex, se utilizó una metodología de recopilación y procesamiento de información con las siguientes actividades principales:

- Entrevistas con el director de Proex.
- Análisis de información documental del Proex.
- Diseño de la metodología ajustada para la evaluación.
- Entrevistas con informantes calificados (COPCA y BID)
- Ejecución de las actividades de evaluación.
- Análisis de los resultados.
- Discusión con el director de Proex.
- Informe final de evaluación.

### **1.3. METODOLOGÍA APLICADA PARA LA EVALUACIÓN DE PROEX.**

A los efectos de poder cumplir con los términos de referencia de la presente evaluación y dados los plazos de la misma, se determinaron que las principales actividades a realizar deberían estar focalizadas a la realización de entrevistas a los diferentes actores que participaron en este programa.

Con respecto a las empresas que utilizaron los servicios de Proex, se consideró como fundamental entrevistar a una muestra importante del total de empresas.



Se entrevistaron 38 empresas sobre la base de una selección por variabilidad en la antigüedad, tamaño y rubro de actividad. Para esta actividad se diseñó un documento guía para las entrevistas el cual debería facilitar el dialogo con las empresas y a su vez recabar la información necesaria. Se adjunta el formulario utilizado para las empresas, en el Anexo B. Cabe destacar que para la realización de todas estas entrevistas se contó con el apoyo de la administración PROEX quien fijó la agenda respectiva con cada empresa.

Los aspectos considerados en la guía de entrevistas están relacionados con los resultados buscados por la evaluación en lo que respecta a eficiencia, eficacia, sostenibilidad y replicabilidad. Asimismo a los efectos de las recomendaciones se verificaron algunos aspectos que se relacionan con la integralidad de los programas, la confianza de los usuarios y aportes complementarios.

Con respecto al director de Proex, el mismo fue consultado como un informante calificado, al igual que el responsable del área internacional de COPCA.

También como informantes calificados fueron realizadas entrevistas con asesores de Proex en las empresas.

Como documento de especial importancia, se adjunta en el Anexo C, las opiniones vertidas por el Sr. Diego Guri, responsable de la Cooperación Internacional del COPCA. Este documento resulta de un cuestionario elaborado por el evaluador, el cual fue contestado por el referido en el momento que estaba culminando la evaluación, y aportó aspectos fundamentales para las conclusiones.

#### **1.4. LISTA DE EMPRESAS ENTREVISTADAS**

1. Alutel Ltda.	2. López Castiglioni SA
3. Amerex SA	4. Maple Vila Ltda.
5. Arazati SA	6. Mepa SA
7. Becam SA	8. Pablo Ferrando SA
9. Cirlon SA	10. Pacifil SA
11. Garden Park S.A. (C.L.E.)	12. Papelería Valla Soc. Col.
13. Compañía Oriental de Minerales SA	14. Plaza Vidiella y Cía Ltda.
15. Barraca Deambrosi SA	16. Polifibra SA
17. Fama SA	18. Pramin SA
19. Fármaco Uruguayo SA	20. Prontometal SA
21. Granja Pocha	22. Rialco SA
23. Greising y Elizazú SRL	24. Sin Rival SA
25. Imzama SA	26. Spifar SA
27. Insis Ltda.	28. Sunybell SA
29. Jaspe SA	30. Temeca SA
31. Jorba SA	32. Trintech
33. L.G. Bonomi & Cía. SA	34. Uruquim SA
35. Laboratorio Uruguay SA	36. Urutransfor SA
37. Laboratorios Microsules SA	38. Viñedos y Bodegas Bella Unión S.A.

## **2. ANTECEDENTES**

Asociación Empretec del Uruguay es una asociación civil sin fines de lucro que ejecuta un programa internacional de la Organización de Naciones Unidas, cuyo principal objetivo es apoyar el desarrollo de los sectores productivos y de servicios.

Su sede central está en la UNCTAD (United Nations Conference for Trade and Development - Ginebra). El programa se instala en cada país con una contraparte oficial, que generalmente es la institución formalmente más comprometida con el apoyo al sector empresarial. En el caso de Uruguay, esta institución es el Banco de la República Oriental del Uruguay.

Empretec Uruguay forma parte de la Red de Programas Empretec que funcionan en todo el mundo, representando esta "internacionalidad" una ventaja adicional para los participantes del programa, que se traduce en un más fácil acceso a otros medios, tanto para realizar acuerdos de cooperación empresarial como para recibir apoyo y asesoramiento de otras instituciones del orbe.

### **2.1. OBJETIVOS EMPRETEC**

- Detectar y desarrollar el potencial emprendedor de las personas.
- Fomentar la creación de nuevas empresas y la implementación de proyectos innovadores.
- Fomentar la creación de redes de apoyo locales e internacionales que faciliten al empresario el acceso a mercados, proveedores y servicios.

Para alcanzar estos objetivos se aplican diferentes metodologías entre las que se cuentan:

#### **2.1.1. CAPACITACIÓN COMPORTAMENTAL**

Empretec a través de una metodología desarrollada por las Naciones Unidas con Universidad de Harvard, capacita a los empresarios y funcionarios de empresas, en la identificación y desarrollo de aquellas características y habilidades que definen a los emprendedores. Esta capacitación se centra en tres áreas del comportamiento humano: logro, planificación y poder.

## **2.1.2. CONSULTORÍA PARA PYMES**

Empretec desarrolla una labor de acompañamiento y apoyo a los empresarios "empretecos", facilitando la definición de nuevos proyectos, el acceso al crédito, la obtención de información, y la construcción de redes de apoyo entre empresarios.

## **2.2. SERVICIOS DESARROLLADOS A PARTIR DE LA COOPERACIÓN**

### **2.2.1. PROEX PYME**

Proex Pyme es el programa base, del cual el Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña, realizó la transferencia metodológica a Empretec Uruguay. Este servicio desarrolla en la empresa las capacidades para convertirla en una empresa exportadora. Cada empresa cuenta con la asistencia de un experto en comercio internacional, para llevar a cabo su estrategia, conformar su propio departamento de exportación y ejecutar las tres fases del proyecto.

Los tres objetivos específicos del programa Proex son:

- Lograr que la empresa participante desarrolle las habilidades como para convertirse en una empresa exportadora.
- Que dicha empresa conforme su propio departamento de exportación, con al menos una persona, que aporte mano de obra para la investigación de los mercados, seguimiento de clientes, supervisión de operaciones, negociaciones con proveedores de servicios asociados a la exportación y todos los aspectos inherentes a la operativa internacional de la empresa.
- Que la empresa logre no solo exportaciones a nuevos clientes y mercados, sino también que genere un cambio en la mentalidad empresarial y en la puesta en práctica de su estrategia de internacionalización, que refleje la profesionalidad de su gestión de mercados externos.

### **2.2.2. PROEX CONSORCIOS**

Este servicio no estaba previsto en el diseño original del proyecto. No obstante, en la búsqueda de empresas para el PROEX Pyme, el Programa detecta la posibilidad de aplicar la herramienta a grupos de empresas.

Esta modalidad genera la conjunción de esfuerzos de varias empresas para desarrollar en la nueva organización, las capacidades que les permitan llevar adelante una estrategia exportadora. Cada consorcio cuenta con la asistencia de un experto en comercio internacional, constituyendo un proyecto a medida de cada grupo de empresas.

### **2.2.3. PROEX SERVICIOS**

Esta es otra modalidad de aplicación de la herramienta PROEX, en este caso dirigido a empresas del sector servicios, las que tienen particularidades diferentes a las empresas de bienes tangibles. También en este caso, el programa asigna un experto en comercio internacional para realizar una consultoría de proceso, y se capacita a la empresa en un proyecto a medida de sus necesidades.

### **2.2.4. PROEX DIVERSIFICACIÓN**

Es una herramienta dirigida a empresas que ya conocen el desafío internacional y quieren investigar y desarrollar nuevos mercados a través de un proyecto individualizado. Cada empresa cuenta con la asistencia de un experto en comercio internacional para llevar a delante su estrategia. También es una adaptación no prevista en el diseño original, pero que contribuye como todas las desarrolladas a la sostenibilidad del programa.

### **2.2.5. PROEX INCUBACIÓN**

Para el caso de empresas del interior del país o de grupos de empresas, PROEX desarrolló, gracias al apoyo del BROU que aporta soporte físico, la incubación de departamentos de exportación, para esas empresas o grupos. De esta manera, la sede del departamento de exportación de estas empresas o grupos, se radican en las propias oficinas de Empretec, con el consecuente beneficio de supervisión, acceso a la información, economía de costos, etc.

## **2.3. METODOLOGÍA DEL PROGRAMA EMPRETEC- PROEX.**

El programa apunta a identificar pequeñas y medianas empresas con potencial exportador para apoyarlas en la obtención de habilidades para el manejo de las actividades de comercio exterior.

Para alcanzar esto, Empretec- Proex asigna a cada empresa, un experto en comercio internacional, que le asesora durante todo el proceso (18 a 24 meses). Sobre la base de un trabajo conjunto entre el asesor y la empresa, se lleva a cabo un proyecto de internacionalización, basado en tres fases:

### **2.3.1. Fase 1 - DIAGNÓSTICO**

En esta fase se analizan las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, de cara a una estrategia de captación de mercados externos.

### **2.3.2. Fase 2 - PLAN DE EXPORTACIÓN**

El desarrollo del plan de exportación implica definir él o los productos a exportar, la cantidad a exportar, el perfil del cliente objetivo, los mercados que se abordarán, los procedimientos de ingreso a cada mercado, el transporte, la forma de pago, los agentes que intervienen en la operativa de exportación, los canales de distribución, el diseño, packing, embalaje del producto, la gestión de la calidad, el seguro, los costos y listas de precios, los instrumentos de comunicación (catálogos, páginas web, cartas de presentación) y las acciones de promoción internacional (ferias, misiones comerciales, rondas de negocios, viajes de prospección y de negocios).

### **2.3.3. Fase 3 - APLICACIÓN Y CONTROL DEL PLAN**

Las acciones definidas en la Fase II se llevan a la práctica, se controlan y se adecuan a la realidad del mercado.

## **2.4. LA INSTRUMENTACIÓN**

Para la realización del proyecto y su posterior implementación a cada empresa se le exige contar con una estructura de contraparte (1 persona) para la búsqueda de información. Una innovación importante que PROEX desarrolló para cumplir con este requerimiento fue desarrollar un programa de pasantías, mediante el cual la empresa contrata un pasante (estudiante universitario avanzado de comercio internacional) que se constituye en la contraparte operativa.

Para la implementación del proyecto, se facilita a las 40 empresas, el acceso a los treinta y seis centros de promoción de negocios que el COPCA, posee alrededor de todo el mundo, con el objetivo de realizar estudios en los mercados objetivo detectados y promoción de sus productos en dichos mercados.

### 3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

#### 3.1. DE LA TRANSFERENCIA METODOLÓGICA REALIZADA POR EL COPCA

Evaluada la transferencia metodológica realizada por el Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña, se verifica la utilización de un método similar al que ejecuta el propio programa, esto es, la transferencia se realizó a través de una consultoría de proceso, que implicó la realización de 8 misiones de técnicos de la institución que se trasladaron a Montevideo, según se detalla en el cuadro siguiente:

Misión Nº	Consultores del COPCA	Estadía en Montevideo
1	RAMON CAMI	15/3/99 AL 26/3/99
	ANTONI PONT	
2	RAMON CAMI	18/7/99 AL 27/7/99
	ANTONI PONT	
3	DIEGO GURI	30/1/00 AL 5/2/00
	JOAQUIN MONTSANT	
4	MA. ANGELES RUIZ	24/9/00 AL 1/10/00
	RAMON CAMI	
5	JOAQUIN MONTSANT	5/10/00 AL 13/10/00
	NURIA MACIA	11/10/00 AL 12/10/00
	GENERO PEREZ	9/10/00 AL 13/10/00
6	RAMON CAMI	12/5/01 AL 19/5/01
	ANTONI PONT	
7	RAMON CAMI	14/10/01 AL 20/10/01
	ANTONI PONT	
8	ENRIC BESALDUCH	23/4/02 AL 26/4/02

Durante dichas misiones, que ocurrieron en los momentos críticos de la ejecución, se llevaron a cabo las acciones de formación del equipo de Proex Empretec Uruguay, selección de asesores, apoyo en los respectivos lanzamientos realizados por el programa, apoyo en la captación de empresas, análisis de diagnósticos, comités de evaluación de planes de exportación, y

utilización de los servicios de los Centros de Promoción de Negocios y la colocación de los mismos.

Tanto a nivel del equipo del ejecutor, como de los asesores con que cuenta hoy el programa, la transferencia efectuada, ha sido efectiva y exitosa, ya que el ejecutor, no solo ejecuta la metodología desarrollada sino que la ha ampliado sustancialmente, prestando servicios no previstos, que complementan su oferta, y aportan recursos para sus sostenibilidad futura.

Es de destacar, la permanencia de dos de los consultores COPCA (los Srs. Ramón Cami y Antoni Manuel Pont) en el apoyo a través de sus misiones en todas las acciones críticas del proyecto, así como el seguimiento ejercido por el Sr. Diego Guri, hoy coordinador del área internacional de esta institución, los cuales fueron muy bien valorados por el Director Proex.

### **3.2. IDENTIFICACIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE**

Las empresas tenían identificado en forma general y específica en muchos casos su problema, en términos de apoyo a la exportación, con un diagnóstico que los motivó a la participación en el programa Proex.

Los directivos de todas las empresas entrevistadas tuvieron activa participación en las tres fases del programa. Esto indica un claro convencimiento por parte de estas personas de que el problema estaba siendo identificado de forma legítima y las acciones que se planificaban eran coherentes con dicho diagnóstico.

Básicamente el diagnóstico era consecuencia del problema general de dichas empresas de estar inmersas en un mercado interno limitado y cuya oportunidad principal era la búsqueda de mercados en el exterior.

### **3.3. IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS EN EL EXTERIOR:**

#### **3.3.1. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y MANEJO DE LA MISMA.**

La mayoría de las empresas entrevistadas, manejaban información previa de valor, antes de la participación en el programa Proex, pero no capitalizaban su potencial. A partir de las acciones conjuntas con el programa, se detecta un manejo específico y eficiente de la misma.

Sobre este aspecto la figura del pasante es especialmente considerada por los entrevistados, como de alta utilidad, y además como actores en múltiples actividades complementarias a la búsqueda de información. En general el manejo de la información se realizaba en forma conjunta, con orientaciones definidas por los directivos de las empresas. El resultado de esta

estrategia ha sido muy bueno, a juzgar por la opinión de las empresas. Se detectaron casos de responsables de exportación actuales, que ingresaron a las empresas como pasantes.

Los pasantes, que eran los buscadores de información, mantenían al tanto de la misma a las personas tomadoras de decisiones y la información se organizaba de forma tal que si no estaba el pasante, cualquier persona podía seguir su actividad, lo cual demuestra que no si bien el recurso pasante es importante, no se trata de un recurso insustituible.

En el caso de los asesores designados, los mismos tuvieron una alta influencia a través de sus recomendaciones en las habilidades tanto del pasante como de los directivos en el manejo y aprovechamiento de la información.

### **3.4. UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL COPCA**

Existen opiniones diametralmente opuestas con respecto al resultado de la utilización de los Centros de Promoción de Negocios del COPCA. Se repite un país en el cual su utilización tuvo efectos muy positivos y se repiten dos países en los cuales la utilización del COPCA tuvo varias experiencias negativas. Si bien no podría adjudicarse al COPCA toda la responsabilidad de estas experiencias negativas, ya que también es relevante el papel que en este tipo de servicios juega la empresa, lo recabado en las entrevistas es que dichas experiencias existieron.

La satisfacción por el resultado en el uso de estos centros, no deviene solamente de la concreción de negocios en el país donde el mismo está radicado. Las empresas manifestaron las siguientes experiencias positivas:

- Laboratorios Microsules S.A. y Greising y Elizarzú S.R.L., si bien no concretaron negocios en Sudáfrica, en donde utilizaron el COPCA, reconocen que les agregó valor al estudio de mercado que le realizaron.
- Mepa S.A. tuvo muy buen estudio de mercado, y sobretodo concretaron negocios también en Sudáfrica.
- Becam S.A. valora positivamente la información recibida y la agenda que el COPCA México le realizó.
- Luis G. Bonomi S.A. entiende promisorios los resultados obtenidos en la utilización de los Centros de Promoción de Negocios de México y Nueva York.
- Granja Pocha S.A. destaca la calidad de la información recibida del COPCA Chile.
- Industrias Forestales Arazatí S.A. puntualiza su total conformidad con los servicios recibidos en el COPCA Stuttgart de Alemania, en función del esfuerzo y la dedicación del mismo.
- Jorba S.A. valora positivamente la identificación de clientes objetivo, la elaboración de una agenda de entrevistas y las visitas a los clientes que realizara conjuntamente con un representante del COPCA México.



- Amerex S.A. resalta los servicios del COPCA México que a su entender, ha permitido optimizar su gestión de internacionalización.
- Laboratorio Celsius S.A. se manifiesta muy satisfecho con los servicios recibidos, sobre todo en lo referente a información de mercado y ha evaluación de clientes potenciales.
- Temeca S.A., que como se verá, califica negativamente los servicios del centro de México, lo hace en forma positiva, respecto del Centro de San Pablo.
- Trintech S.A. entiende el trabajo del COPCA México como positivo y de gran utilidad para la empresa.
- Uruquim S.A. considera que el trabajo desarrollado por el COPCA Chile como muy satisfactorio.

A seguir se presentan algunas de las experiencias negativas relevadas durante las entrevistas.

- Pacifil S.A., el estudio realizado no tuvo la profundidad esperada por la empresa, y los contactos realizados tampoco.
- Temeca S.A., no hubo agilidad en el intercambio de información.
- Prontometal S.A., ineficiencia en el uso del COPCA, por parte de los directores de la empresa y del personal del COPCA.
- Urutransfor S.A., no les agregó valor a la información recabada en forma previa en ese mercado, el personal de COPCA se enfocó en otros aspectos del mercado que los directivos de la empresa no necesitaban saber.
- Pablo Ferrando S.A., mala relación entre el personal del COPCA y el director de la empresa.
- Sin Rival S.A., no valoraron el producto a vender, con argumentos que no eran veraces, como la falta de competencia por precio.
- López Castiglioni S.A., no valoraron el producto a vender, habiendo la empresa antes y después concretado negocios con dicho país.
- Spefar S.A., lentitud en la respuesta y poca precisión a la hora de presentar potenciales clientes.
- Insis Ltda., lentitud en la respuesta y poca precisión a la hora de presentar potenciales clientes.
- Maple Vila Ltda., mala relación inicial entre el personal de COPCA y los directivos de la empresa.
- Barraca Deambrosi S.A. entiende escueta la información recibida y poco profunda, aunque vale destacar que esto puede ser consecuencia de la falta de resultados. Utilizó los servicios del COPCA Los Ángeles en EE.UU.

Algunas empresas tuvieron más de una experiencia con Centros de Promoción de Negocios, incluso con resultados antagónicos. A partir de las gestiones realizadas por la Dirección ante el COPCA fue posible modificar algunos servicios, o prestar otros. En el caso de la empresa Sin Rival S.A. tuvo una mala experiencia en Chile y a partir de ella, el programa y el COPCA le facilitaron el acceso a otro centro que fue Buenos Aires. La experiencia en éste

último fue positiva. Temeca S.A. adjudica la mala experiencia al centro de México, pero luego valora positivamente lo realizado por el centro de San Pablo.

Corresponde significar que el acceso y utilización de estos servicios por parte de estas empresas, fue el componente que más retraso presentó en la ejecución del programa, inclusive requirió de misiones adicionales del Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña a Uruguay.

### **3.5. PREPARACIÓN DE AGENDAS**

La preparación de agenda consiste en el contacto con clientes en el país a donde la empresa va a viajar, información previa de cada cliente, de las normas arancelarias del país y de la información a presentar y a ser requerida. Para todos estos aspectos el asesor participó de forma activa, con apoyo del pasante y del propio empresario. En algunas ocasiones el COPCA también colaboró con la elaboración de las agendas.

Actualmente las empresas no dependen del asesor para la preparación de las agendas, ya que se sienten capacitados para realizarlas solos.

### **3.6. CONOCER LA OPERATIVA DE COMERCIO INTERNACIONAL.**

En la totalidad de las empresas este aspecto está actualmente cubierto, sea porque aprendieron en el marco del programa o porque ya tenían conocimiento por experiencias anteriores de exportación o importación. Además en muchos casos la relación con el despachante de aduanas favorece estar al tanto los diferentes aspectos de estos temas.

Salvo algunos casos como Becam S.A., que se están empezando a capacitar.

Las relaciones con los agentes de comercialización en todos los casos es directa y no depende del asesor, aunque éste pudo ser el contacto inicial. A su vez para la selección de los agentes de comercialización si bien todavía consultan al asesor, en muchos casos, para la selección de los mismos, esta capacidad ya está internalizada en la empresa.

En todos los casos tienen capacidad de realizar el costeo de toda la operativa de exportación, debido a tener personal capacitado, por haber aprendido en el marco del programa gracias al asesor o porque ya exportaban o importaban previo al ingreso al programa.

### **3.7. UTILIDAD DE PÁGINA WEB, CATÁLOGO Y DE CATÁLOGO ELECTRÓNICO PARA ESTE TIPO DE EMPRESAS.**

A través de la participación en el programa las empresas internalizaron la necesidad de tener una batería de herramientas de comunicación. Tal es el caso de catálogos físicos, catálogos electrónicos, páginas de internet, cartas de presentación, muestras, etc.

Respecto a las páginas de internet el objetivo en la utilización de la misma para las empresas es facilitar el ingreso de potenciales clientes. La eficiencia en concretar negocios es muy baja, pero también su costo lo es.

Para el caso de los catálogos, los mismos son utilizados como herramienta más dirigida a los potenciales clientes, a diferencia de la web, muchas empresas si bien no utilizaron con frecuencia la página web, sí utilizaron los catálogos electrónicos para iniciar negocios.

Para la mayoría de las empresas el apoyo que tuvo del programa fue importante, tanto por la devolución de gastos de la realización de la página y el catálogo, pero también por el apoyo que tuvieron a la hora de decidir que información ingresar a ambas herramientas de promoción.

### **3.8. ENVÍO DE MUESTRAS**

El apoyo del programa en el envío de muestras fue a través de un acuerdo con Fedex, con el cuál las empresas tenían descuentos a la hora de enviar. En algunos casos hubo asesoramiento en el diseño de las muestras.

Para la mayoría de las empresas, el envío de muestras es un paso avanzado en las negociaciones de comercialización. Salvo unas pocas excepciones, las empresas utilizan las muestras para dar a conocer su producto, de manera regular.

### **3.9. INVERSIONES EN TECNOLOGÍA.**

Se entiende por inversiones en tecnología las que se realizan para mejorar la calidad del producto, para adaptar el producto a las exigencias del mercado comprador o para mejorar la capacidad del personal de la empresa.

Estas inversiones se realizaron antes del programa o durante el mismo, se presentan a continuación las empresas que realizaron inversiones, para qué hicieron las mismas y cuando fueron hechas:

- a) Industrias Forestales Arazatí S.A., se certificaron con normas internacionales en el producto madera. Antes de ingresar al programa.

- b) Becam S.A., tiene certificación ISO 9000 y se reconvirtieron tecnológicamente antes de ingresar al programa.
- c) Cirlon S.A., tiene las certificaciones de INAVI.
- d) CLE, están trabajando en la implementación de protocolos de transporte, de cortes, etc. para estandarizar la carne y facilitar el comercio exterior, en el marco del programa. También están desarrollando un método de trazabilidad.
- e) Compañía Oriental de Minerales S.A., han invertido en uno de sus productos de exportación, antes del programa.
- f) Barracas Deambrosi S.A., tienen laboratorio propio y aval del LATU, antes de entrar al programa.
- g) Fármaco Uruguayo S.A., en la medida que un nuevo mercado lo exige, realizan las inversiones necesarias.
- h) Granja Pocha S.A., trazabilidad de los procesos industriales, cumplimiento de exigencias de los mercados compradores, dentro del programa.
- i) Greising y Elizazú S.R.L., inversiones en tecnología antes de entrar al programa, tienen un laboratorio en la empresa y se ha contactado con un laboratorio de investigación genética para avanzar en ese tema dentro del marco del programa.
- j) Imzama S.A., realizan cortes con máquinas especiales, tienen ajustado el proceso de modelización de las estructuras. Dentro del marco del programa.
- k) Insis Ltda., capacitación del personal de manera continua.
- l) Jaspe S.A., inversiones en general para mejorar la calidad.
- m) LG Bonomi S.A., están implantando las normas ISO.
- n) Laboratorio Uruguay S.A., está certificado con normas internacionales específicas de sus productos.
- o) Laboratorios Microsules S.A., trabajan junto con el MGAP y la Facultad de Química.
- p) Maple Vila Ltda., realiza inversiones en forma continua para su actualización tecnológica.
- q) Mepa S.A., realizan inversiones para adaptar su producto a las necesidades del comprador.
- r) Polifibra S.A., realiza análisis del LATU.
- s) Prontometal S.A., realizaron inversiones para adaptar su producto a los compradores internacionales, en el marco del programa.
- t) Rialco S.A., invirtió en tecnología para acceder a mercados en el exterior, previo al ingreso al programa.
- u) Sin Rival S.A., están trabajando con las normas FDA, para todos sus productos.
- v) Spefar S.A., están realizando inversiones en tecnología que sirven para acceder al mercado brasileño y argentino.
- w) Sunybell S.A., trabajan bajo estrictos controles de calidad.
- x) Trintech S.A., invirtieron en capacitación del personal, en el marco del programa.
- y) Uruquim S.A., cumplen con los requisitos sanitarios.
- z) Urutransfor S.A., trabajan con el sistema de calidad ISO 9000.

Para algunas empresas estas inversiones se hicieron para poder cumplir con las exportaciones o a raíz de las mismas para mejorar ciertos procesos.

De todas estas empresas sólo Arazatí, Amerex y Laboratorio Uruguay, conocían el Programa de Desarrollo Tecnológico en el ámbito del CONICYT-MEC. El resto desconocía la existencia de esta herramienta para apoyar inversiones para el desarrollo tecnológico.

En la mayoría de los casos no vislumbran que el desarrollo de nuevas tecnologías deje obsoleta la adquirida por la empresa, en el corto plazo. En el largo plazo estas empresas están capacitadas para realizar inversiones para mejorar tecnológicamente.

### **3.10. PARTICIPACIÓN EN FERIAS**

La participación en ferias tiene como objetivo la investigación de mercados, acercarse a nuevas tecnologías, promoción empresarial y captación de clientes. Para cumplir con este último objetivo se realiza un trabajo previo de contacto con clientes.

Para la mayor parte de las empresas la concreción de negocios no ha sido el resultado de ir a ferias, principalmente se obtienen contactos con posibles clientes o proveedores y se obtiene información. Por otro lado existen empresas en las que no hay ferias de su rubro.

No obstante ello, es importante el concepto de que la feria nunca puede ser la primera acción que se desarrolla en un mercado, sino que entendieron, a través del programa, que existen múltiples acciones previas, para definir la participación

### **3.11. PARTICIPACIÓN EN MISIONES COMERCIALES**

La mayor parte de las empresas no han participado en misiones comerciales. Salvo casos puntuales como las empresas bodegueras que trabajan junto con INAVI, empresas que participaron junto con la Cámara de Industrias (Amerex S.A., Imzama S.A. y López Castiglioni S.A.), o empresas que participaron junto con Uruguay XXI como Sin Rival.

Hubo empresas que consideraron a las misiones como de poca utilidad para la concreción de sus negocios, porque en general se les asocia con acciones realizadas por instituciones gubernamentales, percibidas como poco eficientes.

Las empresas prefieren realizar sus propios viajes de prospección y la preparación de sus propios viajes de negocios, ya que a través de su participación en PROEX, entendieron y aprendieron como prepararlos. Esto no inhabilita la posibilidad de realizar acciones conjuntas con otras empresas.

### **3.12. IMPACTO OBTENIDO EN LA EMPRESA EN TÉRMINOS DE OPERACIONES ESPECÍFICAS DE EXPORTACIÓN**

De las empresas entrevistadas se puede distinguir entre las que iniciaron una corriente exportadora, las que realizaron operaciones puntuales y las que no exportaron.

Cabe destacar que consideradas en conjunto, el 73% de las empresas involucradas, realizaron más de un embarque a mercados nuevos con clientes nuevos.

Además de esto, se pueden significar 3 tipos de impacto adicionales.

#### **3.12.1. CONTRATACIÓN DE MANO DE OBRA**

De las 18 empresas que iniciaron una corriente exportadora, 14 contrataron mano de obra debido a las operaciones de exportación, de las cuáles 8 o bien mantuvieron el personal que tenían gracias a las exportaciones, o contrataron más personal para la producción. Solo 4 empresas no contrataron mano de obra, de estas, una contrata al personal que tiene en el seguro de paro cuando surgen exportaciones.

Por otro lado hubo 31 empresas de las 38 entrevistas que contrataron al pasante para el desarrollo del dpto. de comercio exterior, con lo cual no solo generaron un puesto adicional de mano de obra, sino que se trata de una inserción calificada, con potencial de quedar trabajando al frente de dicho departamento.

#### **3.12.2. AUMENTO DEL INGRESO**

De las 18 empresas que iniciaron una corriente exportadora, 2 proyectan que el aumento del ingreso será en el largo plazo, hay 5 empresas que el aumento del ingreso por las exportaciones ha compensado la caída del mercado interno. Las restantes 11 empresas tuvieron un aumento del ingreso más allá de la caída del mercado interno.

#### **3.12.3. AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA DIVERSIDAD DEL MISMO.**

De las 18 empresas que iniciaron una corriente exportadora, hubo 14 que aumentaron la producción y 9 que aumentaron la diversidad de sus productos. No siempre estuvo relacionado el aumento de la producción con el aumento de la diversidad.

### **3.13. TIEMPO PARA OBTENER LOS DIFERENTES RESULTADOS**

Del análisis de la información de las empresas entrevistadas, surge como importante la consideración de los empresarios acerca de los tiempos requeridos para la concreción de negocios. Entendiendo que el negocio de exportación es difícil, lento y muchas veces, incierto, es que estos empresarios determinaban en muchos casos la lentitud y falta de eficacia en la realización de los mismos. Sin embargo en este caso el programa logró adaptarse a estos sucesos ofreciendo diferentes alternativas a dichos empresarios, a los efectos de amortiguar el impacto de las demoras.

Es de destacar que existen empresas a las que les llevó entre 8 y 10 meses la consecución de operaciones concretas de exportación y otras que, después de dos años, continúan buscando mercados, o realizando negociaciones puntuales.

Hay un número interesante de empresas que mientras realizaban su Plan de Promoción Internacional, ya concretaron exportaciones.

### **3.14. NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO**

Del total de empresas entrevistadas 14 manifestaron no tener necesidades de financiamiento, ya que prefieren manejarse sin créditos. Por otro lado, 10 empresas expresaron la necesidad de contar hoy con créditos y manifestaron las dificultades que tienen para acceder al mismo.

Las restantes empresas requieren de crédito en el caso de que la demanda aumentara debido a concretarse negocios de exportación de grandes volúmenes.

La utilización del crédito para estas empresas abarca desde la compra de insumos, hasta concretar las ventas, para dar financiamiento a los compradores u otro tipo de necesidades en la postventa.

### **3.15. DESARROLLO DE DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR**

De las empresas que han exportado, la mayoría han desarrollado el Departamento de Comercio Exterior, y unas pocas están en proceso de hacerlo.

Durante el programa todas las empresas desarrollan un departamento de exportación porque es condición del propio programa. No obstante, de las empresas entrevistadas el 74% mantiene dicho departamento.

### **3.16. EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA**

En la evaluación general del programa las empresas contestaron por la totalidad de servicios que el mismo brindó. Al preguntar por diferentes aspectos del programa como puede ser la transferencia de conocimientos, la relación y la capacidad profesional del asesor que fue asignado a cada empresa y la metodología del programa, las empresas opinan que estos aspectos fueron muy bien planteados en el programa.

Aquellas empresas que no tuvieron opiniones favorables con el programa (evaluación regular), no vieron que su capacidad de exportación se desarrollara gracias al programa. No obstante ello, cabe destacar que el 90% de las empresas entrevistadas califican el programa como una herramienta de gestión buena o muy buena.

### **3.17. DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA**

En primer término cabe destacar respecto a la administración del programa, que a pesar de la exigua dotación de personal con que cuenta, han logrado mantener un orden ejemplar en la misma.

PROEX cuenta con un director y una secretaria, que es toda la dotación de personal aplicada directamente al proyecto, ya que los asesores son personal variable, y existen únicamente cuando surge una empresa que asesorar.

Se llevó a cabo un relevamiento de la documentación correspondiente que registra las operaciones realizadas, para conseguir el objetivo, y sin calificar la idoneidad de la misma, cosa que corresponde a la auditoría, cabe destacar los siguientes aspectos:

- el Director del programa desarrolló un instrumento denominado "Control presupuestal" (se adjunta en anexo D a este documento la última versión del mismo) que recoge todos los asientos correspondientes a pagos efectuados, tanto en lo que refiere a la contribución del BID, como al aporte de contraparte desde el primer día hasta el último. A los efectos de verificar la idoneidad de dicho instrumento, se realizó un muestreo, solicitando comprobantes respectivos a una serie de pagos, y los mismos estaban ordenados, y lucen inutilizados con un sello en el que se registra con la firma de quién contabilizó, quien autorizó y quien presentó la justificación ante el BID. Esta inutilización tiene sentido para evitar duplicación de presentación del mismo gasto.
- se procedió a la contratación de la firma auditora R. Villamarzo y Asociados (Ernst & Young) debidamente autorizada por el Banco, desde el primer semestre de la operación. Si bien este requisito no es exigido por el BID



sino hasta la finalización de la operación, la dirección entendió que esta era la forma de solucionar eventuales problemas contables, que se dieran durante la ejecución, lo cual es prudente.

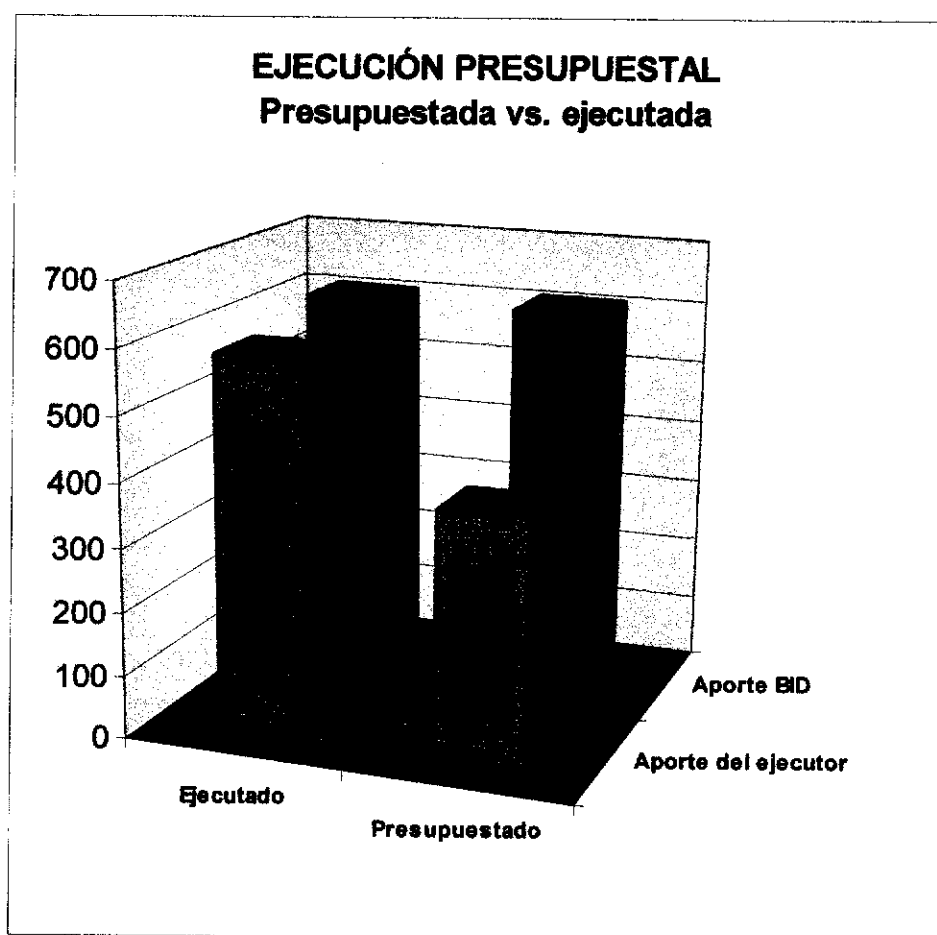
- se estableció un sistema para la realización de los pagos, el cual implica un formulario interno, en el cual se expresa: beneficiario del pago, importe del mismo, documentación que fundamenta el pago (contrato, pedido de precios, factura), justificación del pago, instrumento de pago (cheque o efectivo) y fecha y firma de quien autorizó el mismo.
- se diseñaron los formularios correspondientes, para la mejor presentación de las justificaciones de gastos ante el BID y para la presentación de los reportes semestrales acerca del estado de situación del fondo rotatorio.
- Se efectuó un muy correcto manejo del fondo rotatorio, a juzgar por todas las presentaciones que realizó el ejecutor frente al BID, las cuales fueron contestadas en todos los casos (según la documentación relevada) sin objeciones por parte del especialista financiero.
- Se desarrolló por parte del director un manual de instalación del programa, así como también un manual para el consultor PROEX y procedimientos para llevar a cabo las capacitaciones de las contrapartes operativas de las empresas y el sistema de pasantías. Toda la documentación fue debidamente puesta a disposición de este consultor. A estos elementos se le suma el "Manual del Exportador" desarrollado por el COPCA.
- Se analizaron también los aspectos relativos a: procesamiento y archivo de la documentación referente a comunicaciones externas e internas, agendas, informes de progreso semestral al BID. Referente a esto, se observa un comportamiento por demás aceptable.
- Se llevó a cabo un análisis pormenorizado de todos los informes de progreso semestral ante el BID. Los mismos fueron aprobados sin objeciones, salvo en el caso del correspondiente al 31/12/2001, en el que el especialista sectorial a cargo del proyecto realiza observaciones. Dichas observaciones, fueron debidamente levantadas por el ejecutor, en forma inmediata, lo cual también consta en comunicación oficial del Banco.

### **3.18. DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL**

De la ejecución presupuestal analizada, se desprende que la contribución del BID, será ejecutada totalmente al finalizar el proyecto.

En segundo lugar, si bien se realizaron modificaciones presupuestales, las mismas no hicieron otra cosa que ampliar el aporte del ejecutor. De acuerdo

con la documentación relevada, este aporte, que estaba previsto originalmente fuera de U\$S 380.000, acabará siendo de U\$S 580.303,98. A la fecha ya se han realizado aportes del ejecutor por U\$S 577.587,64.



Restan realizar las erogaciones que a continuación se detallan, las cuales corresponden a servicios ya contratados y devengados que están retenidas para cumplir con las normas de contratación del BID (saldo que resta pagar al COPCA y al Director del proyecto) o que son necesarias para el cierre (evaluación final y firma de auditoría). Por su parte, resta justificar las partidas que también se incluyen en el cuadro a seguir. La totalidad de unas y otras partidas, completan U\$S 61.000, importe que coincide con el fondo rotatorio, último monto disponible de la contribución, en poder del ejecutor.

<b>Gastos con cargo a la contribución BID aún no pagados</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>
RETENCIÓN COPCA	U\$S 35.500,00
RETENCIÓN DIRECTOR	U\$S 3.600,00
RETENCIÓN AUDITORÍA	U\$S 800,00
EVALUACIÓN FINAL	U\$S 5.675,66
<b>SUB TOTAL</b>	<b>U\$S 45.575,66</b>
<b>Gastos con cargo a la contribución BID pagados y aún no justificados</b>	
COPCA	U\$S 9.424,34
C.L.E. (GARDEN PARK S.A.)	U\$S 2.000,00
BARRACA DEAMBROSI S.A.	U\$S 2.000,00
LABORATORIOS CELSIUS S.A.	U\$S 2.000,00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>U\$S 15.424,34</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>U\$S 61.000,00</b>

Las asignaciones presupuestales respetan razonablemente lo presupuestado, aunque cabe aclarar que existió una reasignación de componentes, a través de la cual se asignó la partida de imprevistos, y se solicitaron dos transferencias entre componentes. Estas modificaciones fueron debidamente autorizadas por la representación del BID.

Durante toda la ejecución del proyecto se cumplió en exceso con el "pari-pasu" de los desembolsos, ya que el aporte del ejecutor, siempre superó lo que le correspondía de acuerdo al presupuesto original.

El evaluador solicitó al Director PROEX que realizara una proyección final de la ejecución presupuestal, con la herramienta informática de control presupuestal. El resultado final mostró un excedente de fondos en los componentes II y IV, los cuales se neutralizan con saldos negativos de los componentes III y V. El total de esta compensación es relativamente menor, ya que se trata de un importe inferior al 1% del presupuesto total ejecutado.

Finalmente, se debe afirmar que esta performance no se debió a que el ejecutor tenga fuentes de recursos alternativos como para abastecer este proyecto, sino que todo el cumplimiento se basó en los fondos generados por el Programa PROEX.

### **3.19. DE LOS SERVICIOS ACCESORIOS O PERIFÉRICOS**

A lo que es el servicio base detallado en los puntos 2.3 y 2.4 de este informe y a los no previstos y desarrollados que se informan en los apartados 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4 y 2.2.5, el Programa anexó una serie de servicios accesorios o periféricos, que complementan la oferta y que a su vez fueron bien valorados por las empresas.

### **3.19.1. URUNET**

El programa se suscribió a una base de datos denominada URUNET, que provee datos de importación y exportación de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Paraguay, Perú, y Uruguay. Esta suscripción que para cada empresa hubiera significado una erogación de U\$S 1.353 por año, fue realizada por PROEX y puesta a disposición de las empresas sin ningún costo.

Cabe agregar además que el Programa negoció adecuadamente este servicio, solicitando y obteniendo del proveedor que se le prestara el servicio durante dos años pagando uno.

### **3.19.2. CURSO EMPRETEC**

60 empresarios recibieron la capacitación comportamental Empretec, detallada en el punto 2.1.1. de esta evaluación, merced al esfuerzo conjunto del ejecutor (40%), quien posee esta herramienta y del aporte del BID (60%).

En la fundamentación del especialista sectorial del Banco a cargo de este proyecto, se menciona que "teniendo en cuenta las evaluaciones positivas que tenemos de estos cursos efectuados en otros programas con financiamiento del Banco, no tenemos objeción en cofinanciar..."

La capacitación realizada ha tenido, según surge de las evaluaciones respectivas, una muy buena consideración por parte de los participantes.

### **3.19.3. APOYO INSTITUCIONAL**

PROEX apoya institucionalmente a los empresarios participantes de diferentes formas:

- emite una carta para cada empresario que lo solicita, dirigida a cada uno de sus clientes objetivo en el exterior, argumentando que la empresa es parte del programa que apoyan el Banco Interamericano de Desarrollo, la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo y el Banco de la República Oriental del Uruguay. Es una acción que no tiene costo para el programa y que ayuda a las empresas a presentarse de mejor manera en sus mercados externos.
- facilita las gestiones de las empresas que son parte del programa, ante otras organizaciones públicas o privadas.
- procura la interacción entre empresas del programa, para la generación de alianzas estratégicas o la realización de acciones conjuntas de promoción internacional.

### **3.19.4. COURIER INTERNACIONAL**

El programa firmó un acuerdo con la multinacional FEDEX por el cual las empresas participantes del mismo reciben un descuento del 70% sobre las tarifas de esta empresa, en el envío de muestras, catálogos, y pequeños paquetes.

Es un tema destacable en la medida en que apunta a aportar mayor competitividad de costos en las pequeñas y medianas empresas participantes.

### **3.19.5. DIVULGACIÓN DEL PROGRAMA AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS**

El Director del Programa realizó reuniones de presentación y de concientización al interior de las empresas.

El fundamento esgrimido para tal actividad es que a la hora de exportar no alcanza con el convencimiento e involucramiento de los directores de las empresas, sino que es preciso que todos en la misma estén consustanciados con el objetivo.

### **3.19.6. PROGRAMA DE PASANTÍAS**

El programa estableció desde la primera serie, un programa de pasantías, el cual ya ha sido referido, con el objetivo de dotar a las empresas de un recurso técnico con dos ventajas básicas:

- a) alto nivel de capacitación, aunque con poca práctica.
- b) relativo bajo costo.

Al amparo de la ley de empleo juvenil, las empresas pueden contratar este recurso durante un plazo máximo de dos años. Finalizado el mismo, la desvinculación del pasante no implica indemnización por despido, y durante el contrato, el empresario no debe realizar aportes patronales a la seguridad social.

Si bien los pasantes son estudiantes universitarios de Universidades que dictan carreras de comercio internacional en el país, a los efectos del registro de estos contratos ante el Ministerio de Trabajo, la institución de capacitación, que es en este caso, Empretec Uruguay, es quien realiza efectivamente capacitación adicional que permite cumplir con el objetivo propuesto.

El sistema funcionó en forma satisfactoria, no solo por el aporte que los pasantes realizaron a las empresas, fundamentalmente en términos de

investigación de mercados, sino también por lo que significó en términos de inserción laboral. Se instrumentaron 59 pasantías, según los contratos verificados.

### **3.20. CERTIFICACIÓN DE CALIDAD**

PROEX se encuentra en proceso de certificación de calidad ISO 9001 versión 2000, y procederá a su certificación en el próximo mes de octubre, según se verificó con el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT)

La participación en este proceso fue posible gracias al apoyo recibido de otro de los programas que el BID está apoyando, cuyo ejecutor es la Unión de Exportadores del Uruguay.

Consultado el Director sobre el impacto del mismo, manifiesta que ha sido muy positivo para terminar de sistematizar procedimientos, generar mejoras en la gestión y ajustar todos los instrumentos y manuales que hoy PROEX tiene.

#### 4. CUADRO DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS CON LAS EMPRESAS.

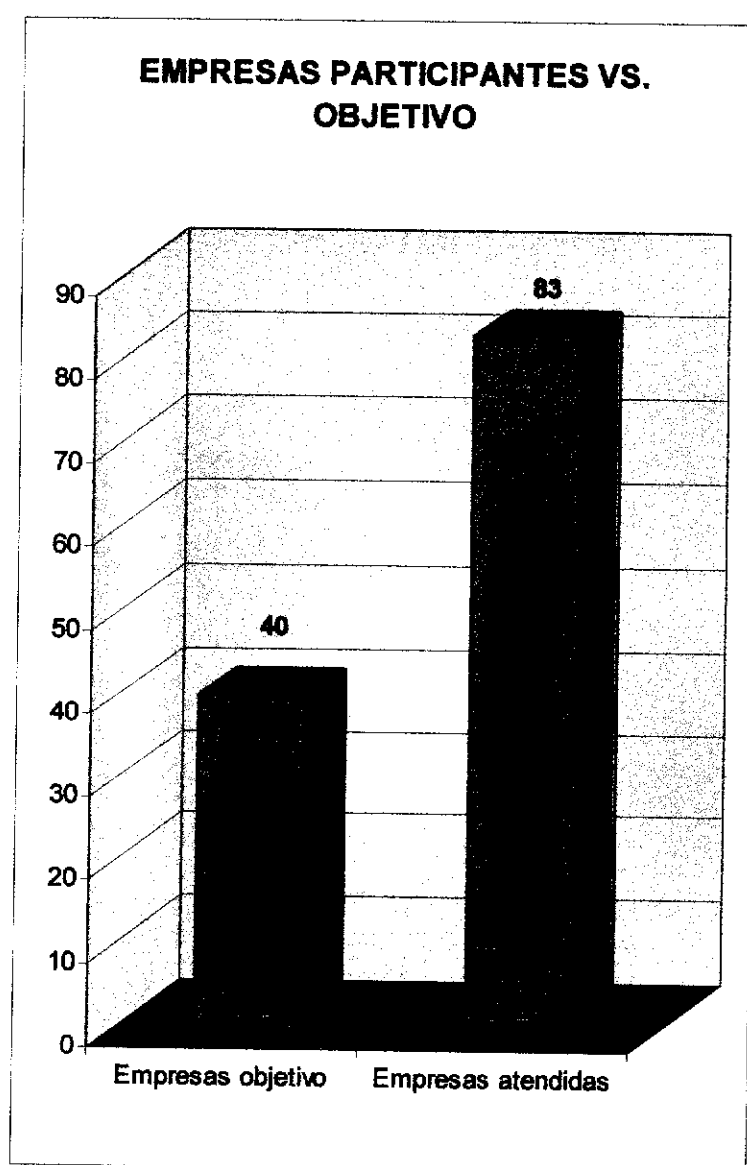
Seguidamente se presenta un cuadro resumen de magnitudes e indicadores del Programa, expresando en porcentaje sobre el total de empresas entrevistadas, el resultado obtenido a las consultas realizadas y al análisis general de la misma.

Concepto	Indicadores	%
Empresas participantes	Empresas objetivo a ser alcanzadas	100
	Alcanzado	207,5
Consultores homologados	Objetivo	100
	Alcanzado	160
Confección de catálogo	Realizaron un catálogo	82
	No realizaron un catálogo	18
Página web	Hicieron o reformularon su web	66
	No hicieron	34
Respuesta a página web	Poca respuesta	30
	Algo respuesta	28
	Buena respuesta	42
Catálogo electrónico	Poca respuesta	25
	Algo respuesta	31
	Buena respuesta	44
Utilización de los servicios de CPNs.	Utilizaron	84
	No utilizaron	16
Opinión acerca de los servicios de los CPNs	Percepción positiva	52
	Percepción negativa	48
Utilización del sistema de pasantías	Utilizaron	82
	No utilizaron	18
Mantenimiento de un Dpto. de exportación	Mantienen un departamento de exportación	74
	No lo mantienen	26
Negocios de exportación	Generación de corriente exportadora	49
	Exportaciones puntuales por influencia del programa.	24
	No exportó	27
Evaluación General	Regular	10
	Bueno	38
	Muy bueno	52
Limitantes a Futuro	Financiamiento	62
	Falta un asesoramiento general. Que no sea solo buscar nuevos mercados. Con inversiones a resultado.	43
	Abastecimiento.	14

#### 4.1. EMPRESAS PARTICIPANTES

Como ya fuera expresado, el objetivo del programa PROEX fue capacitar a 40 empresas en dos ciclos de 20 empresas cada una. Los resultados demuestran que este objetivo fue ampliamente superado, ya que el programa prestó asistencia, a través de sus servicios, a 83 empresas.

Esto no considerara los tres consorcios que fueron atendidos, los cuales a los efectos de la determinación de la cifra total, se computan como una sola empresa cada uno, cuando en realidad son 30 empresas adicionales. En consecuencia, al medir los efectos del Programa, se puede establecer que alcanzó a 110 unidades productivas.





## 4.2. CONSULTORES HOMOLOGADOS

Otro de los indicadores verificables del proyecto, era la capacitación de asesores (consultores) en la metodología PROEX. El objetivo en este sentido, fue capacitar a 10 consultores.

Los resultados obtenidos superan en un 60% el objetivo mencionado. Fueron capacitados en el marco del programa 16 consultores, que hoy están en condiciones de brindar asesoramiento calificado en comercio internacional, dentro o fuera del programa.

Seguidamente se presenta la lista de consultores homologados, junto a una breve descripción de sus especialidades.

ASESORES PROEX	
Cr. Julio Franco	Contador Público. Asesor Profesional, Ex director de Paylana, Ex presidente de la Unión de Exportadores del Uruguay, Asesor económico de la Cámara Mercantil..
Dra. Lilián Arbiza	Dra. en Diplomacia. Ex presidente de Uruguay XXI, asesora profesional de empresas.
Sr. José Trigo	Director Comercial de Compañía Uruguay de Exportaciones (Grupo Ottegui)
Lic. Gabriel Andrade	Licenciado en Administración de empresas MBA. Director de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Católica del Uruguay, asesor profesional de empresas
Ing. Pablo Ilarietti	Ingeniero. Ex Director Nacional de Aduanas, es Gerente General de Alpargatas, asesor de empresas.
Lic. Carlos Michelotti	Licenciado en Negocios Internacionales, Asesor de empresas.
Gustavo Aguel	Director de exportaciones de Chapa Rey, Asesor de empresas.
Ing. Jorge Rey	Empresario exportador del sector textil. Asesor de empresas.
Jorge Bardier	Director de exportaciones de Motociclo y Cinter. Presidente de la Comisión de Comercio Exterior de la Cámara de Industrias del Uruguay.
Ec. Mabel Hoppenhaim	Economista. Asesora profesional de empresas.
Cr. Tomás Garrido	Contador Público. Asesor de empresas
Dr. Luis Oliú	Veterinario. Coordinador del F.I.D.A., Asesor de empresas
Ing. Carlos Mermot	Ingeniero Agrónomo. Director adjunto del

	Programa de Desarrollo Tecnológico, asesor de empresas, integrante de CONSUR.
Ing. Jorge Sanjulián	Ingeniero Agrónomo. Director de Uruguay Rural, asesor de empresas.
Ing. Washington Durán	Ingeniero Químico. Director Nacional de Industria (actualmente no puede atender empresas del programa, por su actividad pública).
Cra. Laura Palma	Contadora Pública. Asesora profesional de empresas.

### **4.3. EMPRESAS QUE REALIZARON UN NUEVO CATÁLOGO, PÁGINA WEB, CATÁLOGO ELECTRÓNICO.**

Un indicador no considerado en el marco lógico del proyecto, pero muy importante a la hora de promover oferta exportable y procurar operaciones de exportación, son las herramientas de comunicación que desarrollen las empresas participantes de un programa de apoyo a la exportación.

Se analizaron tres instrumentos a saber:

- catálogo
- página de internet
- catálogo electrónico

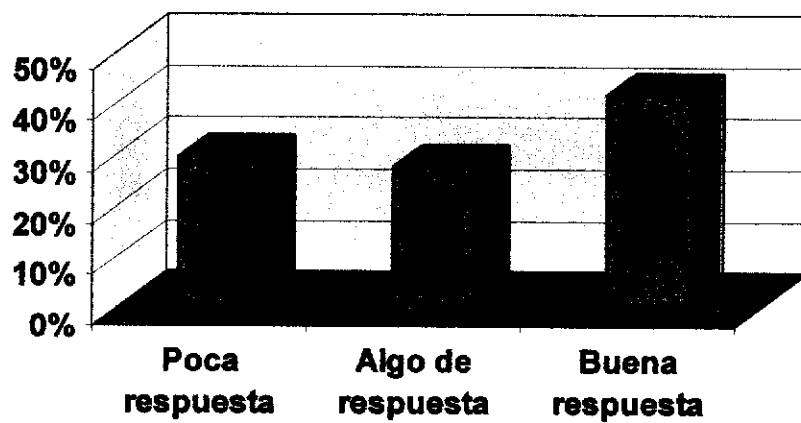
Seguidamente se muestran los gráficos con los resultados relevados, no solamente respecto de la confección de dichos instrumentos, sino además de la respuesta que tuvieron, en su utilización.



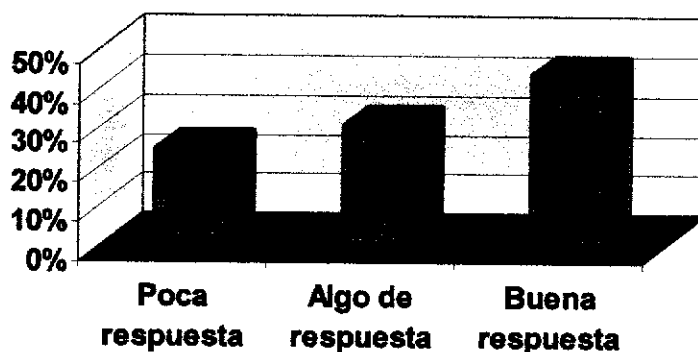
### Confección Página web



### RESPUESTA A LA PÁGINA WEB



### RESPUESTA AL CATÁLOGO ELECTRÓNICO



#### 4.4. EMPRESAS QUE UTILIZARON CENTROS DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS DEL COPCA

Otro elemento relevado en las empresas entrevistadas fue la utilización de los Centros de Promoción de Negocios que se ofrecían en el marco del programa.

El 84% de las empresas relevadas utilizó los servicios de uno de estos centros.

#### 4.5. OPINIÓN ACERCA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LOS CPNS.

La opinión de las empresas sobre la calidad de los servicios de los centros de promoción de negocios del COPCA, no es uno de los puntos fuertes detectados en la ejecución de este programa, si se compara el ratio obtenido en este ítem, con respecto a los demás servicios PROEX.

### OPINIÓN SOBRE LOS SERVICIOS DE LOS CPNs



#### **4.6. PROGRAMA DE PASANTÍAS**

El 82% de las empresas entrevistadas utilizaron el sistema de pasantías de PROEX, lo que significa no solamente utilizar el recurso en sí, sino también crear fuentes de trabajo especializadas, para estudiantes universitarios en su especialidad. Esto tiene especial significación en un momento económico del país, en el que dicha inserción laboral es por demás dificultosa y se constituye en una externalidad muy positiva del programa.

#### **4.7. DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN**

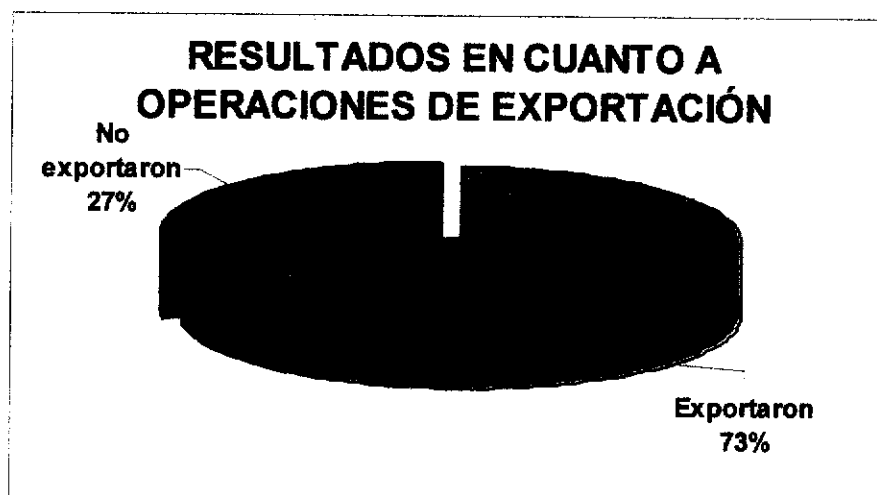
Como ya se expresara en el apartado de análisis de información, se constata que el 74% de las empresas entrevistadas, mantienen un departamento de exportación, sin que esto signifique una obligación frente al programa.



#### **4.8. RESULTADOS CONCRETOS DE PROEX EN TÉRMINOS DE OPERACIONES DE EXPORTACIÓN**

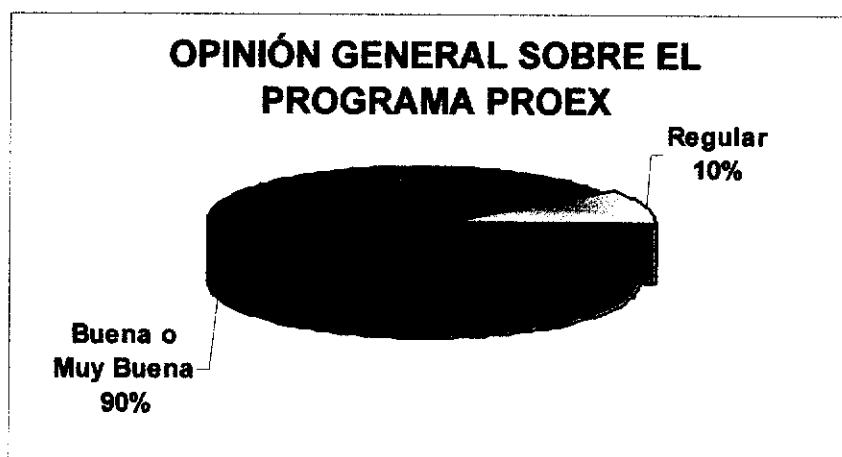
Como se puede observar en el gráfico siguiente, el 73% de las empresas relevadas lograron operaciones concretas de exportación, a mercados nuevos con clientes nuevos.

La mitad de las empresas generaron una corriente sólida de negocios.



#### **4.9. EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA**

Otro indicador relevante es la opinión de las empresas respecto de la herramienta aplicada, en tanto tal. El 90% de las empresas identifica el programa PROEX como una herramienta buena o muy buena.



## **5. CONCLUSIONES**

### **5.1. SOBRE EFICIENCIA**

El Programa ha sido considerado por sus usuarios como muy útil en general y con buenas opiniones con respecto principalmente de su Director, en todos los casos. Con respecto a la figura del Asesor, esta fue muy bien considerada en la mayoría de los casos, y la relación costo/ beneficio fue muy buena.

Sobre el aspecto eficiencia se concluye lo siguiente:

- El Programa tiene la base operativa fundamental en su Director, y en las acciones que el mismo promueve. Este aspecto tiene ventajas evaluadas y debilidades si se proyectara un aumento significativo de actividades.
- El Director es un referente calificado muy importante para las empresas, y su aporte en servicios y recomendaciones es valorado a veces como superior al de los Asesores.
- El resto del personal del Programa se restringe a una sola secretaria, que obviamente, no cuenta con la capacitación como para solventar una eventual falta del Director. Consta sin embargo, que la dirección está capacitando una persona de soporte, a la que se le asignó una empresa en calidad de asesor en primer lugar, se le está encargando la gestión del nuevo lanzamiento del programa y se espera pueda acceder en el futuro a la coordinación del mismo.
- La utilización de los servicios de los Centros de Promoción de Negocios del COPCA, ha sido bien considerada en el 52% de los casos, lo que demuestra que se deberían analizar en el corto plazo áreas de mejora.
- En la mayoría de los casos entrevistados no presentaron objeciones al aporte que debieron realizar para participar en el Programa, tanto por los resultados obtenidos, como por la incidencia en los recursos financieros de la empresa.
- La relación de 1 empresa, 1 asesor, 1 pasante, se visualiza como poco eficiente en empresas del mismo rubro (caso de las bodegas), pues al mismo tiempo se realizaron trabajos iguales y con enfoques similares. Se puede concluir que en estos casos un asesoramiento básico y colectivo es fundamental en aspectos comunes.
- Sin embargo, cuando en el propio marco del programa, se realizó una acción colectiva, en la que cuatro bodegas (Los Cerros de San Juan S.A., Plaza Vidiella S.A., Cirlon S.A. y Viñedos y Bodegas Bella Unión

S.A.) utilizaron los Centros de Promoción de Negocios de México, Miami, Los Ángeles y Bruselas, los resultados de la interacción no fueron tan positivos como se esperaba.

Esto está indicando que es importante un refinamiento en la estrategia cuando se pretenden acciones conjuntas.

- La mayoría de los servicios ofrecidos por el Programa, resultaron de mucha utilidad para las empresas, y en el caso particular del convenio con Fedex, el mismo fue muy apreciado por las empresas entrevistadas, debido al ahorro en costos.

## **5.2. CON RESPECTO A LA EFICACIA**

Desde el punto de vista de la eficacia del programa, las conclusiones son las que se presentan a seguir:

- La transferencia metodológica del COPCA a Empretec Uruguay y de ésta a las empresas participantes ha sido efectiva.
- El Programa ha logrado internalizar la metodología de planificación en las empresas.
- Ha logrado un aumento significativo del conocimiento y de las habilidades de las empresas participantes, para realizar operaciones de exportación.
- Por intermedio del Programa se han logrado operaciones concretas de exportación y en la mitad de los casos, la instalación de una corriente exportadora.
- Los empresarios le otorgan una importancia sustancial al hecho de llegar a consolidar una corriente exportadora.

Asimismo, hay una alta correlación entre el aumento de la contratación de mano de obra, del volumen de producción, de la diversidad de productos y del aumento del ingreso de las empresas, con la consolidación de una corriente exportadora y no tanto con negocios puntuales de exportación por más importantes que estos puedan ser.

- El desarrollo y utilización de herramientas de comunicación en la mayoría de las empresas participantes se ha cumplido, lo que implica un cambio positivo, de efectos concretos.
- Un aporte integrado a los servicios del PROEX en lo que respecta a las inversiones en tecnología que desarrollaron las empresas es de gran



importancia para la consideración de las actividades futuras del Programa.

### **5.3. Con respecto a la sostenibilidad**

- El asesoramiento brindado por el Programa es importante en todas las empresas, pero sobre todo en aquellas que no tiene experiencia previa en actividades exportadoras.
- El acompañamiento del asesor ha continuado en muchas casos de empresas que han finalizado la relación formal con el Programa.
- En las empresas que han realizado importaciones, los aspectos operativos y de trámite son bien conocidos, y se aprovechan cuando se encaran exportaciones. Sobre este aspecto, se concluye que las empresas tienen capacidad suficiente.
- El aporte financiero de las empresas al Programa está bien justificado al inicio de la relación, pero es importante que este aporte sea compatible con las expectativas de aumento o inicio de operaciones concretas de exportación.
- Las empresas ven como más efectivo a largo plazo, la relación con el Programa a resultado. Esto ya ha sido contemplado parcialmente por el programa en dos de las empresas entrevistadas.
- En el diseño del Programa no se consideran como servicios formales lo referente a la promoción de inversiones en tecnología, finanzas y aplicación de instrumentos financieros. Estos aspectos fueron considerados como necesarios e importantes por las empresas, por lo que el Programa debería generar ámbitos de integración de servicios con otros Programas e Instituciones.
- La figura del Director, en carácter de asesor de confianza, fue considerada fuertemente por todas las empresas. Sin embargo, se visualiza un riesgo importante al no existir un mecanismo de relevo inmediato, por más que como ya se ha expresado se está preparando a un recurso técnico a estos efectos.
- Un logro significativo, es que las empresas (74 % de las mismas), mantienen un departamento de exportación después de participar en el programa.

#### **5.4. EN LO QUE RESPECTA A REPLICABILIDAD**

- La experiencia ganada por los empresarios como consecuencia de los servicios del programa y de sus aptitudes personales en muchos casos, es un valor tangible que debe ser extendido tanto dentro del círculo de las empresas participantes de PROEX, como de otros potenciales usuarios.
- Hay que destacar que por más que se ha atendido a más de 80 empresas y esto es un logro importante, el número es irrelevante si se considera el universo total de empresas uruguayas que necesitarían de un servicio similar a PROEX. Hay que mencionar además que el número de empresas exportadoras en el país, no supera las 1.500.
- Habida cuenta de la experiencia desarrollada y de los resultados alcanzados, es necesario desarrollar una estrategia de mayor envergadura que abarque un número mayor de empresas. La herramienta ha demostrado resultados, pero el alcance se ha restringido a las empresas participantes.
- En lo que respecta a la administración del Programa, se entiende que todo lo realizado a la fecha tiene un valor importante en la eficiencia del mismo, y además puede ser extendido a otros Programas a nivel Nacional que tengan debilidades o a otros que estén iniciando actividades de ejecución.
- En el marco de las actuales políticas de gobierno, con respecto a la promoción de exportaciones, de los escenarios regionales e internacionales que se vislumbran como favorables para el aumento de operaciones de comercio internacional, y del mantenimiento de una política económica y financiera estable en nuestro país; PROEX se visualiza como un Programa que da testimonio de una experiencia exitosa de consolidación de empresas exportadoras.

## 6. LECCIONES APRENDIDAS

- I. El empresario en general prioriza en el corto plazo, la incorporación de conocimientos y habilidades a su empresa así como en forma personal, aunque también importan los resultados económicos concretos en el corto plazo.
- II. El empresario tiene fuertes expectativas de resultados económicos, en el mediano plazo, acompañado por un proceso de capacitación.
- III. Los conocimientos en la operativa comercial específica de las exportaciones, es decir, los trámites de exportación, no son limitantes ni relevantes en primera instancia, en la consideración de la utilidad de un programa de apoyo a la exportación.
- IV. El empresario utiliza servicios especializados que están a su alcance, en la medida que tenga resuelta la gestión diaria.
- V. El empresario valora al programa en función de sus expectativas iniciales, debiéndose realizar un seguimiento estricto en su proceso de madurez.
- VI. Los empresarios consideran el asesoramiento como un acompañamiento personalizado en donde la calidad de la persona está por encima de su nivel técnico sin prescindir de esto último.
- VII. La influencia del asesor tiene un techo de valor que en general responde al carácter insustituible que tiene el aprendizaje intuitivo del empresario, así como su motivación.
- VIII. La figura del pasante es importante en la medida que realiza una actividad a medida de los requerimientos del empresario y no exclusivamente por el nivel técnico del mismo. Esto último tiene una fuerte incidencia al inicio de la relación.
- IX. El empresario adopta la tecnología de comunicación en lo que respecta al mercadeo en la medida que tiene reciprocidad. En caso contrario tiene los instrumentos pero no los utiliza por considerarlos irrelevantes.
- XX. El Programa es considerado como útil en la medida que ofrece asesoramiento específico y a medida en lo que refiere a la metodología de exportación, pero también es importante lo que refiere a los soportes tecnológicos y financieros de la empresa.
- XXI. El empresario percibe claramente la eficiente administración de un programa de servicios como PROEX, dando confianza y seguridad a la relación.

## 7. RECOMENDACIONES

I. Se sugiere que a partir de los resultados de esta evaluación se considere al Programa Proex como un programa que, con base en sus objetivos de promoción de exportaciones, pueda integrarse a diferentes programas financieros y de inversión.

De esta forma se podrá, a través de la información específica y de la gestión especializada en internacionalización, lograr sinergia entre los diferentes programas de promoción de empresas en general, de empresas exportadoras, de inversiones en investigación y desarrollo, de fomento de la comercialización, etc. ya que la exportación es vital en el desarrollo futuro del país y he aquí un instrumento para procesarla.

Dentro de estos programas se encuentran algunos que están siendo financiados por fondos del BID, como son el Programa de Desarrollo Tecnológico del CONICYT del MEC, los programas de la Cámara de Industrias del Uruguay, los programas de ANMYPE, y otros en instituciones financieras.

Asimismo se deberá tener en cuenta una verdadera integración con otras instituciones tanto públicas como privadas, en lo que refiere a los aspectos del financiamiento, la comercialización y el fomento de las inversiones.

II. Se recomienda que a partir de la experiencia de empresarios que continuamente están abriendo y consolidando nuevos mercados, se utilice dicho patrimonio de conocimientos y habilidades para trasladarlos a otros empresarios, generando ámbitos de intercambio y cooperación horizontal.

Entre las empresas que han participado en el programa existen empresarios que están dispuestas a realizar estas actividades. Los mismos son conocidos por sus negocios exitosos, como es el caso de Laboratorio Microsules S.A., Industrias Forestales Arazatí S.A. o Jaspe S.A. De esta manera se logra un intercambio de información horizontal entre las empresas, que es de gran utilidad para las mismas.

Se recomienda específicamente que Proex, formalice un ámbito de empresarios que tengan capacidades de extensión de conocimientos específicos, compartir gestiones, canales y mercados.

III. Se sugiere aprovechar las instituciones públicas en el exterior de manera de que brinden diferentes tipos de apoyos, desde lugar físico, comunicaciones, secretaría, contactos, seguimiento. Esto si tuviera que ser financiado por las empresas, se entiende que no sería una limitante en la

medida que la operativa fuera acordada conjuntamente. También pueden aprovecharse empresas uruguayas que se han instalado en otros países que brinden servicios de similar o diferente índole que las instituciones públicas.

IV. Se recomienda específicamente que Proex, tenga un staff mínimo permanente de especialistas en búsqueda de información y gestión de soporte del Director, de manera de construir un "piso" de asesoramiento general, para luego decidir sobre un asesoramiento específico a las diferentes empresas.

V. Se sugiere para el caso de los asesores, que los mismos integren su trabajo en donde se superpongan, como puede ser en empresas que están planificando operaciones de exportación de un mismo producto, mezcla de productos, productos complementarios y canales comunes.

Esto será posible en la medida que las empresas estén dispuestas a acordar actividades conjuntas sobre aspectos específicos, sin que implique una intromisión de su negocio en particular.

VI. Se recomienda estudiar la implementación por parte de PROEX, de una estrategia de riesgo compartido "programa-empresa", en la cual el empresario asuma los costos básicos y el Programa financie hasta el momento de los resultados acordados, el saldo de los costos finales. En el caso que el Programa logre conjuntar el apoyo a las operaciones de exportación con el financiamiento de las mismas, se podrá retener parcial o totalmente del monto del financiamiento lo correspondiente al aporte de las empresas al Programa.

VII. Se sugiere realizar las acciones correspondientes para la elaboración de una estrategia de consolidación de corriente exportadora en los actuales y futuros participantes del Programa PROEX.

## **ANEXO A**

### **Términos de Referencia de la Evaluación del Programa Proex Empretec**

- Recibir de las autoridades del Programa, la información relativa al mismo, los convenios firmados y toda la información relativa a las empresas participantes.
- Coordinar con las empresas participantes (al menos 40 empresas) entrevistas en las que se analice la calidad de los servicios recibidos en cuanto a:
  - Transferencia de conocimientos.
  - Desarrollo de las capacidades necesarias para ser una empresa exportadora.
  - Ejecución de las 3 fases del Programa: Diagnóstico, Plan de Exportación e instrumentación del Plan de Exportación.
  - Relacionamento y capacidad profesional del asesor que le fue asignado.
- Metodología aplicada por el Programa.
- Calidad y efectividad de los Centros de Promoción de negocios del COPCA.
- Aporte del Programa a su oferta exportable.
- Determinación de Mercados objetivo.
- Apoyo en la confección de materiales de promoción internacional, como catálogos, páginas Web, publicaciones en revistas especializadas, etc.
- Participación en ferias internacionales y misiones comerciales.
- Acciones promocionales en los mercados de destino como degustaciones, envíos de muestras, promotoras, etc.
- Contribución al manejo de fuentes de información disponibles en Uruguay: Internet, organismos gubernamentales o internacionales, cámaras empresariales, cámaras bilaterales, acuerdos de preferencia arancelaria, bases de datos, publicaciones, y cualquier otra fuente que permita acceder a información relevante.
- Planificación de las acciones de la empresa en el exterior, preparación de agendas, organización de visitas, determinación de pautas de negociación.
- Definición de criterios para la selección de clientes, distribuidores o representantes en el exterior.
- Impacto obtenido en la empresa en términos de operaciones específicas de exportación.

**ANEXO B**

EMPRESA
FECHA
HORA INICIO
HORA FINAL
Comentarios
Identificar su oferta exportable:
¿Contaba con un diagnóstico antes de la participación en el programa?
Si
No
¿Tuvo activa participación en el diagnóstico realizado por el programa?
Si
No
Otro
Para detectar los problemas, ¿se apoyó en información interna y externa?
Si
No
Cuál
La definición del problema, ¿contó con su aprobación?
Si
No
Porqué
En el análisis FODA, ¿Ud. validó sus contenidos?
Si
No
Otro
identificar mercados en el exterior
¿Utilizaba información sobre mercados externos antes de participar en el programa?
Si
No
Tipo (De cantidades de producto
De tipo de producto
De investigación de nuevos mercados)
¿Cuáles eran las fuentes de información?
Internet
De organizaciones
De revistas especializadas
Gobierno (tratados existentes entre países)

<p>Etc.</p> <p>¿Cuáles son las fuentes de información que se incorporaron con el programa?</p> <p>Idem</p>
<p>¿Surgió como problema el manejo y aprovechamiento de la información?</p> <p>Dificultad en el acceso, comprensión, decodificación, aplicabilidad.</p> <p>¿Cuál es el valor agregado de utilizar los servicios del COPCA para UD.?</p> <p>Efectividad para la concreción de negocios.</p> <p>Agilidad en el intercambio de información entre el cliente y la empresa.</p> <p>Eficiencia en los costos.</p>
<p>3) manejar adecuadamente la información y las fuentes de la misma</p>
<p>¿Se capacitó sobre este aspecto?</p> <p>En el marco del programa</p> <p>Otros</p> <p>¿Actualmente maneja Ud. la información o delega dicha actividad?</p> <p>Grado de internalización</p> <p>¿Investiga nuevas fuentes? ¿Con qué criterios?</p> <p>Económicos</p> <p>De mercado destino</p> <p>¿Qué canales de información usa?</p> <p>Internet</p> <p>Teléfono</p> <p>Fax</p> <p>Video conferencias</p> <p>Informantes calificados</p> <p>Base de datos</p> <p>¿Existe intercambio y/o retroalimentación de información?</p> <p>Obtiene respuestas, de que tipo (intención, compromiso, etc.)</p>
<p>4) aprender los procedimientos para comerciar internacionalmente</p>
<p>Tipo de capacitación al respecto.</p> <p>De normas</p> <p>De exigencias</p> <p>De investigación de mercado</p> <p>De procedimientos</p> <p>¿Se capacitó en la acción?</p> <p>Realizo gestiones en forma personalizada.</p>
<p>¿Quién realiza las gestiones y trámites de dichas actividades?</p>



¿Viajó a los mercados objetivos?
Actividades
¿Planificó las acciones de su empresa para dichos viajes?
Preparación de agendas
Determinación de pautas de negociación
Organización de visitas
¿Qué peso relativo tiene el asesoramiento del programa?
¿Qué sucede si no estuviera la asistencia?
5) conocer y manejar los agentes intervinientes
¿Tiene relación directa o indirecta con los agentes?
¿Implica un aprendizaje esta relación?
De protocolos
De medios de comunicación
De normativa tributaria y arancelaria
¿Esta relación es dependiente del asesoramiento?
El asesor es el único que mantiene la relación.
¿Tienen una definición de criterios para la selección de los agentes intervinientes?
Distribuidores
Representantes
6) estudiar los canales de distribución de su producto en los mercados externos
¿Cómo determinó el mejor canal?
Por costos
Por ventajas de otro tipo
¿Evaluó los riesgos de dependencia del o los canales?
¿Analiza costos y rentabilidad para la diversificación?
7) saber cuales son las formas de pago del comercio internacional y cual o cuales debe utilizar para su producto.
¿Cómo se informa y/o asesora al respecto?
¿Depende del producto, del canal, del importador, del financiamiento?
Formas de pago:
- Pago contado
- Cuenta Abierta – Reposición de Fondos
Cobranza – Gestión de Cobro de Documentos
Crédito Documentario – Carta de Crédito
¿Puede elegir las formas de pago?
8) detectar las necesidades de cambio en diseño del producto, packing o embalaje, de acuerdo con las preferencias de los consumidores extranjeros.
¿Tiene asesoramiento especializado en marketing?
¿Quién impone los cambios?

El mercado demandante
Las necesidades de la empresa
¿Realiza investigación al respecto?
En el país demandante
Mediante viajes a ferias
Por otros medios
9) optimizar el transporte y los seguros de sus productos
Tipo
Costo
10) gestionar adecuadamente la calidad
¿Qué tipo de acciones toma con respecto a mantener el nivel de calidad de sus productos, valor agregado del mismo, canales, etc.?
Trazabilidad
11) medir las posibilidades de subcontratación
Conveniencia de la tercerización vs hecho en casa.
12 ) efectuar el costeo de la operativa internacional en su conjunto
¿Tiene capacidad de análisis de costo?
13) participar en ferias internacionales relacionadas con su producto
¿Cuál es el factor determinante para la conveniencia de participar en ferias internacionales?
Búsqueda de mercado
Análisis de mercado
¿Participó de alguna feria?
¿Lo realiza solo o en forma agrupada (misiones, cámaras, etc.)?
¿Qué acciones realiza posteriormente a la participación en ferias internacionales?
Recontacto con posibles clientes
Implementación de conocimientos adquiridos
14) utilizar los instrumentos de comunicación (catálogos, páginas web, cartas de presentación)
¿Hizo un nuevo catálogo?
¿Hizo o reformuló su página web?
¿Desarrolló muestras?

¿Qué respuesta obtuvo de la utilización de estos instrumentos?
Respuestas inmediatas Inicio de negociaciones Concreción de negocios
¿Que apoyo tuvo para la realización de los mismos por parte del programa?
15) participar de misiones comerciales
¿Participó en misiones comerciales?
¿De que tipo? Gobierno Gremios Otros
16) Aporte del programa a su oferta exportable
¿Aumentó la diversidad de productos?
¿Aumentó la diversidad de mercados?
17) Impacto obtenido en la empresa en términos de operaciones específicas de exportación.
¿Aumentó el ingreso de su empresa debido a las operaciones de exportación?
¿Desarrollo de departamento de comercio exterior. ?
¿Aumentó la producción de su producto?.
¿Aumentó de la contratación de mano de obra?
¿Aumentó las inversiones en tecnología?
18) ¿Qué opinión tiene de los servicios del programa?
Transferencia de conocimientos.
Desarrollo de capacidad exportadora
Metodología aplicada por el Programa.
19) ¿Qué opinión le merece el asesor asignado?
Relacionamiento y capacidad profesional del asesor que le fue asignado.
¿Internalizó y multiplicó conocimientos dentro de la empresa?
Capacidad de trabajar en equipo
Aporte específico a la gestión

20) ¿Generó operaciones de exportación en mercados o clientes nuevos?
21) ¿Utilizó el Centro de Promoción de Negocios? ¿Qué impacto tuvo?
22) ¿Cuál es su valoración general de lo realizado?
<b>Factores de Riesgo</b>
<b>23) Mercado</b>
¿Qué factores llevan a pensar que el mercado ofrecerá oportunidades para sostener el crecimiento de la empresa?
¿Qué factores podrían desencadenar una evolución negativa de las oportunidades comerciales?
<b>24) Tecnológico</b>
¿Hay razones para suponer que habrá desarrollos tecnológicos que hagan obsoleta la tecnología propia?
¿Los márgenes obtenidos con la tecnología propuesta son suficientes para soportar una baja sostenida de precios?
<b>25) Complementariedad</b>
¿Hay antecedentes de proyectos, formas organizativas o tecnologías suficientemente parecidas como para asegurar que el proyecto funcione según lo planeado?
<b>26) Societario</b>
¿La empresa es lo suficientemente fuerte desde un punto de vista financiero como para soportar las presiones competitivas?
¿Cuáles son las circunstancias que pueden llevar a que algún integrante retraiga recursos o compromiso con la empresa?
¿Se han desarrollado previsiones para superar estas dificultades potenciales?
<b>27) Administrativo</b>
¿Hay personal adecuado para llevar adelante el proyecto?
¿Se pueden obtener los recursos en tiempo y costo adecuado?
<b>28) Político</b>
¿Hay regulaciones gubernamentales actuales o previsibles que puedan interferir con el éxito del proyecto?
¿Se lograrán las aprobaciones necesarias?
<b>29) Abastecimiento</b>
¿Que circunstancias pueden afectar el abastecimiento?

¿Cuál es la probabilidad de que esto ocurra?
¿Hay fuentes de abastecimiento alternativo viables?
¿Contarán la empresa con los suficientes recursos financieros, humanos e intelectuales?
30) Capital
¿Cuáles son las circunstancias que pueden llevar a la pérdida de las inversiones?
¿Cuál es el riesgo que el valor del proyecto cambie por la inflación, tasa de cambio o cambios impositivos?
31) Financiamiento
¿Cuál es el riesgo de no contar con financiamiento adecuado en plazos y condiciones durante la etapa de mayor vulnerabilidad del proyecto?
¿Cuáles son las consecuencias?

## **Anexo C**

### **Información Brindada por COPCA**

Seguidamente se transcribe la contestación del Sr. Diego Guri, responsable del área de cooperación internacional del Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña, al cuestionario enviado por este evaluador.

*NOTA: Se percibe en el diseño del cuestionario un sesgo en cuestiones relacionadas tan sólo con los servicios prestados por el COPCA en la última fase del proyecto (Centros de Promoción de Negocios). Hay que tener en cuenta que el objetivo del proyecto, desde nuestro punto de vista sobradamente cumplido, era el de la transferencia metodológica del Programa de Nuevos Exportadores (NEX) del COPCA a EMPRETEC-Uruguay. Las acciones de los Centros de Promoción de Negocios son una actividad más del proyecto que complementa el objetivo fundamental citado.*

***¿Qué servicios concretos se ofrecieron en el marco del Programa de Exportaciones de EMPRETEC-Uruguay?***

***Breve descripción.***

*El COPCA fue el organismo encargado de la asistencia técnica a EMPRETEC-Uruguay para la transferencia metodológica del Programa Piloto de Nuevos Exportadores financiados por el BID. La metodología, basada en el Programa NEX que el COPCA desarrolló y viene aplicando desde 1993 con empresas catalanas, se transfirió a EMPRETEC-Uruguay con las siguientes actividades fundamentales:*

*Formación del Director del NEX Empretec (actualmente PROEX) en la metodología de gestión, coordinación y aplicación del Programa, incluyendo la formación en selección de consultores y empresas, y el diseño de servicios periféricos al Programa.*

*Asistencia técnica en la selección de consultores y empresas y formación de los primeros en la metodología de asesoramiento.*

*Asistencia técnica a la Unidad NEX de Empretec Uruguay en la aplicación de la metodología en dos grupos pilotos de más de 20 empresas cada uno, además del acompañamiento y apoyo en un tercer grupo. La asistencia técnica incluyó el apoyo en las fases de Diagnóstico, Elaboración del Plan de Promoción Internacional de las empresas y la de Ejecución del Plan.*

*Apoyo en la ejecución de acciones comerciales de introducción en los mercados objetivos de las empresas participantes en el Programa, a través de la red de 37 Centros de Promoción de Negocios que el COPCA dispone alrededor del mundo.*

**¿Qué recursos humanos y técnicos se disponen y para que magnitud de demanda?**

**Breve descripción.**

El COPCA está formado por unos 150 profesionales (50 en la sede central en Barcelona y un centenar en los Centros de Promoción de Negocios, que son oficinas propias del COPCA con personal a tiempo completo). El COPCA atiende 6.000 proyectos empresariales de internacionalización anualmente, incluyendo todo su amplio abanico de prestación de servicios, desde las microempresas que se empiezan a plantear los primeros pasos en la exportación, hasta las medianas y grandes empresas con proyectos de inversión en el extranjero.

Para el Programa Piloto de Nuevos Exportadores, al menos 4 consultores senior se encargaron de la Asistencia Técnica a Empretec Uruguay. Para la coordinación de ésta se asignó un equipo de dos personas, un senior y un junior. Finalmente, se puso a disposición del proyecto el equipo de expertos geográficos del COPCA, formado por una veintena de consultores en la sede central en Barcelona, y un centenar de profesionales en los Centros de Promoción de Negocios en 37 capitales económicas mundiales.

**¿Qué alcance tiene el servicio de información?**

**Brinda base de datos?**

**Selecciona según el perfil del producto, empresario, país?**

**Realiza gestiones de investigación como respuesta?**

**Realiza contactos comerciales primarios?**

La metodología transferida por el COPCA a Empretec Uruguay contempla la aplicación de un programa de asesoramiento en las empresas a través de una consultoría de proceso que les otorga las herramientas para que ellas puedan por sí solas obtener la información necesaria y realizar las actividades de apertura y consolidación de mercados internacionales, creando incluso un departamento de exportación en el seno de la empresa. El Plan de Promoción Internacional elaborado y ejecutado por las empresas contempla de forma integral todas estas etapas: elaboración de bases de datos, selección del producto, selección del mercado y nichos, selección del canal de comercialización, contactos comerciales, acciones promocionales, asistencia y participación en ferias, etc.

A lo largo del Programa el COPCA ha asistido a Empretec Uruguay en la aplicación de la metodología transferida en las empresas participantes en el proyecto. Adicionalmente se ha prestado apoyo a las empresas en la ejecución de determinadas acciones en mercados específicos a través de la red de Centros de Promoción de Negocios. El servicio más habitual en este caso ha sido el de búsqueda y selección de los canales de comercialización más adecuados, que normalmente culmina en la preparación de una agenda de entrevistas para la empresa en el mercado objetivo.

***¿Qué opinión tiene sobre las demandas generadas desde los empresarios uruguayos que participan en el Programa?***

*No difieren demasiado de las demandas de las empresas catalanas con las que trabajamos habitualmente. Tienen unas grandes expectativas por el servicio y mantienen un elevado grado de exigencia ante el Programa.*

***¿Hay mejoras a realizar en lo que refiere a la información previa de cómo utilizar los servicios del COPCA?***

*Evidentemente de todos los proyectos se obtienen lecciones aprendidas. Entendiendo que esta pregunta se refiere fundamentalmente a los servicios de los Centros de Promoción de Negocios del COPCA, disponemos en Barcelona de tres Departamentos Geográficos, con una veintena de profesionales, cuya misión es precisamente la de comercializar los servicios de los Centros entre las empresas catalanas. En el caso del proyecto con Empretec Uruguay, esta tarea recayó en el Director del NEX en Empretec, que debía transmitir a las empresas del Programa la forma de trabajar de los Centros. En el inicio transferir esta tarea fue algo más complicado de lo que previmos y por ello diseñamos alguna acción "ad-hoc" para reforzar este tema, que comportó incluso el desplazamiento de algunos Directores de Centros a Montevideo. Una vez realizadas estas acciones correctoras y cuando ya se dispuso de alguna experiencia práctica, Empretec Uruguay enseguida tuvo la información suficiente de cómo debían utilizarse los servicios de los Centros de Promoción de Negocios del COPCA.*

*En cuanto a la utilización de los servicios de asistencia técnica prestados por el COPCA desde el inicio del proyecto, consideramos que la información previa aportada a Empretec Uruguay y al BID fue la adecuada.*

***¿Hay diferencias notables en el tipo de servicio del COPCA, según los países en los cuáles está instalado?***

*De nuevo debemos no confundir la parte con el todo. Suponemos que la pregunta se refiere a los servicios de los Centros de Promoción de Negocios del COPCA, pero hay que tener en cuenta que nuestro organismo desarrolla muchos otros servicios, entre ellos los de asistencia técnica como el del proyecto que nos ocupa.*

*Los servicios de asistencia técnica que presta el COPCA en diferentes países en proyectos similares a este evidentemente se adaptan a las necesidades del cliente, como ha sido el caso con Empretec Uruguay. Así ningún servicio es idéntico al otro. Estas diferencias en algunos casos se deben a lo diferentes "modus operandi" de los países.*

*Los servicios de los Centros de Promoción de Negocios tienen unos parámetros mínimos de estandarización para ofrecer una garantía de calidad a las empresas, certificada por la ISO 9001. No obstante, se realizan "trajes a la medida" de las empresas, con lo que cada servicio es diferente y exclusivo,*



*aunque se dirijan al mismo mercado. Adicionalmente también se producen diferencias exclusivamente debidas a las diferentes formas de operar en los mercados (accesibilidad de la información, cultura empresarial, nivel de desarrollo del libre mercado, aspectos culturales generales, etc.).*

***¿Aunque nos consta la certificación de calidad, la estructura y organización del COPCA tiene un patrón de organización o se adapta a cada país?***

*La respuesta es que sí en ambos casos. La estructura y organización del COPCA tiene un patrón de organización que tiene entre sus ejes principales su adecuación a la demanda de servicios a las empresas y la selección de los profesionales más adecuados para cada función. El dimensionamiento de las oficinas en el exterior (los Centros de Promoción de Negocios) depende de esta demanda. El perfil de los profesionales que en ellas trabajan, además de la realidad empresarial de nuestros clientes depende de circunstancias concretas de los países.*

***¿Tiene su institución algún proyecto de mejora en la calidad del servicio?***

*El COPCA se mantiene inmerso en un proceso de mejora continua coordinado por su Departamento de Calidad. Actualmente ya se ha realizado la migración del sistema de calidad a los estándares de la ISO 9000: 2000.*

***¿Es razonable compartir riesgos en los resultados con el demandante de información?***

*Suponemos que con esta cuestión se refieren a si es razonable que en el caso en que los resultados del servicio no fueran positivos en la forma de nuevas exportaciones al mercado objetivo, el prestador de servicios no cobrara por ellos. En este caso lo razonable sería que se compartieran también los posibles beneficios, en la forma por ejemplo de comisiones sobre las ventas realizadas.*

*Este no es el modelo de trabajo del COPCA ya que existen multitud de elementos ajenos al servicio prestado que pueden influir en la consecución de resultados: seguimiento por parte de la empresa, estabilidad en el mercado y en los tipos de cambio, cambios de tendencias en los clientes, etc. Por ello el COPCA apuesta por la prestación de servicios de consultoría en los que ofrece un trabajo a cambio de unos honorarios. Para la empresa la calidad de este trabajo y la resolución de posibles incidencias está garantizada con la certificación ISO 9001. En este sentido, COPCA y empresa cliente comparten el riesgo normal de una transacción por la venta de unos servicios.*

***¿Qué expectativas tenía el COPCA y que resultados entiende se obtuvieron con este Programa?***

*Se cumplieron las expectativas*

*Totalmente.*

***En la actualidad, puede sugerir algún cambio en el diseño original del Programa?***

*Creemos que el diseño original del Programa es correcto, y que está contrastado por una experiencia de 10 años de su aplicación con empresas en Cataluña.*

***Cómo estima el nivel de relacionamiento con el director, técnicos y funcionarios de Proex?***

*Correctos. El contacto y relacionamiento entre Empretec Uruguay y el COPCA han sido fluidos a lo largo de todo el Programa.*

