

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

MEMORANDO

REPRESENTACION EN URUGUAY

Clasificación de Archivo: ATN/ME-6049 Evaluación Intermedia

CUR-CRE-1549/01

FECHA: 6 de Julio de 2001

A: Leonardo Da Silva
MIF

DE: Alfredo Echegaray
Especialista Sectorial

ASUNTO: ATN/ME-6049-UR. Programa Piloto de Nuevos Exportadores. Evaluación Intermedia.

Atendiendo a tu mail, adjunto los dos informes faltantes del envío anterior.

Adj.

c.c.: Carla Bueso, MIF
AE/at

COPIA OFICIAL DE ARCHIVO

MEMORANDO

REPRESENTACION EN URUGUAY

Clasificación de Archivo: ATN/ME-6049 Evaluación Intermedia

CUR-CRE-1442/01

FECHA: 25 de Junio de 2001

A: Leonardo Da Silva
MIF

DE: Alfredo Echegaray
Especialista Sectorial

ASUNTO: ATN/ME-6049-UR. Programa Piloto de Nuevos Exportadores. Evaluación Intermedia.

Adjuntamos para su información y fines pertinentes, copia de los informes correspondientes a la evaluación intermedia del Programa de la referencia. A tal efecto, se contrató al consultor Daniel Azzini, quien efectuó dicha evaluación de acuerdo a lo previsto en el Anexo A, 5.01, del convenio, o sea centrada en el impacto del Programa en las empresas beneficiarias de la primera etapa del mismo.

Posteriormente, el COPCA, organismo catalán que brinda su metodología al Programa, entendió que debía aportar sus propios elementos de juicio a modo de evaluación de medio término y presentó un informe en tal sentido, que también se adjunta.

Finalmente, el organismo ejecutor, a través del director del proyecto presentó un informe complementario para ajustar o precisar algunas referencias cuantitativas sobre resultados alcanzados que se hacen en el informe del consultor Azzini.

En suma, se adjuntan 3 documentos de evaluación intermedia: i) la efectuada por el consultor Azzini, ii) la realizada por COPCA, iii) la efectuada por el propio ejecutor.

En nuestra opinión, con esta diversidad de informes se tiene una evaluación intermedia enriquecida de un programa que avanza muy satisfactoriamente en su ejecución.

Adj.

c.c.: Carla Bueso, MIF
AE/at

COPIA OFICIAL DE ARCHIVO

Montevideo, 29 de mayo de 2000

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

**Ref: Convenio ATN/ME-6049-UR. Programa Piloto de Nuevos Exportadores
Evaluación intermedia**

De mi mayor consideración

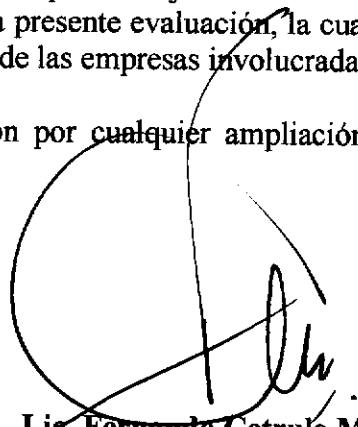
Adjunto a la presente encontrará el informe de evaluación que he realizado, sobre la base de 14 indicadores, considerando la totalidad de las empresas que participan de la primera serie de nuestro programa de desarrollo de nuevos exportadores.

Obran ya en su poder dos informes a este respecto, uno elaborado por el Cr. Daniel Azzini, consultor que fuera contratado a tales efectos y otro del Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña, proveedor de nuestro programa, que entendió oportuno efectuar diversas precisiones a lo argumentado en el informe del consultor nombrado en primer término.

Dadas las inexactitudes que manejan tanto un informe como el otro, entiendo necesario se tome en cuenta la presente evaluación, la cual fue confeccionada en base a un contacto directo con cada una de las empresas involucradas.

Quedo a su disposición por cualquier ampliación o aclaración que Ud. entienda pertinente.

Atentamente,


**Lic. Fernando Cetrulo Martínez
Director Programa Nex Empretec**

01 JUN 25 10:08

B.I.D. Uruguay

CONTENIDO

CONTENIDO	1
1. PROGRAMA DE DESARROLLO DE NUEVOS EXPORTADORES NEX EMPRETEC ..	2
1.1. LAS ETAPAS DE NEX.....	3
1.2. DIAGNÓSTICO	3
1.3. PLAN DE PROMOCIÓN INTERNACIONAL	3
1.4. EJECUCIÓN DEL PLAN.....	5
1.5. LAS EMPRESAS NEX	6
2. RESULTADOS OBTENIDOS	7
2.1. EMPRESAS INCORPORADAS AL PROGRAMA.	9
2.2. ASESORES HOMOLOGADOS POR EL PROGRAMA.....	10
2.3. EMPRESAS QUE CONFORMARON UN DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN.....	11
2.4. EMPRESAS QUE REALIZARON UN NUEVO CATÁLOGO	12
2.5. EMPRESAS QUE CONFECCIONARON O REFORMULARON SU PÁGINA WEB	13
2.6. EMPRESAS QUE REALIZARON INVERSIÓN EN PROMOCIÓN INTERNACIONAL	14
2.7. EMPRESAS QUE PARTICIPARON EN FERIAS O EVENTOS INTERNACIONALES DE SU SECTOR..	15
2.8. EMPRESAS QUE AUMENTARON SU BASE DE CLIENTES	16
2.9. EMPRESAS QUE UTILIZARON EL SISTEMA DE PASANTÍAS.....	17
2.10. EMPRESAS QUE UTILIZARON ALGUNO OTRO DE LOS SERVICIOS PERIFÉRICOS QUE LES BRINDÓ EMPRETEC EN EL MARCO DEL PROGRAMA NEX	19
2.11. EMPRESAS QUE UTILIZARON ALGÚN CPN DEL COPCA	21
2.12. EMPRESAS EN LAS QUE SE CONSTATA UN CAMBIO DE MENTALIDAD.....	22
2.13. GRADO DE SATISFACCIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL PROGRAMA.....	23
2.14. EMPRESAS QUE LOGRARON OPERACIONES CONCRETAS DE EXPORTACIÓN	24
2.15. EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	25

1. Programa de Desarrollo de Nuevos Exportadores Nex Empretec

El Programa Piloto de Desarrollo de Nuevos Exportadores Nex Empretec, surge de un acuerdo entre Asociación Empretec Uruguay en calidad de ejecutor, el Banco Interamericano de Desarrollo, quien aporta una cooperación técnica no reintegrable y el Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña, quien aporta la metodología básica de ejecución. El acuerdo se firmó en octubre de 1998, el director fue contratado en diciembre del mismo año, en marzo de 1999 se realizó el primer lanzamiento y en junio de 1999 comenzó la primera serie de 24 empresas.

El Programa Nex es un complejo de servicios que se basa en una consultoría de proceso, cuyo objetivo principal es que la empresa participante desarrolle las habilidades como para convertirse en una empresa exportadora. Durante el proceso, se pretende además que la empresa conforme su propio departamento de exportación, con al menos una persona, que aporte mano de obra para la investigación de mercados, seguimiento de clientes, supervisión de las operaciones, negociaciones con proveedores de servicios asociados a la exportación, etc.

Se trata de un programa a medida de la empresa, ya que a cada empresa se le asigna un experto en comercio internacional, que le asesora durante todo el proceso, el cual dura entre 18 y 24 meses.

El objetivo lograr es que una vez culminado el programa, la empresa haya logrado operaciones de exportación a mercados nuevos o clientes nuevos, porque es lo que el empresario visualiza como contribución específica del proyecto. No obstante ello, el objetivo fundamental es lograr un cambio en la mentalidad empresarial y en la puesta en práctica de una estrategia de internacionalización, en la que se demuestre una profesionalidad en la gestión, que hoy las empresas uruguayas no tienen.

1.1. Las etapas de Nex

Todo el proceso incluye tres etapas: diagnóstico, plan de promoción internacional y ejecución del plan.

Durante el proceso la empresa recibe 130 horas de asesoramiento del experto en comercio internacional que se le asigna. Se trata de horas presenciales, esto es, cuentan únicamente las horas que el experto brinda a la empresa en su sede, no las que dedica a completar informes de progreso trimestral, redacción del informe previo, etc.

1.2. Diagnóstico

El diagnóstico es la etapa donde se define, a través de un análisis que efectúa un consultor, si la empresa está en condiciones o no de iniciar el proceso de internacionalización. Se analiza la posición productiva de la empresa, la posición comercial y la posición financiera, así como también si cuenta con capacidad de producción exportable y condiciones como para enfrentar el desafío exportador. Es la única etapa del proyecto que ejecuta totalmente el asesor que se le asigna a la empresa.

1.3. Plan de promoción internacional

El plan de promoción internacional (PPI) es el corazón del sistema. Es necesario que la empresa realice un buen plan, para que de su ejecución surjan los resultados esperados en término de operaciones concretas de exportación.

El plan es efectuado por parte de la empresa, en el asesoramiento, la colaboración, el aporte y la experiencia que aporta el experto en comercio internacional. No se trata de que el experto haga el plan, sino que sea la empresa, de modo que desarrolle las habilidades como para que, una vez que termine el programa, pueda realizar y ejecutar tantos planes de promoción internacional como desee o necesite.

En el plan se abordan todos los temas inherentes a las operaciones de exportación de la empresa. Se parte de un análisis de oferta exportable, esto es, que es lo que la empresa está en condiciones de exportar. No siempre las empresas tienen identificados cual o cuales son los productos que puede exportar, o cuales de ellos son los que más contribuyen a su

beneficio. Un segundo aspecto tiene que ver con cuanto puede exportar. Es bastante común que el empresario que sale al exterior intente captar la atención del cliente más grande que tiene el mercado objetivo. Si tiene la fortuna que su producto sea competitivo e interesante para el cliente objetivo, entonces recibirá un pedido que probablemente exceda su capacidad de producción, al punto que sea esta multiplicada por 10 o 20. Hay que evitar estos errores, analizando cuando puede exportar la empresa y procurando un cliente adecuado a esta capacidad. La definición entonces del cliente objetivo es un factor también muy importante.

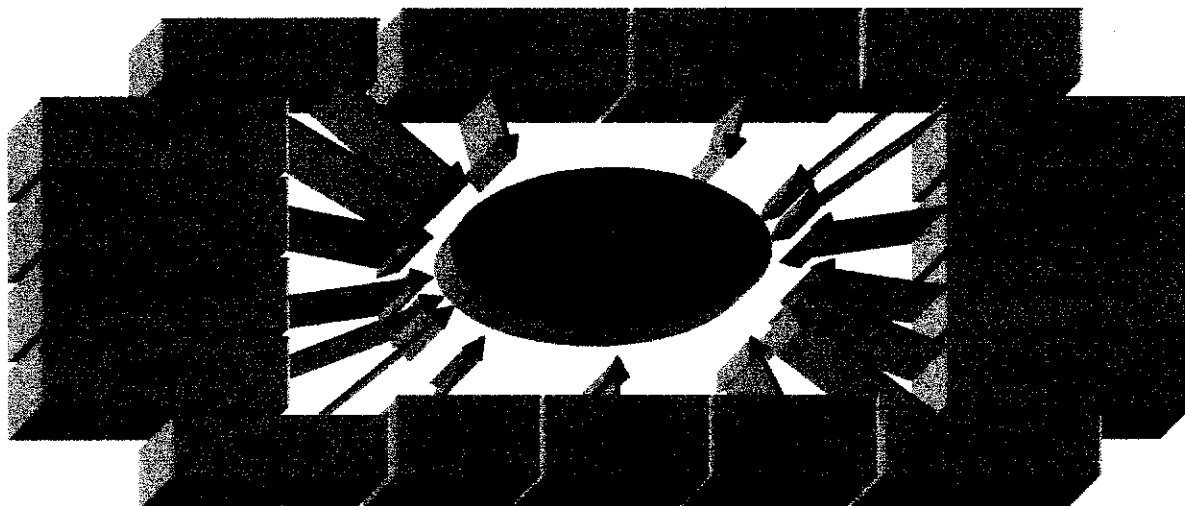
Sabiendo que exportar, cuanto exportar, y a que tipo de cliente, el siguiente paso es encontrar en que mercado o mercados existen clientes del tipo deseado. Para ello se debe realizar una investigación, que es parte fundamental del proyecto, y que requiere de mano de obra. En función de ello, se requiere que no sea el empresario quien efectúe esta tarea, porque seguramente tendrá múltiples actividades dentro de la empresa, que le quitarán el foco de este tema (en general "lo urgente le gana a lo importante" en la vida de las pequeñas y medianas empresas). En consecuencia se montó un sistema de pasantías, que le permite a la empresa incorporar un estudiante avanzado de comercio internacional, recurso de bajo costo relativo y buena preparación para efectuar esta tarea. En muchas empresas ha sucedido ya que, acabada la pasantía, la empresa incorpora al pasante para que integre formalmente su departamento de exportación.

Se analizan también las condiciones de ingreso a cada mercado, las barreras arancelarias y no arancelarias, el transporte, los agentes que intervienen en la operación de exportación (despachante, BROU, Aduana, LATU, etc.) los requisitos de registro de productos, las formas de pago, el diseño, packing y embalaje requerido por el mercado de destino, el seguro de transporte de la mercadería, la gestión de calidad o normas técnicas si fuera del caso, los costos totales de cada operación de exportación, etc.

Un análisis especial requieren las acciones de promoción internacional que la empresa habrá de realizar. Esto se refiere a los instrumentos de comunicación que utilizará: catálogos, carta de presentación, fichas de productos, muestras, página web, folletos, etc. Todos los aspectos que permitan al eventual cliente recibir la imagen del producto y de la empresa, deben ser especialmente trabajados. Otro aspecto fundamental en este mismo sentido tiene que ver con las acciones a realizar en los mercados de

destino y la preparación de las mismas. Ferias, misiones comerciales, viajes de prospección, rondas de negocios, viajes comerciales, todas son acciones que requieren de una preparación previa, en términos de investigación de quienes son las contraparte, quienes son los competidores, cuales son las condiciones más adecuadas para la presentación del producto y contactos previos a la acción, de modo que el contacto directo no sea la primera acción que se efectúa con un cliente en particular.

En el siguiente gráfico se muestra este complejo de acciones, las que una vez planificadas y ejecutadas, podrán generar operaciones de exportación. No obstante ello, vale mencionar que el Programa Nex no es un seguro de exportación. Es una herramienta para gestionar adecuada y profesionalmente la conquista de mercados externos. El Programa Nex no consigue clientes, no genera operaciones de exportación, quien lo hace es la empresa.



1.4. Ejecución del plan

Realizadas las acciones de planificación, definidos los instrumentos de comunicación, determinadas las acciones de promoción internacional a llevar adelante, se procede a la ejecución del plan.

Durante el proceso de ejecución, la empresa tiene al menos un año de acompañamiento por parte del experto en comercio internacional que le fue asignado, el cual le habrá de brindar asistencia, para enfrentar todas las

contingencias que se puedan presentar, así como para optimizar las negociaciones a las que la empresa acceda.

1.5. Las empresas Nex

Para la primera serie del programa, cuyo lanzamiento, como ya fuera expresado, se realizó en marzo de 1999, se partió de una base de datos de 1500 empresas, cuyo perfil se adecuaba a lo requerido por el diseño del proyecto: empresas pequeñas y medianas, con menos de 100 empleados permanentes y que no hubieran exportado más del 15% de su facturación en los últimos tres ejercicios económicos.

Se invitó a participar a esas 1500 empresas. Se realizaron 1500 cartas de presentación y se efectuaron 1500 llamadas telefónicas por parte de personal de Empretec, debidamente capacitado como para presentar los beneficios y alcances del programa. Más de 200 empresas conocieron el programa en profundidad y 105 empresas presentaron su propuesta a participar del mismo. Todas estas empresas fueron prediagnosticadas por parte de la dirección del programa, con la asistencia, en muchas de ellas, de una misión de técnicos del Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña.

Se seleccionaron 35 empresas, de las cuales se integraron efectivamente al proyecto 24. De estas 24 empresas hubo 4 que no lograron pasar la etapa de diagnóstico. Se les informó en cada caso las razones detectadas por los técnicos del programa, que hacían que estas empresas debieran trabajar en áreas determinadas, previo a llevar adelante una estrategia de internacionalización.

Las 20 empresas que llevaron adelante todas las etapas previstas obtuvieron los resultados que se detallan en el siguiente capítulo.

2. Resultados obtenidos

Para medir los resultados obtenidos con la ejecución del Programa Nex se analizan en el presente informe, 14 variables a saber:

- 1) Empresas incorporadas al programa
- 2) Asesores homologados por el programa
- 3) Empresas que conformaron un departamento de exportación
- 4) Empresas que realizaron un nuevo catálogo
- 5) Empresas que confeccionaron o reformularon su página web
- 6) Empresas que realizaron inversión en promoción internacional (envíos de catálogos, cartas de presentación, muestras, realización de publicaciones, etc. No se incluye la participación en ferias que se considera en forma separada).
- 7) Empresas que participaron en ferias o eventos internacionales de su sector
- 8) Empresas que aumentaron su base de clientes
- 9) Empresas que utilizaron el sistema de pasantías
- 10) Empresas que utilizaron alguno otro de los servicios periféricos que les brindó Empretec en el marco del programa Nex
- 11) Empresas que utilizaron algún Centro de Promoción de Negocios del COPCA
- 12) Empresas en las que se constata un cambio de mentalidad
- 13) Grado de satisfacción de las empresas en el programa.
- 14) Empresas que lograron operaciones concretas de exportación

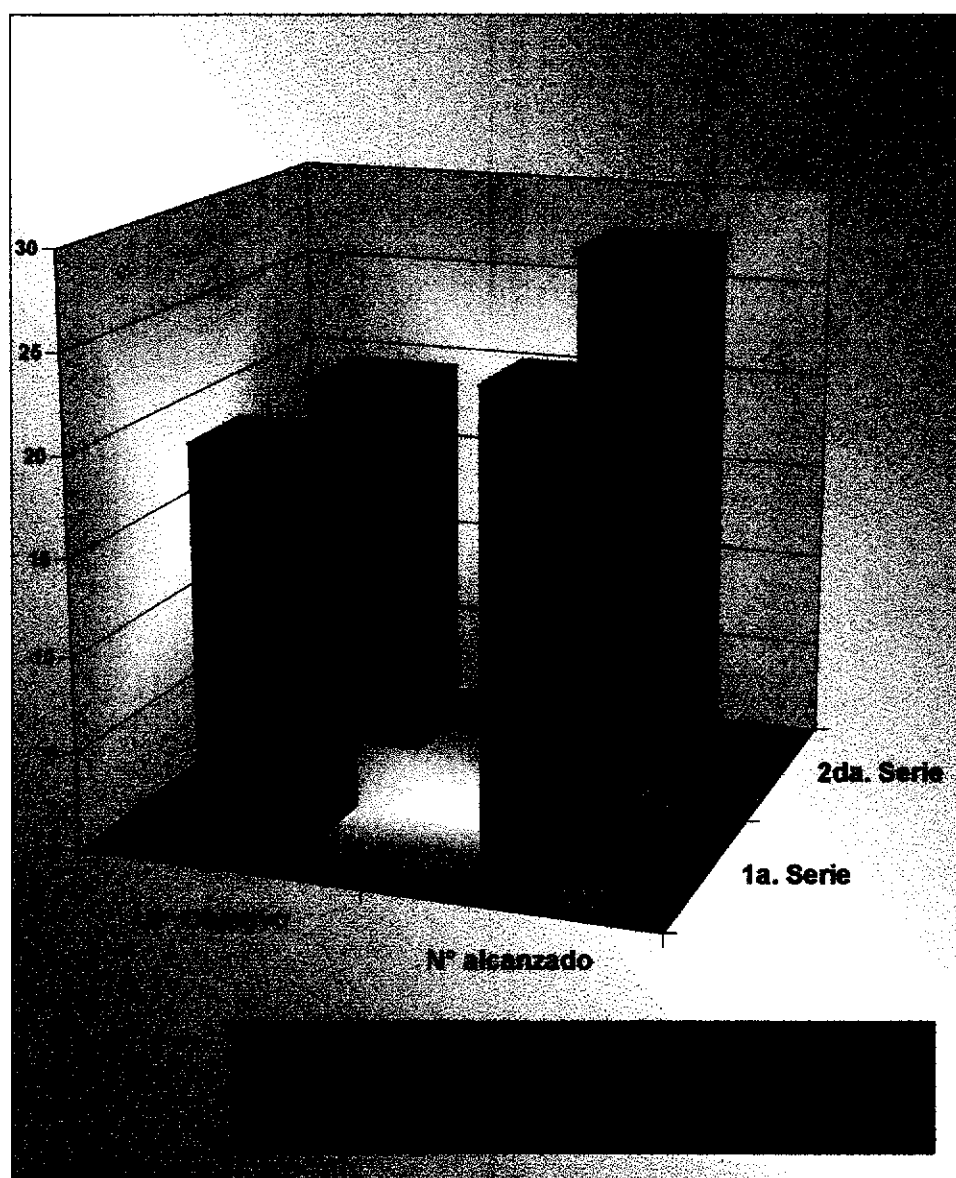
Salvo para los conceptos 1) y 2) en que se consideran las dos series de programa que se han llevado a cabo, todos los demás conceptos analizados están referidos a las empresas de la primera serie, en función que las mismas son las que han llevada a cabo las tres etapas previstas en el proyecto.

Las empresas de la segunda serie, han culminado recién su plan de promoción internacional, por lo cual comienzan a ejecutarlo y el análisis de su performance será parte de la evaluación final, prevista para cuando culmine la asistencia del Fondo Multilateral de Inversiones. En función de ello, cuando aún les resta un año de participación en el programa, es prematuro hablar de resultados. Si cabe mencionar que son 18 las empresas que continúan en el proyecto, ya que por diferentes motivos hay 10

empresas de las integradas en la segunda serie que no continúan. La razón fundamental ha sido la situación del mercado interno, que en muchos casos les ha generado suficientes urgencias como para retrasar la etapa de internacionalización. En otros casos las dificultades surgieron en la materialización del aporte, que cada empresa que participa del proyecto debe realizar.

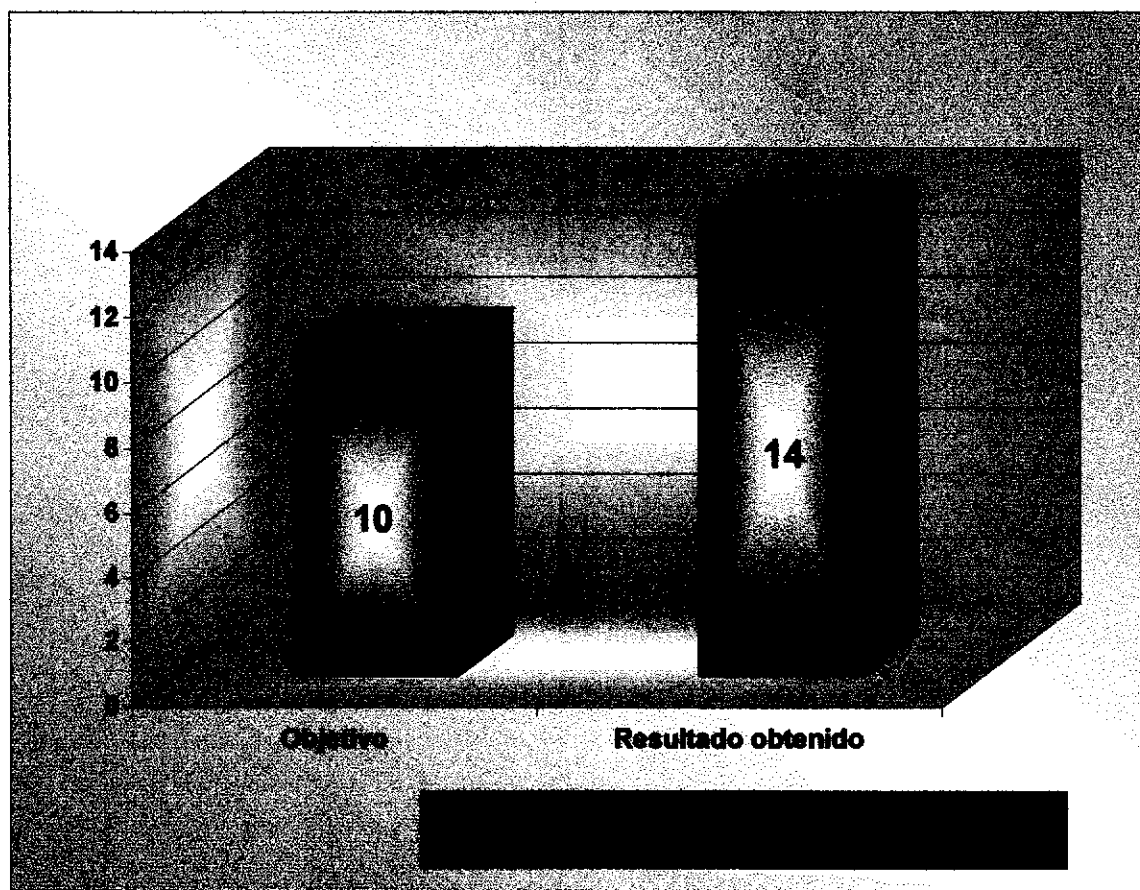
2.1. Empresas incorporadas al programa.

Con referencia al primer indicador, esto es, el número de empresas incorporadas al programa, el objetivo era lograr que 40 empresas en dos series de 20 empresas cada una, logaran participar del emprendimiento. Se incorporaron 52 empresas, 24 en la primera serie (como ya fuera expresado) y 28 en la segunda serie. En consecuencia, los resultados obtenidos son 25% superiores al objetivo.



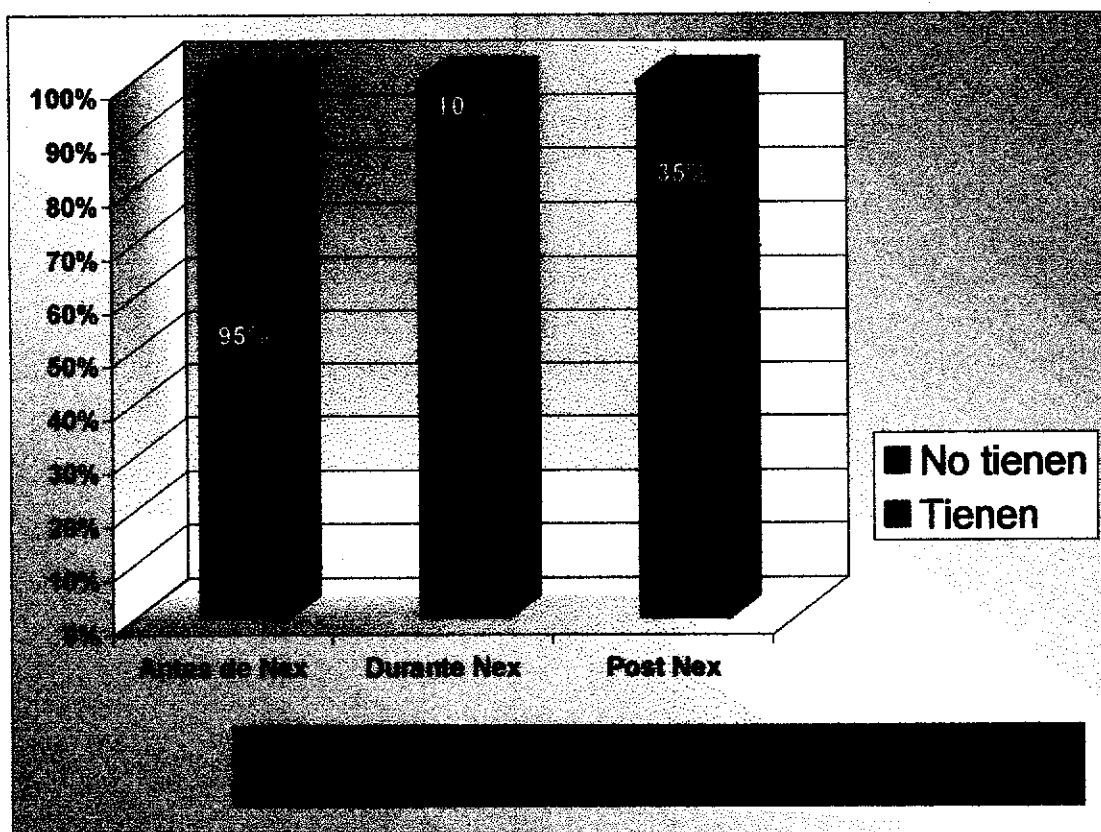
2.2. Asesores homologados por el programa

Con respecto al segundo indicador, esto es, el número de asesores homologados por el programa y capacitados en la metodología, el objetivo era lograr 10 expertos y se consiguió homologar a 12 asesores. Vale agregar, que se continúa capacitando nuevos asesores, tentando adecuarlos al perfil de las empresas participantes y existen dos asesores nuevos, en pleno proceso de capacitación, lo que llevaría el número conseguido a 14. De esta manera, el objetivo sería superado en un 40% por lo conseguido durante la ejecución.



2.3. Empresas que conformaron un departamento de exportación

Con referencia a este indicador hay que considerar tres momentos: la situación de las empresas antes del proyecto, durante el proyecto y después del proyecto, porque se verifican diferencias. Antes de integrarse al programa Nex, solo el 5% de las empresas tenían un departamento de exportación. Durante la ejecución del programa Nex el 90% de las empresas conformaron su departamento de exportación, con la finalidad de confeccionar y ejecutar el plan de exportación. Hoy, habiendo terminado en general su participación en el programa, el 65% de las empresas mantiene un departamento de exportación. El 25% de diferencia o se desmoralizó porque no obtuvo resultados, o terminó la pasantía de quien constituía el departamento de exportación y sus funciones fueron asumidas por algún director o gerente sin tener como única responsabilidad la exportación.

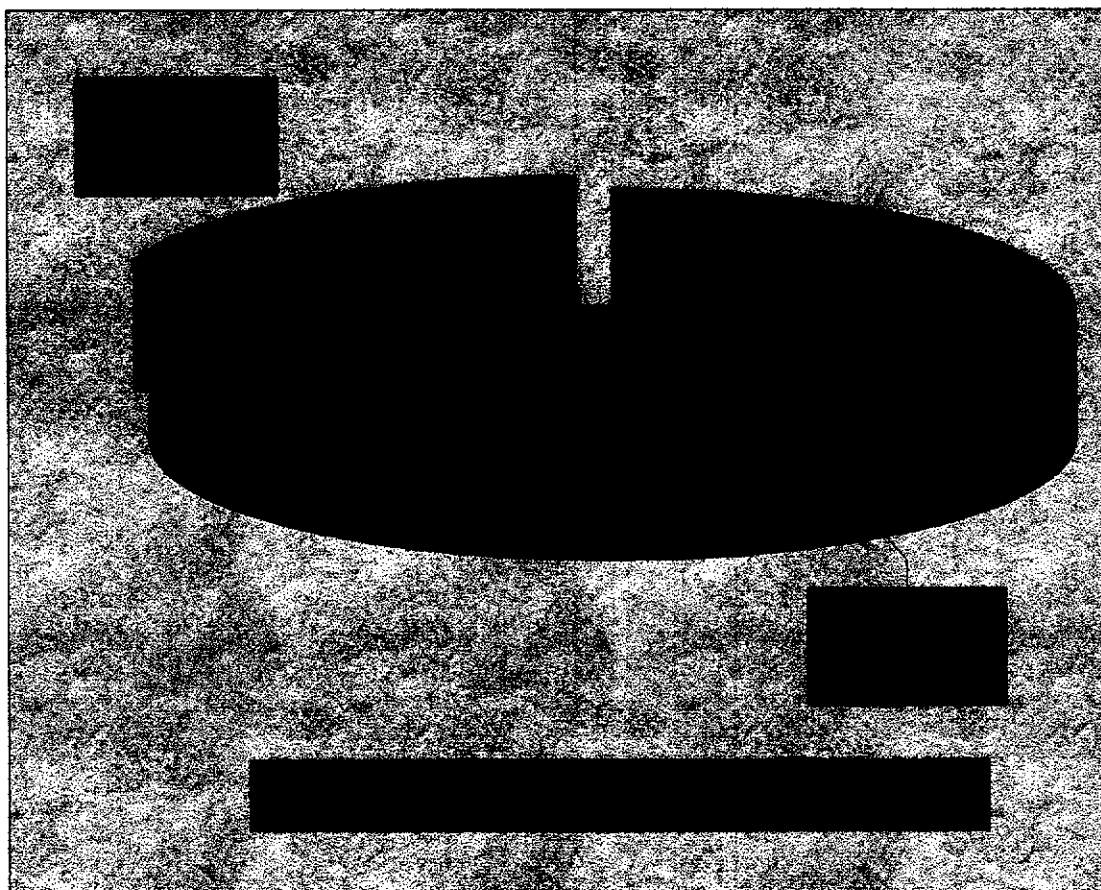


2.4. Empresas que realizaron un nuevo catálogo

El programa hace bastante énfasis en algunos aspectos como las herramientas de comunicación, en función que se trata de los elementos con que la empresa habrá de presentarse en el exterior.

En este indicador se consideran los catálogos institucionales, los catálogos o fichas de productos y los folletos y afiches con destino a ferias, congresos etc.

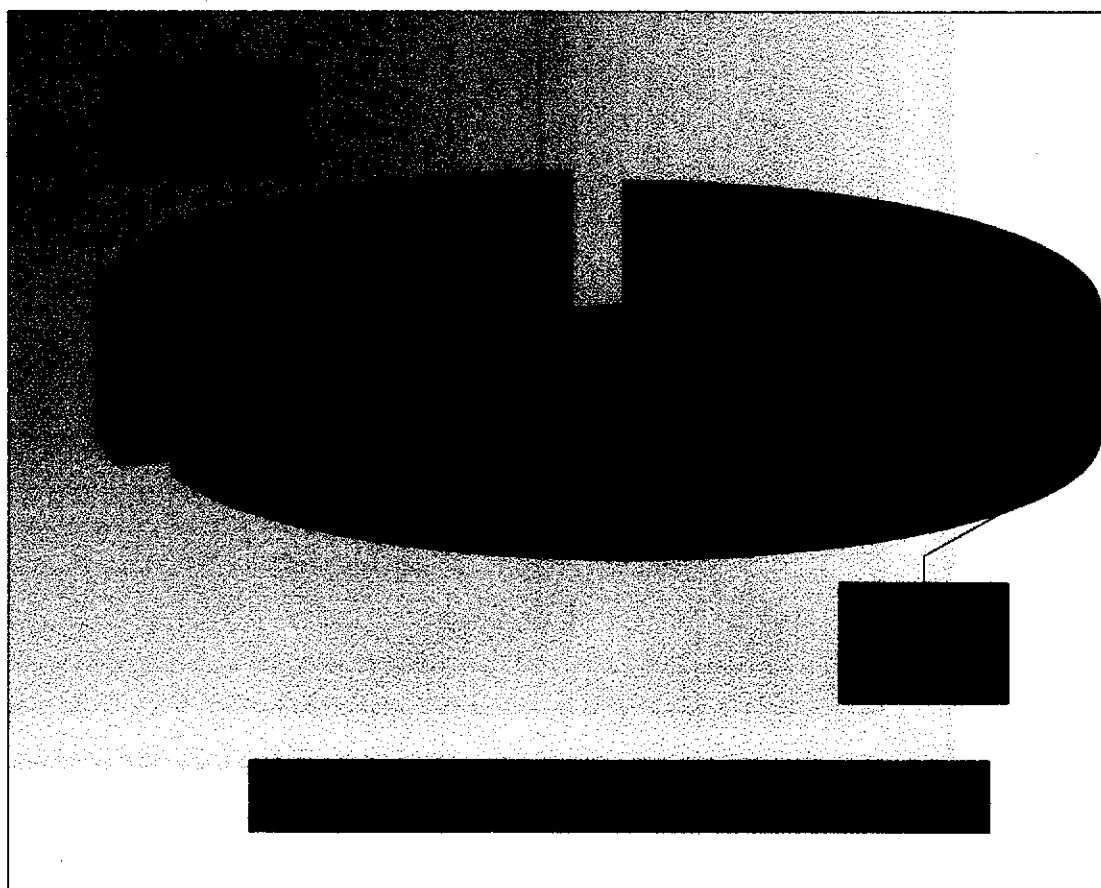
El 80% de las empresas trabajó durante su participación en el programa en el mejoramiento de sus catálogos. El 20% restante mantuvo los instrumentos de comunicación con que contaba antes de ingresar al Programa Nex.



2.5. Empresas que confeccionaron o reformularon su página web

También a nivel de presentación en Internet vía página web, se ha trabajado con las empresas. Se trata de un recurso inevitable, que ningún empresario puede desconocer. No obstante ello, se debe seguir trabajando para que los empresarios cuenten con este instrumento en forma seria y segura. A manera de ejemplo se puede mencionar que existen ofertas en el mercado que no cobran alojamiento de la página de la empresa a cambio de colocar sponsors en la página de la empresa, que el prestador del servicio se encarga de captar. Esto hace que la empresa pueda desmerecer su presentación, incorporando ofertas que nada tienen que ver con su actividad.

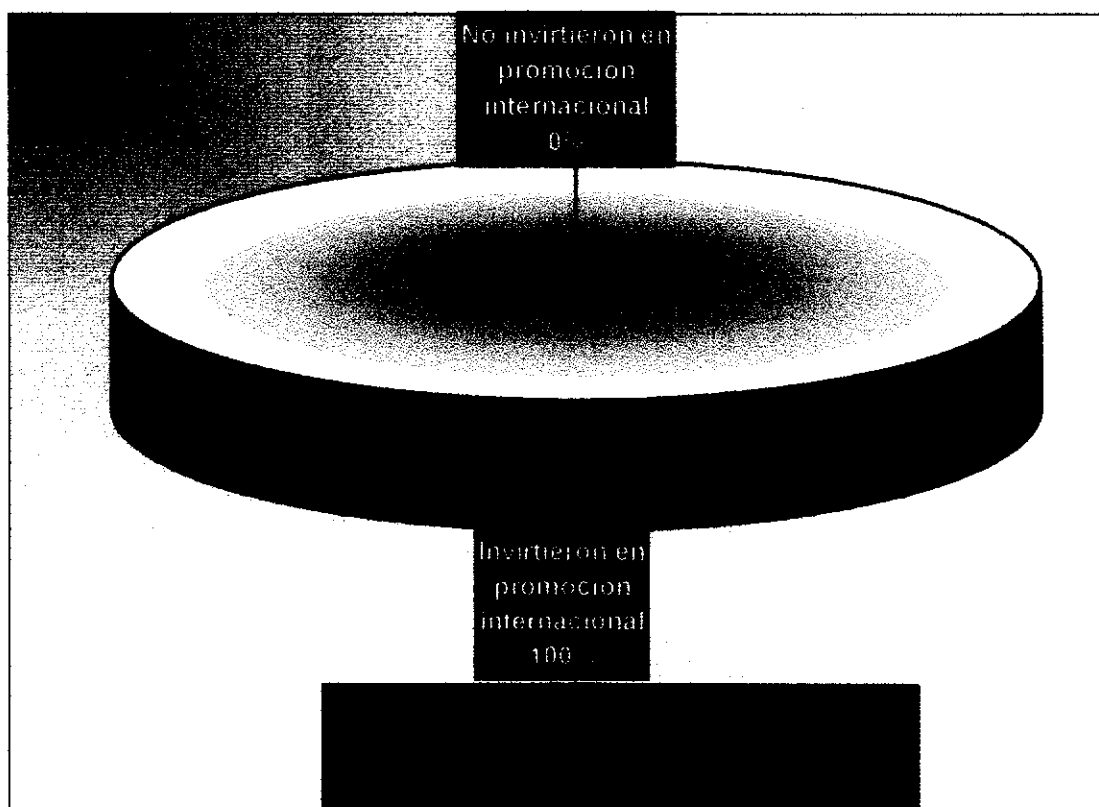
Igualmente vale mencionar que el 70% de las empresas han generado o modificado su página web.



2.6. Empresas que realizaron inversión en promoción internacional

Se considera gastos en promoción internacional a los efectos de este indicador, las erogaciones realizadas por las empresas para enviar catálogos, cartas de presentación, muestras, realización de publicaciones, viajes de prospección, viajes de negocios, etc. No se incluye la participación en ferias internacionales, porque si bien se trata de un gasto de promoción internacional se considera en forma separada, como un indicador aparte.

Todas las empresas realizaron alguna inversión en este sentido. Lo que varió es el volumen invertido. De todas formas no se puede establecer una relación directa entre inversión y resultados obtenidos. No es el que más invierte en promoción internacional el que más exporta. No obstante, también es cierto que es muy difícil lograr operaciones de exportación sin realizar inversión en promoción internacional.

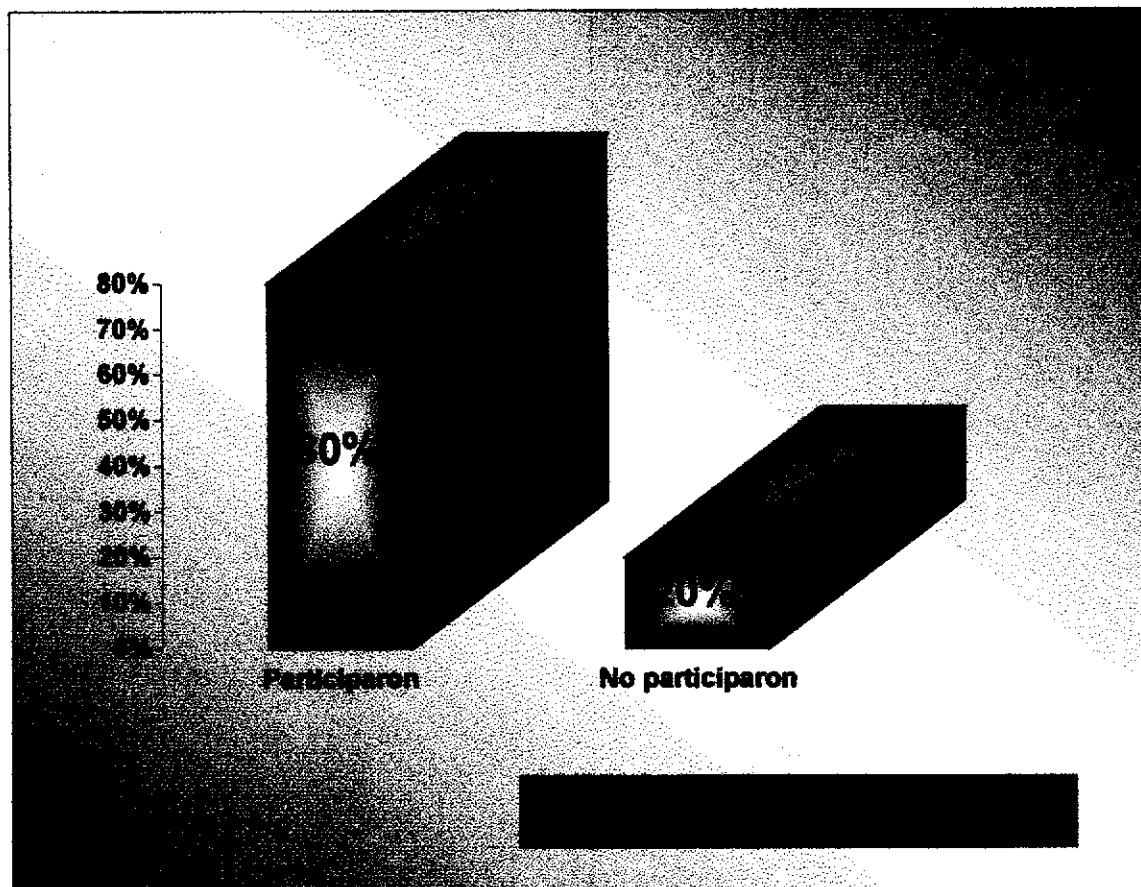


2.7. Empresas que participaron en ferias o eventos internacionales de su sector

Este indicador toma en cuenta las empresas que participaron en ferias internacionales, congresos, rondas de negocios, misiones comerciales o actividades referidas a su sector.

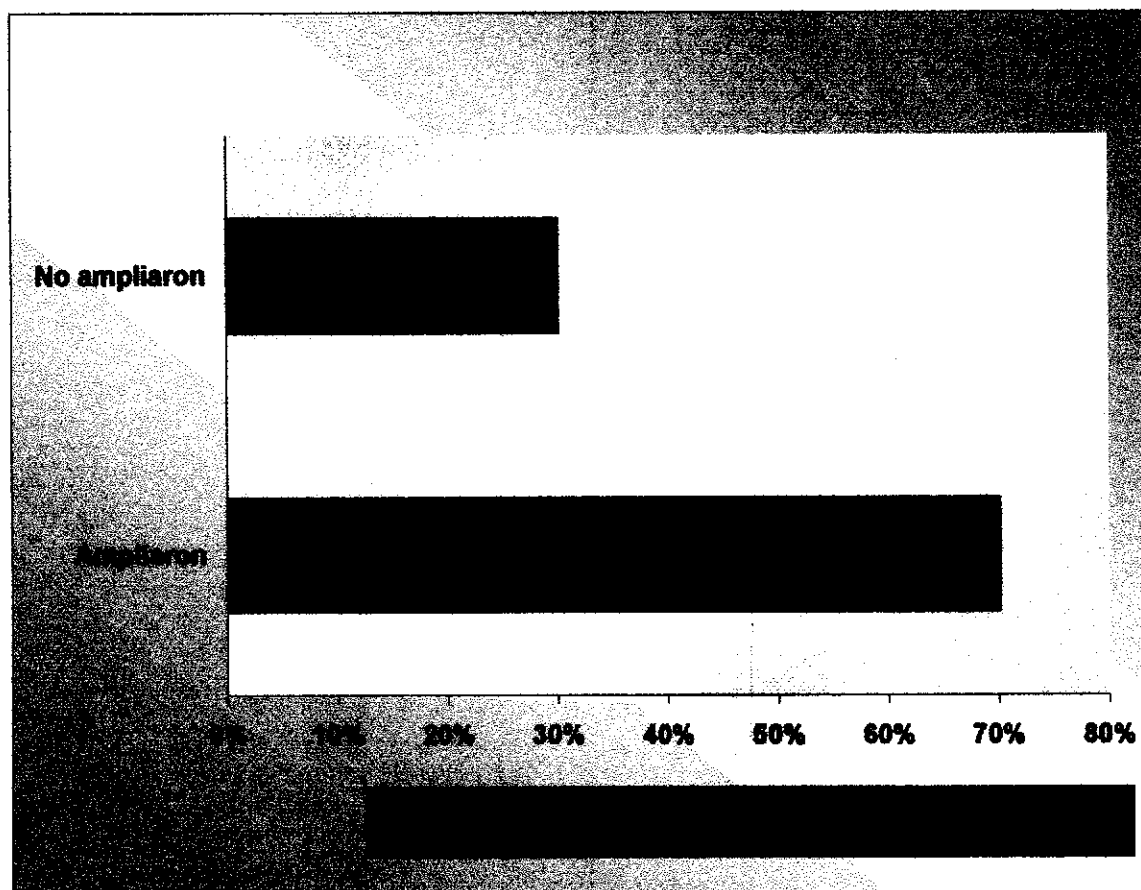
No se toma en cuenta el tipo de participación. Si bien es cierto que buena parte de las empresas participaron como expositores, también es cierto que otras participaron en tanto visitantes, pero efectuaron contactos, relevamiento de precios, análisis de oferta y competencia, etc.

En todos los casos, se trató que realizaran una adecuada preparación del evento, detectando en forma previa los contactos posibles y realizando acciones de divulgación de su oferta. El objetivo en este sentido fue mentalizar a las empresas que las acciones en el mercado objetivo son la culminación de una serie de acciones y no el principio de las mismas.



2.8. Empresas que aumentaron su base de clientes

Este indicador contempla las empresas que incorporan clientes nuevos en el exterior o a nivel local, a propósito de las acciones desarrolladas en el Programa Nex. Puede sorprender que el porcentaje de empresas que aumentaron su base de clientes es mayor que el de empresas que exportaron. Esto se produce en función que hay empresas que no solo aumentan su base de clientes en función de la exportación sino también a través de un mejor manejo del mercado interno. Si bien el desarrollo de un mejor plan para el mercado interno, no es un objetivo sustancial del Programa Nex, es cierto que se genera como externalidad positiva del mismo. Las mejoras en que incurre la empresa para competir fuera, también le permite competir mejor a nivel interno. Por otra parte, a partir del diagnóstico se detectan ineficiencias, que se corrigen por parte de la empresa durante la ejecución del proyecto, incluso con el apoyo del asesor.



2.9. Empresas que utilizaron el sistema de pasantías

El Programa Nex requiere necesariamente de mano de obra. Tanto es así, que aquellas empresas que no aplican mano de obra al programa, que hacen que el dueño o el gerente general de la empresa lleve adelante las acciones que la investigación de mercados requiere, difícilmente alcanzan el objetivo de lograr operaciones de exportación.

Lo que sucede es que el dueño o el gerente general de una empresa pequeña o mediana, suele realizar múltiples actividades inherentes a comercialización, producción, negociación, administración, etc. En el desarrollo de su actividad, en general lo urgente se atiende antes que lo importante, y el desarrollo de nuevos mercados por más que es muy importante en general no es urgente.

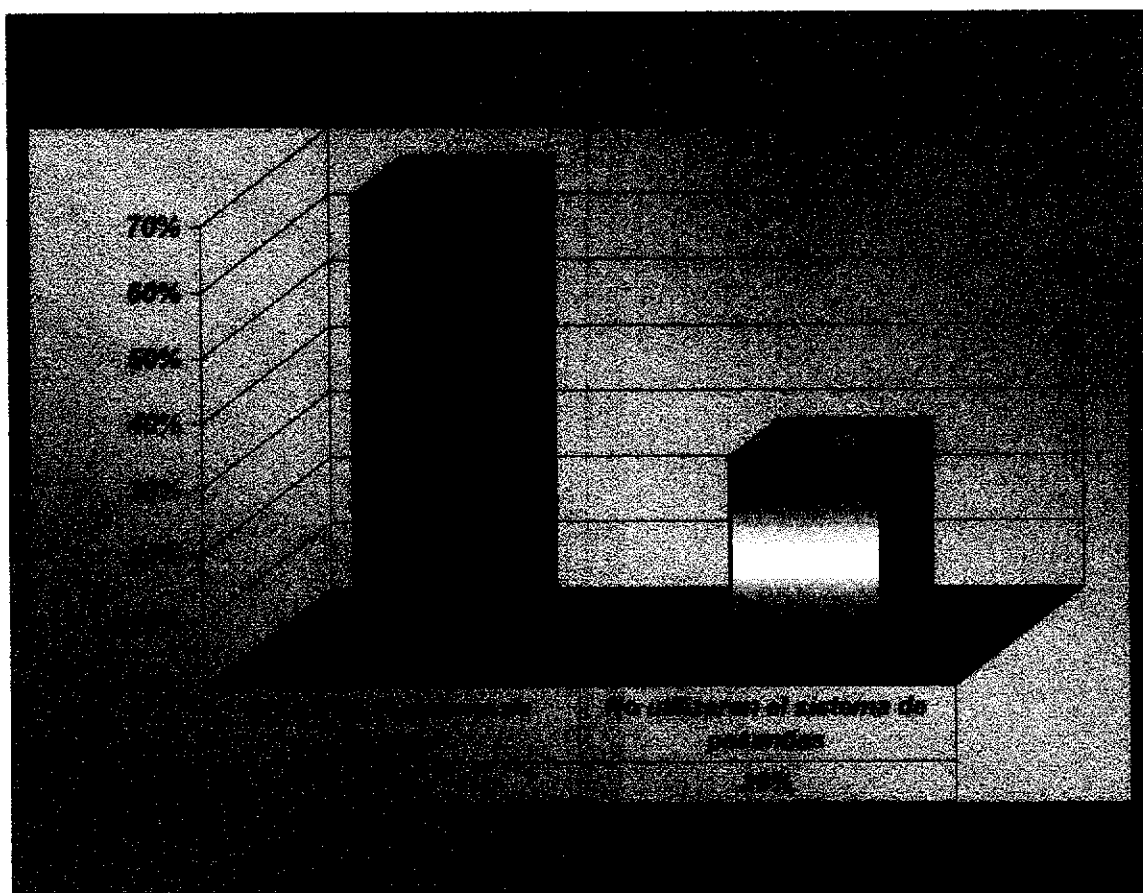
Para neutralizar este problema, que se detectó ya al inicio de la ejecución del Programa Nex, Empretec generó un Programa de Pasantías. Dicho programa permite que estudiantes de carreras universitarias relacionadas con el comercio internacional, puedan incorporarse a las empresas participantes del Programa Nex.

Este sistema permitió a las empresas incorporar un recurso altamente capacitado y con un bajo costo de remuneración. Por su parte, permitió a los estudiantes, insertarse en el mercado de trabajo, en un puesto relacionado con la especialidad de su capacitación.

Además, generó en las empresas la célula inicial del departamento de exportación. Si no existe una persona dedicada en forma explícita a la exportación, la figura del departamento de exportación no es percibida por el empresario y los resultados no se alcanzan.

Un indicador que se puede formular a partir de este sistema de pasantías es el de la generación de puestos de trabajo. No existe duda que se crearon en las empresas nuevos puestos de trabajo, ya que la función no se desarrollaba en la misma, antes del Programa Nex. En función de ello, se puede afirmar que las empresas que utilizaron el sistema de pasantías generaron además al menos un nuevo puesto de trabajo, esto es, el propio pasante.

Por último, vale destacar que todos los pasantes son debidamente capacitados en la metodología a aplicar por parte del propio Programa Nex. Más allá de la capacitación que se supone poseen, en función de la carrera universitaria que cursan, el programa les brinda todos los elementos como para que puedan ejecutar satisfactoriamente todas las etapas previstas en el mismo. Por su parte, Empretec firma los contratos de los pasantes como entidad de capacitación de estos pasantes.



2.10. Empresas que utilizaron alguno otro de los servicios periféricos que les brindó Empretec en el marco del programa Nex

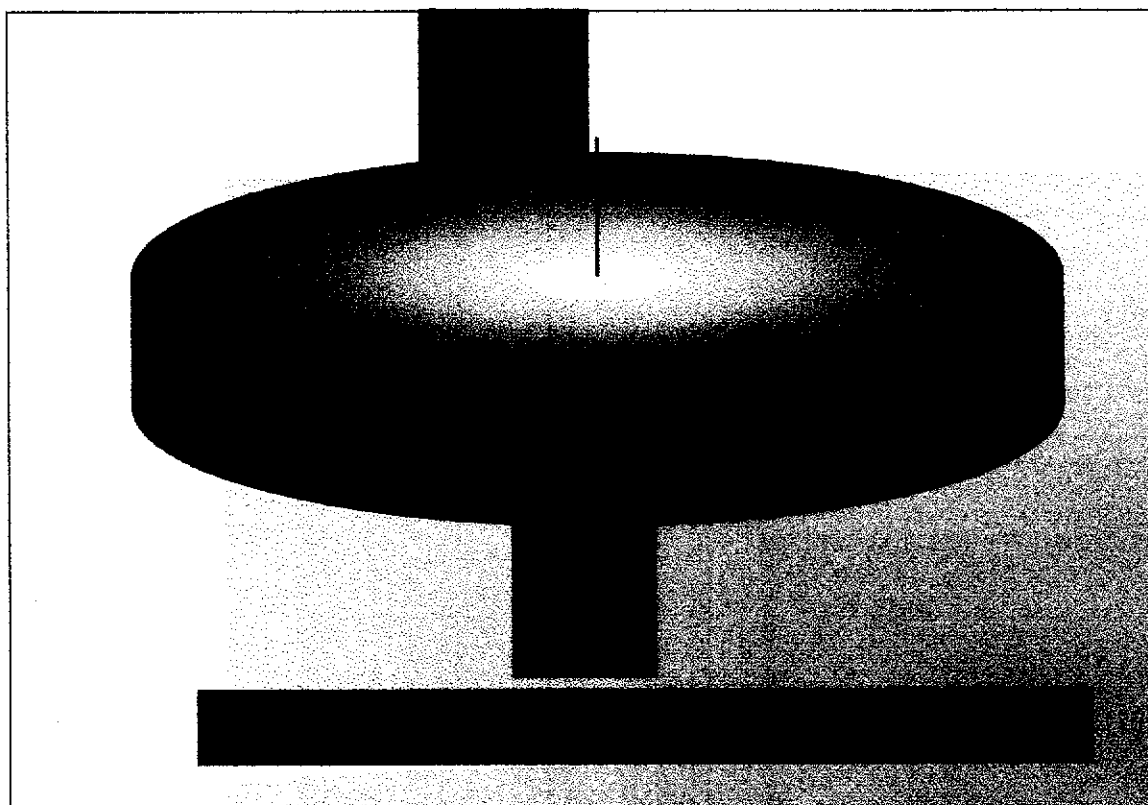
En el marco del desarrollo del Programa Nex, Empretec fue incorporando diversos servicios adicionales o periféricos, no previstos en el diseño original del programa, pero que contribuyeron a alcanzar los logros que se detallan en el presente informe.

Los servicios a que se hace referencia, además del sistema de pasantías al que se hizo referencia en el punto precedente, son los siguientes:

- a) Sistema de apoyo institucional. Todas las empresas participantes pueden solicitar en el momento que lo consideren necesario, una carta del programa que los acredita como participantes para ser presentada ante clientes, instituciones públicas o privadas, embajadas, consulados, etc. De esta manera se respalda la gestión de las empresas ante quien corresponda, aportando mayor seriedad a su accionar.
- b) Sistema de información. El Programa Nex adquirió los derechos de utilización de una base de datos de importaciones y exportaciones de Uruguay, Argentina, Brasil, Paraguay, Chile y Perú, que le permite a los empresarios procurar información sobre volúmenes, tipo de productos exportados, empresas importadoras y exportadoras, destino de las exportaciones, etc. Las empresas participantes del programa acceden a esta base de datos en forma libre y gratuita.
- c) Charlas al interior de las empresas. Se efectúan a solicitud del empresario por parte de la dirección del programa, con el fin que todos los empleados de las empresas, estén informados del desafío que la misma ha asumido, al incorporar la internacionalización a sus objetivos estratégicos.
- d) Capacitación en temas de interés. Se llevan a cabo seminarios para todas las empresas, sobre temas relacionados al comercio internacional.
- e) Curso Comportamental Empretec. Se trata de una herramienta desarrollada por Empretec, que tiene por objetivo el desarrollo del comportamiento emprendedor de los empresarios. Gracias a un esfuerzo conjunto del Banco Interamericano de Desarrollo y del propio ejecutor, este curso cuyo costo es de U\$S 500 por participante, se le brinda a los empresarios Nex en forma gratuita.

- f) Acuerdos. Se han realizado multiplicidad de acuerdos con proveedores comunes de las empresas participantes. Tal es el caso de proveedores de servicios de courier, seguros, bases de datos, despachos de aduana, etc. También se realizó un acuerdo con una empresa brasileña (de capitales uruguayos) para que las empresas del Programa Nex pudieran utilizar los servicios de nacionalización, facturación y cobranza de la empresa brasileña, cuando el cliente de ese país no quiere realizar una operación de importación.

Todas las empresas del programa, utilizaron algún servicio de los detallados o varios de ellos.



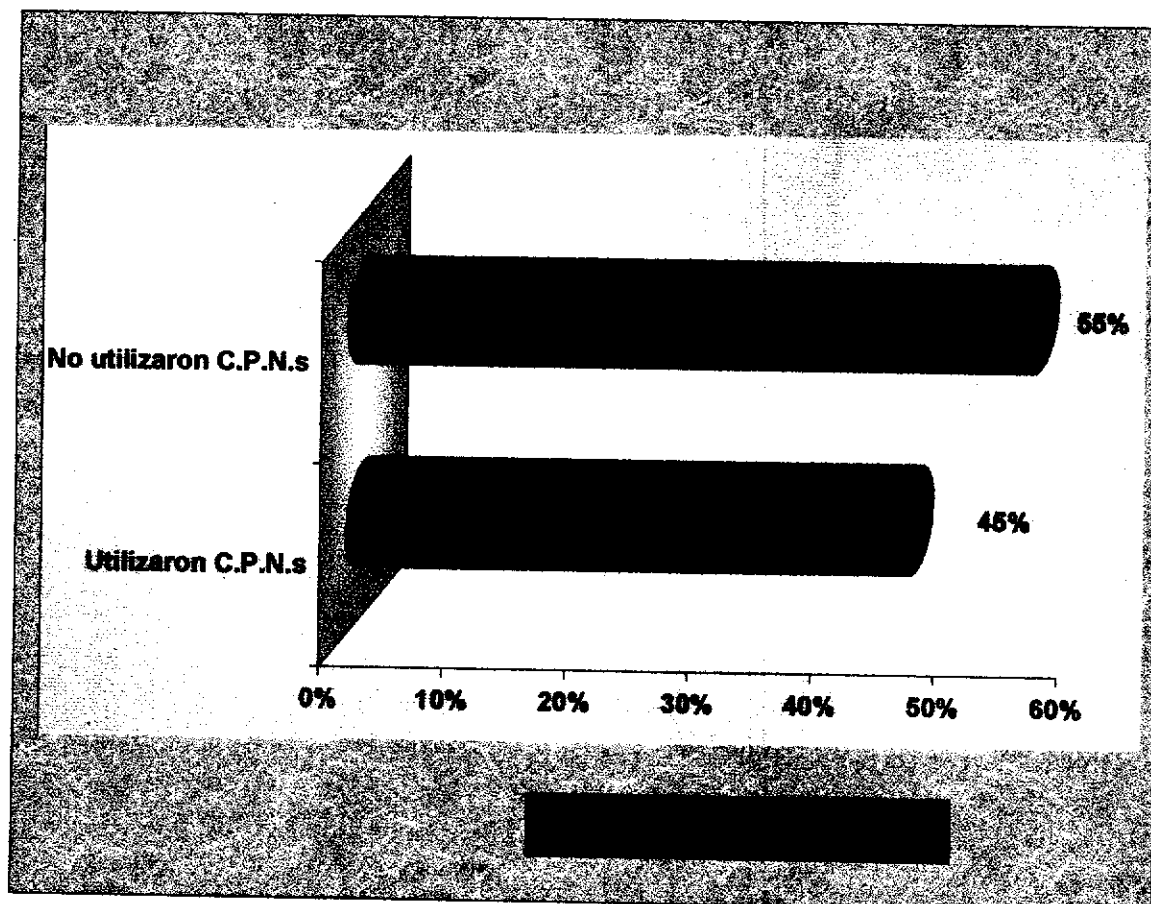
2.12. Empresas en las que se constata un cambio de mentalidad

En este indicador la evaluación corresponde a la dirección del Programa. Se da una situación curiosa, ya que se puede concluir que el cambio en la mentalidad de empresas y empresarios respecto de la exportación no presenta una correlación directa con las exportaciones conseguidas. Esto es, existen empresarios que no cambiaron su accionar y su mentalidad pero lograron el objetivo de exportar y por otra parte, existen algunos empresarios que aunque cambiaron, (se muestran más abiertos, más proactivos, más analíticos, y con una vocación mayor a la administración por objetivos,), no lograron el objetivo de operaciones concretas de exportación. No obstante ello, el cambio en la mentalidad es fundamental de cara a la sostenibilidad de los resultados y no al logro puntual.



2.11. Empresas que utilizaron algún CPN del COPCA

El diseño del programa prevé la utilización de un recurso muy importante para efectuar acciones de campo a favor de las empresas: los Centros de Promoción de Negocios que el Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña posee. Se trata de 35 Centros estratégicamente ubicados, que realizan algunas acciones de campo para las empresas, como por ejemplo procurar clientes potenciales, presentarles catálogos y material de divulgación de las empresas que pretenden exportar, listas de precios, muestras, realizan entrevistas, verifican posibles contrapartes interesadas y organizan la agenda de un viaje del empresario en caso que haya interés y posibles negocios. Hasta el presente, el 45% de las empresas de la primera serie han utilizado este instrumento, con un concepto general por encima de satisfactorio. Las empresas que aún no han utilizado el servicio, lo están definiendo y lo habrán de utilizar antes del final del presente año 2001.



2.13. Grado de satisfacción de las empresas en el programa.

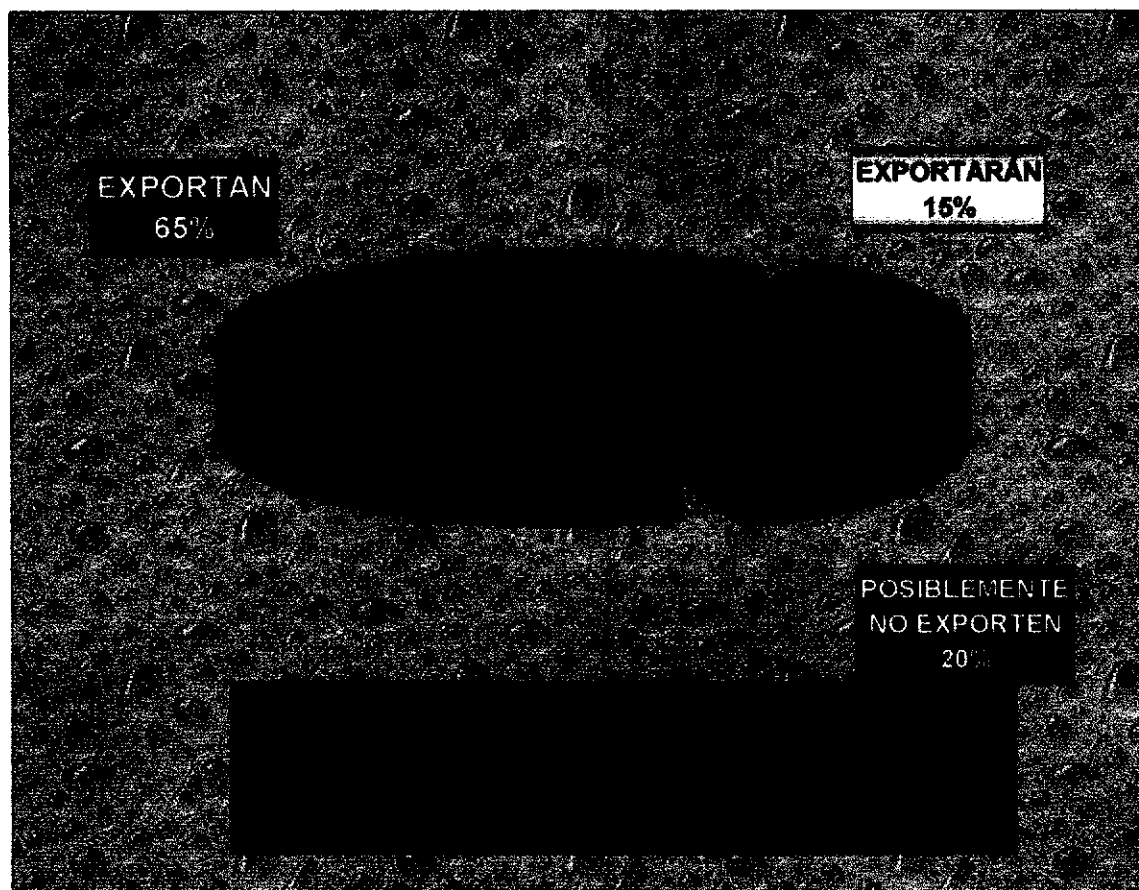
Este indicador se conformó a partir de la consulta a las empresas, sobre como califican el Programa Nex en tanto herramienta de gestión, para abordar un proceso de internacionalización. Las calificaciones posibles eran 5: Muy bueno, Bueno, Regular, Malo, Muy Malo.

El 90% de las empresas lo calificaron como Bueno o Muy Bueno, en tanto que el 10% restante lo califican regular.



2.14. Empresas que lograron operaciones concretas de exportación

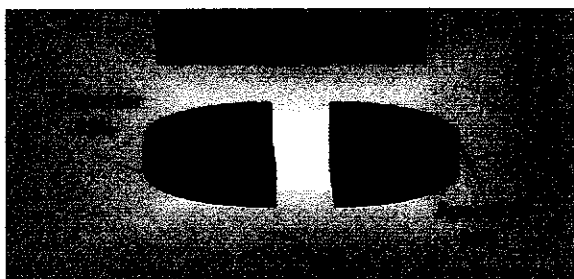
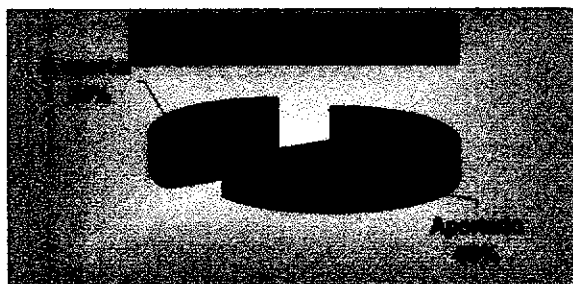
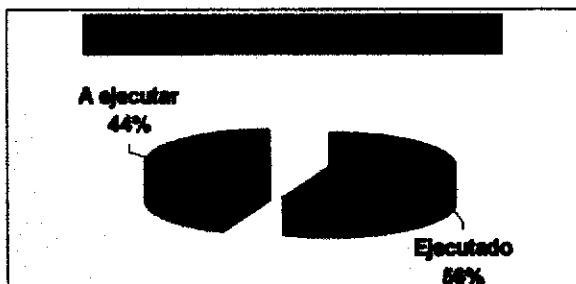
Con referencia al decimocuarto indicador, uno de los más importantes sin duda, porque es el que refleja en términos de operaciones concretas de exportación, las empresas que han alcanzado el objetivo, los resultados de la primera serie de empresas son muy alentadores, ya que a pesar de todos los costos de aprendizaje, propios de la iniciación de un proyecto, el 65% de las empresas lograron operaciones de exportación en mercados nuevos o clientes nuevos. Hay un 15% que está en condiciones de exportar, con clientes potenciales y negociaciones avanzadas y el 20% restante, por diferentes motivos puede que no exporten. En consecuencia, a pesar de tratarse de la primera ejecución del programa, el ratio real de éxito es de 65% y el potencial de 80%.



2.15. Ejecución presupuestal

Desde el punto de vista presupuestal el Programa Nex se ha desarrollado con total normalidad, con una adecuada mezcla de ingresos y egresos, lo que ha permitido tener en forma constante un flujo de caja superavitario.

Hasta el presente se han invertido U\$S 554.133,34 de los U\$S 990.000 previstos en el presupuesto original. Por su parte, considerando el origen de los fondos ya utilizados, el aporte de Asociación Empretec Uruguay ya se ha materializado en un 66%. Por su parte se han utilizado en un 50% los fondos que aporta el Fondo Multilateral de Inversiones.



EVALUACION DEL PROGRAMA EMPRETEC/NEX

**Cr. Daniel Azzini , Consultor.
Convenio de Coop. Técnica ATN/ME 6049UR
Banco Interamericano de Desarrollo
Asociación Empretec Uruguay**

Daniel Azzini

Contador Público

Montevideo, marzo 2 de 2001.

Sr. Director del Programa Nex Empretec.
Licenciado Fernando Cetrulo

En cumplimiento del Contrato firmado el 22 de noviembre de 2000, con Asociación Empretec Uruguay, elevo a su consideración Informe Final de acuerdo a los Términos de Referencia estipulados.

A los efectos del cumplimiento de dichos Términos de Referencia, utilizamos un cuestionario diseñado expresamente a fin de cubrir los ítem marcados en el documento de fecha noviembre 22 de 2000.

Cubiertas las entrevistas personalmente con cada una de las empresas, elevamos nuestro informe que consta de:

- a. Antecedentes.
- b. Desarrollo de entrevistas en sus puntos mas significativos.
- c. Conclusiones de acuerdo a los puntos 4 y 5 de los Términos de Referencia aludidos.

- a. Antecedentes.

Procedimos a elaborar un formulario de preguntas cubriendo las cuestiones trascendentes. La metodología para este cuestionario fue la de interesarnos por todos los puntos necesarios en breves preguntas de forma de no distraer la atención de los entrevistados y centrarnos en los puntos claves de nuestras necesidades de información. En estas condiciones entendemos haber obtenido valiosa información que se refleja en el desarrollo de cada una de las entrevistas.

Estas se desarrollaron personalmente en la mayoría de los casos, habiendo tenido alguna conversación telefónica cuando el encuentro personal no fuera posible.

En algún caso, Luis G. Bonomi S.A., Monte Cudine, que se encuentra con el programa suspendido, ha habido un notorio desinterés por realizar la entrevista (mas de 15 intentos fallidos de contacto), lo que queremos dejar sentado expresamente.

En el resto de los casos, queremos manifestar nuestro reconocimiento al apoyo planteado por todos los empresarios entrevistados.

En otros casos ha habido dificultades de encuentro, básicamente motivadas por la distancia (Marcos Guigou), por la disposición de los entrevistados

Daniel Azzini

Contador Público

(Szolno Hnos y Cía S.A.) o por la temporada de licencias lo que dificultó y retrasó nuestro trabajo.

A su vez, se solicitó regularmente catálogos para apreciar las diferencias de utilizar el programa Nex.

b. Desarrollo de entrevistas en sus puntos mas significativos.

Listado de empresas que determinan el orden de las entrevistas:

- ✓ Alutel Ltda.
- ✓ Becam S.A.
- ✓ Cía. Oriental de Minerales S.A.
- ✓ Cirlon S.A.
- ✓ Fármaco Uruguayo S.A.
- ✓ Imzama S.A.
- ✓ Jaspe S.A.
- ✓ Laboratorio Uruguay Ltda.
- ✓ López Castiglioni S.A.
- ✓ Montelur S.A.
- ✓ Polifibra S.A.
- ✓ Pramin S.A.
- ✓ Proyectos S.R.L.
- ✓ Sin Rival S.A.
- ✓ Sunybell S.A.
- ✓ Sursoft Informática
- ✓ Viñedos y Bodegas Bella Unión S.A.

Alutel Ltda

Una vez efectuada la entrevista con el Señor Hugo Cabrera, Gerente de Alutel Ltda., se constataron los siguientes elementos:

La empresa

Alutel Ltda. es una empresa establecida en el Uruguay desde 1982. Se dedica a la fabricación de aparatos telefónicos multifrecuentes, decádicos, elementos y accesorios de telefonía en general e intercomunicadores. Asimismo, participa en una lista de soluciones y aplicaciones técnicas de diversa naturaleza, tanto para el sector público como para el privado.

Su principal actividad en los últimos 10 años ha sido la de proveedor de la Compañía Telefónica Estatal (A.N.T.E.L.) con más de 250.000 aparatos telefónicos, además de partes y piezas, suministrando servicios técnicos y de manutención.

Esta empresa cuenta con una planta de producción de 2000 mts y un staff permanente de 50 personas, con equipamiento para la fabricación de productos electrónicos, matricería para la confección de moldes de inyección,

Daniel Azzini

Contador Público

metalúrgica para estampados de piezas y herrería para confección de bastidores, muebles y gabinetes.

Los productos y servicios actuales que ofrece la compañía son el diseño, fabricación y ensamblado para:

- Telefonía: Equipos y sistemas de comunicaciones, aparatos telefónicos y plaquetas electrónicas, porteros electrónicos, instrumental para tests y control de calidad
- Desarrollo e implementación de proyectos en el campo de la electrónica, intercambio tecnológico, cooperación industrial y comercial.

La empresa está trabajando en la conquista de nuevos mercados con nuevos productos tanto a nivel nacional como internacional, en especial dentro del marco de la integración regional a través del MERCOSUR.

El programa

Como consecuencia del programa la empresa ha tenido folletería nueva. A su vez contó con la colaboración de un pasante, creando éste un departamento de Marketing Internacional. Una vez finalizada la pasantía de este estudiante de la Universidad Católica permaneció en la empresa para hacerse cargo de este nuevo departamento.

Con la guía del asesor y la metodología de Nex hicieron estudios de mercado en Brasil, Perú y Chile y consideraron que este fue el aporte más valioso del Programa. No solicitaron servicios del CPCA procediendo a realizarlo ellos mismos.

En lo que respecta a actividades de promoción al exterior, Alutel Ltda. se preparó y participó como consecuencia del Programa en ferias internacionales en Brasil y en Miami. En Miami en la feria "Telecom Latina" y en Brasil participaron en:

- "Telexpo" en San Pablo (1999),
- "FICE" en San Pablo (1999).

La empresa tiene la posibilidad de asociarse con una empresa en Brasil de teléfonos públicos pero por diversas razones esta asociación no se pudo concretar todavía.

En cuanto a la homologación de productos para la exportación, la empresa inició este proceso en Brasil pero aún no se ha terminado.

Alutel Ltda. no se ha beneficiado con un aumento de ventas pero sí con los conocimientos y metodologías adquiridas a lo largo del Programa que serán

Daniel Azzini

Contador Público

de gran utilidad futura para la empresa. A su vez esperan recuperar la inversión en la primera exportación.

BECAM SA

Mantuvimos una entrevista con el Señor Gerente de la empresa BECAM S.A., Fernando Mariño. En esta oportunidad se constataron los siguientes hechos:

La empresa

En cuanto a su producción Becam S.A. posee tres grandes y diferenciadas divisiones :

- I. *Implementos agrícolas* como tanques australianos, discos de arado y otros.
- II. *Elementos arquitectónicos* como chapas, tejas y techos.
- III. *Garrafas de Gas Natural.*

Actualmente trabajan aproximadamente 100 personas en esta empresa que tiene 50 años de trayectoria en plaza.

El programa

La empresa manifiesta haber tenido la intención de exportar pero no le dedicaban el esfuerzo necesario hasta que se incorporó al programa Nex, pues este fue desencadenante para Becam S.A. Por otra parte, ayudó a cambiar la mentalidad por parte del Directorio dándole Nex una visión más completa de la empresa.

A su vez, a través del programa la empresa consiguió recopilar información de gran valor con la ayuda de una pasante que fue contratada por poco más de un año. Como consecuencia del programa Nex, la empresa realizó un estudio de mercado en el cual se identificaron mercados potenciales como: Argentina, Chile, Paraguay, Perú, El Salvador, Guatemala y Sudáfrica. Este estudio ayudó a redefinir su objetivo, vale decir, su producto más idóneo a promocionar: las garrafas.

Mientras tanto, en la empresa se vivió un proceso de tecnificación a nivel gerencial y de mandos medios. Nex formó parte de este cambio de mentalidad, pues el Directorio decidió incorporar tres ingenieros más (además de los dos que la empresa ya poseía). Fue de gran utilidad el cambio profesional que se le dio a Becam S.A. durante el programa.

Beneficios directos del Programa NEX

Momentáneamente no se dio un aumento en la base de clientes pero sí se contactaron con clientes potenciales.

Daniel Azzini

Contador Público

La empresa no experimentó un aumento en sus precios pero sí obtuvo una reducción en sus costes como consecuencia de la eficiencia con la cual se trabajó, que se reflejó en la competitividad de la empresa. De esta manera se optimizaron las tareas en cuanto a la producción de garrafas.

Un beneficio directo del programa NEX fue la modificación de su página Web.

Servicios directos del Programa NEX

Gracias a los servicios prestados por la pasante contratada de La Universidad Católica, se creó una función de internacionalización. La empresa no vio la necesidad de utilizar los cursos que se prestaron para los integrantes del programa.

En cuanto a las actividades de promoción al exterior, Becam S.A. se preparó y participó en las Ferias internacionales de Buenos Aires y Barcelona. Este fue un logro de NEX ya que es un producto donde se hace difícil identificar el mercado.

La empresa obtuvo Certificación de Calidad ISO 9000 a través de UNIT (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, una de dos calificadoras del Uruguay) para poder ingresar al mercado argentino.

Por otra parte, recibieron los servicios de courier de Federal Express a través del programa NEX, para las muestras que implicaron costos bajos y comodidad para la empresa.

Finalmente, Becam S.A. espera recuperar los costes asociados al programa NEX en la primera exportación.

Compañía Oriental de Minerales SA

Efectuada una entrevista en el mes de diciembre del año 2000 con el Señor Pérez Piñeyrúa, Director de la Compañía Oriental de Minerales S.A. (COMSA), se pudieron destacar las siguientes elementos:

La empresa

Esta empresa se dedica a la fabricación, venta y exportación de cal hidratada. Divide su producción para dos grandes industrias:

- la industria de la construcción
- industrias estratégicas (siderúrgica, minería, vidrio, azúcar, papel, alimentación, curtiduría, procesos químicos especializados)

La Compañía Oriental de Minerales S.A. posee las siguientes sales para la industria de la construcción :

Daniel Azzini

Contador Público

- BULL DOG Construcción (primera cal hidratada en el Uruguay desde 1936, y por su calidad sigue siendo líder en el mercado)
- PASTACAL BULL DOG
- Cal Viva
- Mezcla BULL DOG

Por otro lado, VIÑACAL BULL DOG y Cal Viva son las cales de COMSA para usos industriales y químicos.

El programa

La empresa, como beneficio directo del Programa, no obtuvo un aumento en su base de clientes. Ya exportaban a Brasil pero como consecuencia de la devaluación de enero del año 1999, perdieron su único cliente para exportar.

El beneficio que el Programa le ha dado a COMSA, fue la idea de crear una página Web.

La empresa desde un principio tenía claro cuál era su nicho de mercado, ya que poseen un único tipo de producto voluminoso y de poco valor donde el flete y la región geográfica determinan condiciones de Venta. De esta manera solicitaron una investigación de mercado al CPN de Buenos Aires y no obtuvieron respuesta. Pretendían realizar estudios en Brasil, Argentina, Paraguay y en el Sur de Africa.

Es importante recordar que la empresa decidió que no era necesario contratar un pasante, así tampoco se creó un departamento de internacionalización, en virtud de lo limitado del mercado potencial. Esto, sin embargo, ha sido encarado directamente por la jerarquía de la empresa.

El Director Pérez Piñeyrúa asistió al curso de capacitación dictado en el Banco República del "Empresario Emprendedor".

En lo que respecta a actividades de promoción al exterior, la compañía asistió a una feria llamada "Constructa 2000" en el L.A.T.U. .

Es importante recordar que el producto que ofrece COMSA no requiere ningún certificado de calidad ni registro, cuestión que facilita a la empresa una penetración más rápida en el mercado extranjero.

La empresa como consecuencia del Programa no obtuvo un aumento de ventas, ni de exportaciones, pero sí obtuvo contactos con clientes potenciales con los cuales deberá concretar alguna transacción futura.

CIRLON SA

Daniel Azzini

Contador Público

Mantuvimos una entrevista con la Cra. Cristina Varela, Director de la empresa Cirlon S.A.. En dicha reunión constatamos los siguientes hechos:

La empresa

La empresa posee dos líneas de vinos:

- Vudu, un vino dulce de mesa con destino al mercado doméstico, y
- Varela Zarranz, un vino fino tinto tannat destinado básicamente a la exportación.

Esta última línea de vino fino es el que Cirlon S.A. exporta y es premiado en Uruguay y en el exterior.

El programa

En el año 1998 tuvieron la idea de exportar porque el mercado interno era muy reducido. En el año 1999, comenzaron a exportar a: Suecia, Inglaterra, Alemania y Suiza.

Como consecuencia del programa Nex, obtuvo un aumento en su base de clientes y por ende dos mercados nuevos: Holanda y Estados Unidos.

Para poder ser competitiva mundialmente la empresa debió reducir sus precios. Al mismo tiempo debió racionalizar sus costos (en especial, las etiquetas) para compensar la baja en los precios que requiere la exportación.

Cirlon S.A. decidió contratar un pasante, pero este, capacitado, resultó carente de iniciativa. A su vez, la empresa renovó su folletería y comenzaron a diseñar su página Web.

Se intentó realizar un estudio de mercado a través del C.O.P.C.A., pero se postergó debido a la falta de respuesta por parte del organismo. Se piensan reservar esas "horas-C.O.P.C.A." para realizar estudios de mercado en los Centro de Promoción de Negocios (CPNs) de Miami y Bruselas que resultan ser los más adecuados. Luego se realizó una adecuada investigación de mercados externos entre el asesor, y el pasante. La empresa desarrolló una estrategia de acercamiento al cliente, aunque el idioma ha sido un factor limitante. Por eso, la Directora de Cirlon S.A. realizó viajes de prospección a los mercados objetivos.

Por otro lado, se creó un departamento internacional contratando una persona que se encargará de las exportaciones y que tiene una buena experiencia en este campo.

En cuanto a las actividades de promoción al exterior la empresa participó en ferias como la de: Alemania, Bruselas y "London Wine" bajo auspicios del programa NEX. Este año tienen la idea de participar en las ferias de Bruselas y San Francisco.

Daniel Azzini

Contador Público

En este caso la homologación de productos para la exportación no es necesaria.

Otros servicios directos que la empresa recibió como consecuencia del Programa, fueron los de courier de Federal Express para el envío de muestras a precios convenientes y el servicio de Urunet brindado por Empretec.

A título de colofón, la Directora manifestó que el programa descansa buena parte de su efectividad en la persona del asesor. A nuestro entender, la objeción es válida parcialmente desde el momento que el asesor es el nexo del Programa con la empresa. Sin embargo la Dirección del Programa realiza al menos una visita mensual de trabajo y evaluación.

A continuación la tabla muestra los siguientes indicadores económicos en detalle:

Indicador	Año 1996	Año 1997	Año 1998	Año 1999	Año 2000
Beneficios (us\$)	90.400	77.449	73.081	42.309	51.424
Ventas (us\$)	1.318.534	1.426.531	1.636.403	1.706.183	1.792.760
Exportaciones (us\$)				11.612	84.618
Activos (us\$)	1.112.758	1.280.830	1.297.721	1.503.681	1.497.116
Número Trabajadores	28	27	31	31	33
Número de clientes					1200
Número de productos	38	43	47	55	66
Costes (us\$)	1.244.419	1.367.336	1.384.713	1.684.015	1.847.355

Fármaco Uruguayo SA

El jueves 15 de febrero del 2001 se efectuó una entrevista en Dámaso Antonio Larrañaga 4479 con el Director de la empresa Fármaco Uruguayo, Rubén Donnángelo. En ella apreciamos los siguientes elementos:

La empresa

Fármaco Uruguayo S.A. es una empresa industrial y comercial que se dedica a fabricar y comercializar productos farmacéuticos de uso humano y especialmente se dedica a formas farmacéuticas o líneas farmacéuticas especiales, tales como inyectables, sueros y otros.

La línea oncológica ha sido de reciente incorporación y se ha visto incentivada por la adquisición de una nueva y moderna planta industrial.

Por lo tanto, existen dos plantas de producción ubicadas en Montevideo, capital de la República Oriental del Uruguay.

Daniel Azzini

Contador Público

La primera posee un área de elaboración de 1600 metros cuadrados donde se producen soluciones parenterales de gran volumen, inyectables de pequeño volumen, soluciones para hemodiálisis y comprimidos.

En la segunda, se encuentra emplazada la primera planta para la elaboración de productos de uso oncológico y liofilizados del Uruguay. En este mismo complejo industrial se encuentran las oficinas administrativas, comerciales, logísticas y de exportaciones, ocupando un área de 10.000 metros cuadrados.

En lo que se refiere a Recursos Humanos la Dirección de la empresa cuenta con un Directorio de cinco miembros y una Gerencia General departamentalizada en 6 áreas: Administrativa, Ventas y Marketing, Producción, Comercio Exterior, Certificación de Calidad y Desarrollo Científico.

El programa

La empresa ha logrado un aumento en su base de clientes como consecuencia del programa Nex. Como beneficios directos de este, ha logrado desarrollar su página Web y realizar un folleto que la empresa no tenía.

Con respecto al pasante la empresa, si bien no utilizó la elección del programa referida al mismo, se incorporó el Sr. Galeano, familiar de la Dirección que constituyó la base del actual Departamento Internacional

Fármaco Uruguayo S.A. efectuó un relevamiento de mercado y de producto en Perú, Costa Rica con la guía de Empretec. En especial, el Director del programa Empretec/Nex el Licenciado Fernando Cetrulo, dio el lineamiento principal para que la empresa se asesorase y se preparara para exportar.

La empresa sostiene que dentro del nuevo marco de oportunidades que ofrece la globalización y especialmente en el contexto de nuevos acuerdo regionales de comercio (el Mercosur en particular), Fármaco Uruguayo S.A. desarrollará un plan de expansión territorial basado en su capacidad de producción y en la alta calidad de la misma. Este plan se llevará a cabo en el nuevo departamento de Comercio Exterior que surgió como consecuencia del Programa.

En cuanto a la formación de personal especializado, hubieron empleados que realizaron cursos de idiomas y de comercio exterior. Sin embargo, aún no han participado en ferias internacionales, pero tienen la intención de hacerlo.

En lo que se refiere a la homologación de productos para la exportación, la empresa tuvo que registrarse en varios países para poder ingresar en ellos. Estos fueron trámites que habitualmente insumen en esta rama industrial gran cantidad de tiempo.

Por último la empresa logró un aumento en los beneficios, en sus ventas y en sus exportaciones gracias al programa Nex. El Director de este laboratorio, Rubén Donángelo espera recuperar los costes del programa en 3 o 4 años.

Daniel Azzini

Contador Público

En el siguiente cuadro muestra la evolución de los indicadores económicos de los cinco últimos ejercicios en detalle:

Indicador	Año 1995	Año 1996	Año 1997	Año 1998	Año 1999
Beneficios (miles us\$)	858	1:234	1:576	1:440	1:989
Ventas (miles u\$s)	5:412	6:162	7:383	8:344	7:993
Exportaciones(miles us\$)			368	326	137
Activos (miles us\$)	3:857	6:271	7:069	8:260	8:632
Número de Trabajadores	57	58	68	72	74
Número de Clientes		158	158	165	169
Número de productos	231	228	237	260	290
Costes (miles U\$S)	2:928	3:314	3:877	4:069	3:751

IMZAMA SA

En la entrevista efectuada en enero del 2001 con la Señora Adriana González, Directora de la empresa Imzama S.A. se constataron los siguientes elementos:

La empresa

Imzama S.A. es una empresa metalúrgica uruguaya fundada en el año 1983, localizada en la ciudad de Montevideo. Sus instalaciones en Camino Fortet 2170 se hallan sobre un predio total de 25.000 metros cuadrados, contando allí con:

- Una explanada de 10.000 metros cuadrados
- Una Planta industrial edificada de 3.800 metros cuadrados
- Una Planta en construcción de 3.050 metros cuadrados.

En el citado predio se ocupan actualmente más de 50 empleados y se espera aumentar el número de trabajadores dividiéndose la producción en dos turnos para poder exportar lo pactado.

La empresa cuenta con dos productos bien diferenciados:

- Herrajes para electrificación rural
- Estructuras metálicas para edificios

El programa

Esta empresa ha tenido un aumento en la base de clientes: Argentina. Su política de precios es: a mayor volumen, menor precio.

Daniel Azzini

Contador Público

Tel-Fax 598 (2) 707 3404

e-mail azzini@zfm.com

Montevideo-Uruguay

Sr. Director de Empretec Uruguay
Lic. Fernando Cetrulo
Presente

Montevideo, 30 de abril de 2001

De mi consideración:

Entiendo necesario complementar el informe de fecha marzo 2 de 2001 elevado a su consideración. En nuestras conclusiones nos centramos en los logros en términos generales, realizando un análisis cualitativo que entendimos representa un aporte necesario a la evaluación del Programa.

Nuestro complemento se basará en un análisis cuantitativo en base a atributos definidos como claves para la evaluación a estudio.

En nuestras conclusiones determinamos como "factores Clave" a:

- a. Realización o Reestructura de Folleto.
- b. Realización o Rediseño de página Web.
- c. Creación de un Departamento Internacional.
- d. Logros concretos de Exportación.
- e. Concreción de una Mentalidad Exportadora.

Estos cinco "factores Clave" definidos, entendemos que dan una visión muy clara y a su vez permiten cuantificar los resultados del programa y por tanto complementan nuestro análisis cualitativo realizado. Por cierto que en este análisis le dimos también importancia al desarrollo de la gestión de la Dirección del Programa y otros elementos que no son relevantes al cuantificar logros de las empresas participantes.

Para ejemplificar correctamente nuestro análisis realizaremos un cuadro de resumen de los factores analizados.

Los elementos utilizados para las conclusiones que se observan integran un adjunto para su análisis individual.

<i>Logros</i>	<i>Folleto</i>	<i>Pagina Web</i>	<i>Dep Int</i>	<i>Exportación</i>	<i>Mentalidad</i>
SÍ	85%	90%	95%	71%	100%
NO	15%	10%	5%	29%	-.-

De la Tabla desarrollada a través de atributos surge con claridad cómo ha sido el desempeño cuantitativo del Programa.

Así por ejemplo el rediseño o reformulación del proyecto ha tenido un total de 85%, de tal forma que podemos concluir que ha sido un logro muy importante en un elemento clave. Similares conclusiones podemos extraer en lo que refiere a página Web y Departamento Internacional, donde los valores son elocuentes de una tarea realizada con muy buenos resultados. Recuerdese que en el caso de los Folletos o Brochure y la página Web de cada cliente hicimos un análisis de "antes y después" de forma de evaluar los logros y sin duda –y fue dicho- estos fueron satisfactorios.

En el caso de los logros de Exportación, que aparecen como los mas magros del análisis y sin duda son el fin último de este Programa, entiendo que se ha avanzado mucho, porque ni bien se analice las empresas individualmente de acuerdo al adjunto, se verá que incluso hay muchas de las que no han realizado exportaciones aún, que están muy adelantadas y esperando en muchos casos respuestas de sus potenciales clientes para comenzar. Hubiéramos querido cuantificar en montos estos logros, pero sería irrelevante desde el momento que en la exportación cuenta mucho más el comienzo o arranque, que el logro numérico. Por este motivo no entendemos que sea conducente el análisis del mismo. Por otra parte preparar una lista de los eventuales logros futuros en materia de montos, sería un atrevimiento de nuestra parte dado que existen muy buenas expectativas, pero que dependen de muchos factores, la mayoría ajenos a los participantes del programa o sea estamos ante condiciones de **incertidumbre no cuantificable**.

El estudio cuantitativo de la Mentalidad Exportadora es verdaderamente un 100% y eso fue remarcado en nuestro análisis anterior, porque creemos que a mediano o largo plazo es **la gran contribución** del programa a las empresas participantes.

De esta forma damos por concluido nuestro análisis cuantitativo de Logros del programa Empretec.

Análisis Financiero del avance del Programa Empretec.

Un elemento que no analizamos en nuestro informe anterior fue el desempeño financiero del programa en función de **fuentes y utilización** de fondos de acuerdo a las previsiones.

Hemos tenido a la vista los informes de Ernst & Young, Cr. Ricardo Villarmarzo y Asoc. Respecto a informes de avance semestrales de utilización de fondos y las correspondientes observaciones realizadas.

Por otra parte hemos analizado partiendo del Presupuesto Base, el desarrollo de Desembolsos pasados y futuros y el avance de los mismos individualizados por Componentes.

No nos corresponde expresar opinión sobre los movimientos financieros, pero sí nos corresponde observar un **prolijo manejo financiero**, respaldado con información del BID, del BROU y de los Auditores correspondientes.

Daniel Azzini

Contador Público

En la exportación a Argentina, Imzama S.A. venderá 800 toneladas de estructura de hierro. En este caso se formó una asociación con dos empresas argentinas para realizar una obra de us\$ 10:000.000.

La empresa como consecuencia del Programa realizó folletería nueva y rediseñó su página Web. El beneficio directo que le brinda Nex en cuanto al pasante, no funcionó, la localización de la empresa cumple un papel negativo. Por otra parte Imzama S.A. realizó un estudio de mercado en el que recibió una importante colaboración por parte de la Asesora Cra. Laura Palma. La Dirección de la empresa quedó muy conforme con los servicios prestados por la asesora.

Si bien no se creó un departamento de Comercio Exterior, la empresa entiende que es muy importante mantener los contactos y tener una persona a cargo. Les interesa utilizar sus horas-C.O.P.C.A. a efectos de realizar un estudio de mercado en Brasil porque considera que al mercado argentino es más fácil de llegar directamente.

Imzama participó en la feria FIMATEC en Argentina en mayo del año 2000 y resultó una buena experiencia. Debido a esto, planean ir a la misma feria de este año. Es importante remarcar que no han tenido que homologar sus productos para la exportación.

Como consecuencia del programa Nex, la empresa no obtuvo todavía un aumento de beneficios debido a la inversión importante que se está realizando en una clara fase de expansión. Sin embargo, consiguió un aumento en sus ventas, exportaciones, activos y clientes, demostrando una evolución notoria de la empresa gracias al Programa.

JASPE SA

El jueves 15 de Febrero del 2001, se efectuó una entrevista al Señor Francisco Alvarez, Director General de la empresa Jaspe S.A. En dicha entrevista se pudieron resaltar los siguientes elementos:

La empresa

Jaspe S.A. se dedica a la fabricación de esponjas. Poseen 70 tipos de esponjas diferentes: para cocina, automóviles, secado, cosméticas y otros. Por el momento esta empresa se sitúa en Ladines 301, pero está dentro de su futuro inmediato trasladarse a un lugar más adecuado.

Es importante recordar, que la empresa tiene 15 años y tan sólo hace 5 que exporta a: Paraguay, Argentina y República Dominicana.

El programa

La dificultad que tenía Jaspe S.A. era su desorden interno, por lo tanto para poder participar en el programa tuvieron que ordenar sus costos de manera de poder exportar con mayor éxito. El asesor que les brindó el programa, el Señor Trigo, ayudó a ordenar internamente la empresa.

Como beneficio directo del programa Nex, la empresa obtuvo un aumento de la base de clientes y ordenar sus costos por producto. Otro fue el diseño de un folleto y de la página Web. Durante unos meses un estudiante de la Universidad Católica realizó una pasantía pero no se obtuvieron los resultados deseados.

Esta empresa logró más que identificar un producto para exportar, consiguió encontrar el mix de productos más idóneos para exportar. Esto pudo ser posible gracias a la variedad que posee Jaspe S.A. en lo que se refiere a sus productos, siendo estos únicos.

Como consecuencia del programa la empresa desarrolló un nuevo departamento de comercio exterior en el cual se estudian mercados potenciales para exportar. De esta manera entre el pasante y el asesor lograron realizar un análisis de exportación y encontraron como posibles mercados: México, Chile y Perú. En lo que refiere al C.O.P.C.A., la empresa tuvo dificultades para que este organismo le respondiera, por ende reservaron sus "horas-C.O.P.C.A." para utilizarlas específicamente en Miami y en México en un futuro cercano. A esta empresa se le realizaron ofertas de utilización como fue dicho y aún no ha sido definido por la Dirección.

En cuanto a la formación del personal, dos personas asistieron a cursos de inglés y comercio. El Director señaló carencia de cursos en formación de ventas, que en el caso específico hubiera sido muy importante.

Por otra parte, el Director General de Jaspe S.A. tiene la idea de llevar a cabo actividades de promoción al exterior participando en ferias internacionales como la de México.

Vale le pena destacar que la empresa no tiene problema en cuanto a la homologación de sus productos, ya que estos no requieren registro en ningún país porque entre otras cualidades no poseen vencimiento.

La empresa se vio beneficiada como consecuencia del programa Nex en cuanto al envío de muestras con Federal Express.

En pocas palabras, Jaspe S.A. consiguió definir la misión de la empresa, aprender de la logística y estudiar y redefinir el organigrama de la empresa,

cuestión que ha llevado a aumentar la rentabilidad de la misma. Gracias a estos cambios la empresa pudo ordenar sus costos y tener precios más competitivos, lo que ayudó a ingresar al mercado externo. Otra consecuencia se puede observar mediante los indicadores económicos de la empresa como lo son las ventas y las exportaciones que están incrementándose día a día.

Finalmente, el Señor Francisco Alvarez sostiene que los costes que se incursionaron para poder participar en el programa NEX ya se recuperaron.

López Castiglioni Hnos SA

Mantuvimos una entrevista en la empresa López Castiglioni Hnos. S.A. con el Señor López Mazzoni en el mes de enero del año 2001. En dicha entrevista se evaluaron los siguientes elementos:

La empresa

López Castiglioni S.A. es una empresa que se dedica a la curtiembre de cueros equinos. Nació hace cincuenta años en Uruguay, un país de excelentes condiciones naturales, que posibilita un stock equino de muy buena calidad, el cual redundaba en cueros sanos y homogéneos.

Las diferentes terminaciones de sus cueros permiten su aplicación en las industrias de calzado, marroquinería y tapicería. Su actividad principal es el curtido del cuero y su calidad final.

El Programa

Ha logrado a través del programa realizar folletos, cosa que la empresa no tenía. A su vez diseñaron una página Web totalmente nueva.

Contrataron a una pasante que ayudó a crear un departamento internacional. La pasante con la ayuda del asesor y de la dirección del Programa realizó estudios de mercado y encontró como mercados potenciales: Estados Unidos, México, Chile, Argentina y España. La empresa quedó muy conforme con los resultados del análisis de mercados por la cantidad de información obtenida.

Es importante destacar que la empresa tiene problemas en cuanto a sus precios, por ser sus costes de producción tan elevados, y por ende pierde competitividad en cuanto al exterior.

En lo que respecta a la homologación de productos para la exportación, la empresa debió conseguir certificados de calidad en el LATU.

Otro servicio directo proporcionado por el programa Nex fue el bajo costo para el envío de muestras a través de Federal Express. A su vez obtuvieron ventajosas tarifas con la empresa de seguros Porto Seguros.

Daniel Azzini

Contador Público

Obtuvo un discreto aumento en su base de clientes, por ende un leve aumento en sus exportaciones. No debieron aumentar el número de trabajadores como consecuencia de ello.

Sí aumentaron el número de productos comercializados, y pudieron identificar los productos más idóneos a promocionar como consecuencia de los estudios de mercado.

Como colofón, es quizás el caso más claro, de los analizados, en el que se obtuvo un beneficio directo en la consideración del mercado exterior. Desde la existencia, hasta el costeo, desde el conocimiento del mercado, hasta la mentalidad exportadora, que nuestro entrevistado fue categórico en señalar todos estos cambios adquiridos. Esta conclusión que se da en otros casos, fue percibida con la mayor nitidez en este caso y será objeto de una conclusión específica de carácter general.

Montelur SA

Desde 1989 Montelur S.A. fabrica y comercializa compuestos de caucho termoplástico TR y compuestos de PVC, para extrusión e inyección, bajo sus marcas registradas FORTIPRENE Y FORTICLOR.

Esta empresa se localiza en una zona industrial situada a 25km de Montevideo, y ocupa un área de 25.000 m², con un área cubierta de 5.200 m².

Como consecuencia del Programa Nex la empresa ha mejorado su página Web, no así su catálogo.

Contrataron un pasante, el cual realizó una adecuada investigación de mercados externos con la guía del asesor, Jorge Bardier y el Director del programa Fernando Cetrulo. De esta manera se desarrolló un argumento de ventas y determinó su cliente objetivo realizando una estrategia de acercamiento al mismo, haciendo contacto con clientes potenciales.

La empresa no ha logrado operaciones de exportación, pero ha quedado muy conforme con la metodología aportada por el programa.

POLIFIBRA SA

El 11 de enero del año 2001 en Av. Millán 5522 mantuvimos una entrevista con el Director de la empresa Polifibra S.A., Agustín López. En este encuentro se constataron los siguientes hechos:

La empresa

Polifibra S.A. hace 20 años que opera en plaza, en el sector textil. La empresa por el año 1990 incorporó en su producción la fabricación del hilado de acrílico siendo este su producto a exportar.

En sus inicios la empresa solo consideró el mercado interno, pero luego la realidad confirmó que la única posibilidad de crecimiento era hacia el exterior, lo que pudo realizar gracias al programa Nex.

El programa

Como primer beneficio directo, el Programa les mostró que hay que "abrir caminos". Si bien no aumentó su base de clientes, pudo realizar contactos con mercados potenciales.

Otro beneficio directo fue el diseño de la Carta de Colores (que se adjunta), cosa que la empresa no poseía.

Como consecuencia del Programa se identificó un producto único a exportar: el hilado. De forma parcial se efectuó un análisis de mercado debido a diferencias que tuvo la empresa con el asesor. A su vez, Polifibra S.A. renunció a los servicios del C.O.P.C.A. a efectos de incurrir en un menor costo.

La empresa formó un nuevo departamento internacional, liderado por la pasante que tomaron. De esta manera la pasante tuvo un papel fundamental en Polifibra S.A. intentando seguir el estudio de mercado empezado. Encontró como posibles mercados Argentina y Brasil.

Prepararon y asistieron a una feria en San Pablo, Brasil en la cual generaron varios contactos.

Daniel Azzini

Contador Público

El Director de la empresa asistió a los cursos dictados en el Banco República de empresario emprendedores.

Otro servicio directo que les proporcionó el Programa fue la facilidad de precios en lo que respecta a la entrega de muestras por Federal Express.

La empresa aún no ha obtenido un aumento de beneficios, pero se concretarán exportaciones a Brasil en un futuro muy cercano. El Director sostiene que recuperará los costes relacionados con el Programa Nex en dos años aproximadamente.

PRAMIN SA

Efectuada la entrevista con el Ingeniero Roberto Cicchini en la empresa Pramin S.A. el día 9 de enero del 2001, se constataron los siguientes elementos:

La empresa

Esta empresa se dedica a la venta de productos de las líneas Siera y Philips. Los productos Siera son los que la empresa maneja hacia el exterior. Localmente Pramin S.A. vende productos electrónicos a nivel profesional bajo la marca Philips, tales como cámaras y monitores de seguridad. Dado que se desempeñan en el ramo de seguridad, resolvieron ampliar su mercado incorporando la venta de alarmas como una opción rentable. Pero ni Siera ni Philips poseían estos productos, así Pramin decidió abrir sus fronteras hacia Europa por iniciativa propia. Luego de diversas tratativas realizó una joint venture con la firma española Elecron.

De la entrevista surge muy claramente que antes de que la empresa decidiera adoptar el programa, tenía previsto expandirse y poseía una conciencia de exportación. Entendemos que este es un hecho remarcable que no minimiza los éxitos del programa pero que sí es una premisa de trabajo que debe quedar clara al exponer los resultados de esta evaluación.

El programa

La empresa conoció el programa Nex a través de su Gerente el Ingeniero R. Cicchini el cual estaba familiarizado con Empretec. Antes de adoptar el programa la empresa ya estaba mentalizada en ampliar el negocio. Pero sostiene la empresa que la necesidad de crecimiento era un hecho independiente a la adopción del programa o no. El programa resultó una herramienta idónea para una decisión ya tomada.

Diríamos en términos de tiempo que la expansión de la empresa y la adopción del programa Nex son contemporáneos, no necesariamente siendo causa/efecto o anteponiéndose uno a otro.

La empresa asociada, Elkron, se interesó en la participación de Pramin S.A. en el programa Nex, además de la empresa en sí. Ahora esta Pramin S.A. que maneja las alarmas Elekron para toda América Latina.

Los efectos del programa

Como consecuencia del programa Nex, podemos señalar que ha aumentado la base de clientes indirectamente. Como beneficio directo de Nex, este contrató diseñadores de páginas Web y obtuvo la empresa apoyo para la diagramación y configuración definitiva de la página Web.

La empresa tuvo problemas con la utilización del C.O.P.C.A., pues Pramin S.A. solicitó una cotización y no obtuvieron respuesta alguna. Luego en noviembre de 1999 la empresa tuvo una visita del C.O.P.C.A. y como resultado de esta visita se comenzó a realizar un trabajo parcial en México.

Este Centro de Promoción de Negocios (CPN) en México hizo un rastreo con el fin de detectar empresas interesadas en el negocio. Hoy pueden ver los resultados de ese trabajo que fue valioso para la empresa, pues hay aproximadamente 9 empresas interesadas (entre 80 empresas) en la firma Pramin S.A..

Por otra parte el programa ayudó a crear un departamento internacional que la empresa no poseía. También colaboró en cuanto a formación de idiomas (específicamente inglés y portugués) del personal. No hubieron aumentos en el número de trabajadores pero se contrató un pasante que trabajó en la empresa durante 8 meses.

La empresa recibió otros servicios directos del programa Nex como la negociación de un paquete de envíos de muestras al exterior (Federal Express) y la participación en otro paquete de seguros (Porto Seguros).

De un modo general no obtuvieron aumento de beneficios como consecuencia del programa. Pero sí mejoraron y obtuvieron un aumento en las exportaciones del orden de los U\$S 30.000. De esta manera, hubo un aumento contemporáneo del número de productos comercializados.

Daniel Azzini

Contador Público

Es valioso destacar que es una empresa que vende productos muy técnicos y especializados por ende es difícil lograr mejoras permanentes y perceptibles.

Creemos que en este caso se ha logrado una mejora general importante.

El Director Gerente, el Ingeniero Roberto Cicchini estima recuperar los costes asociados al programa Nex en un año.

PROYECTOS SRL

Mantuvimos una entrevista con el Señor Darscht en la empresa Proyectos S.R.L.. En esta reunión pudimos evaluar los siguientes hechos:

Proyectos S.R.L es una empresa de ingeniería en software. Hace 10 años que trabaja en plaza y decidió ampliar sus fronteras adoptando el Programa Nex. Como consecuencia del programa hizo una adecuada investigación de mercados externos y se encontraron como mercados potenciales: Estados Unidos, México, España y América del Sur en general. Por otro lado el Programa ayudó a encontrar su cliente objetivo y se intentó desarrollar una estrategia de acercamiento al cliente determinando contactos. Es importante destacar que para poder exportar su producto deben obtener un Certificado de Origen MERCOSUR.

Si bien la empresa consideró que no era imprescindible contratar los servicios de un pasante, creó un departamento internacional para tratar temas de exportación directamente.

En lo que concierne a actividades de promoción al exterior, la empresa participó en una feria internacional en Argentina y otra en Brasil llamada "Mercotrade". Por otro lado mejoró su folletería y su página Web como consecuencia del programa.

A su vez, obtuvo beneficios en cuanto a costes para envíos por Federal Express.

A modo de resumen Proyectos S.R.L. ha aumentado su base de clientes y ha logrado alguna operación de exportación con Argentina, sin embargo la empresa no experimentó ningún aumento en sus beneficios. El Gerente sostiene que el mayor beneficio que brinda el programa es metodológico, pero a su vez demanda recursos humanos y monetarios.

Es importante destacar que la empresa se encuentra en una posición financiera muy comprometida y se han efectuado movimientos societarios dentro de la empresa que han perjudicado la misma.

SIN RIVAL SA

El viernes 15 de diciembre del año 2000 en la calle Defensa 2460, se realizó la entrevista con el Sr. Enrique Baruch, propietario y Gerente General de la empresa La Sin Rival S.A. y se constataron los siguientes elementos:

La empresa

Esta firma se dedica a la producción y venta de productos farináceos. Antes de ingresar al programa formaban parte un grupo de distribuidores y vendedores, que con destino al mercado brasileño actuaban en conjunto, compartiendo infraestructura.

El programa

La empresa sentía la necesidad de exportar pero no encontraba la manera adecuada para hacerlo y este fue el factor determinante para adherirse a Nex. Como consecuencia del programa, la empresa obtuvo ciertos beneficios como el aumento en la base de clientes pero no consiguió reducir los costes.

El C.O.P.C.A. realizó un análisis de mercado en Chile que resultó un fracaso.

Luego el mismo organismo hizo otro estudio en Argentina y resultó favorable, pues habían encontrado un potencial comprador.

A su vez se creó un departamento internacional como consecuencia del programa Nex.

En cuanto a la formación del personal especializado el Sr. Enrique Baruch asistió al curso de empresarios emprendedores que se dictó en el Banco República Oriental del Uruguay.

Las actividades de promoción al exterior de la Sin Rival S.A. comenzaron por rediseñar su catálogo (que se adjunta) para poder ser competitivo. También realizaron una página Web totalmente nueva.

Otra actividad de promoción al exterior fue la participación en las ferias de: Nuevo Hamburgo y FIAV (de la Cámara de Industrias de Rosario, Argentina). En cuanto a la homologación de los productos para la exportación la empresa tuvo que registrarlos en Argentina con un costo de u\$s 10.000 (dólares americanos).

Daniel Azzini

Contador Público

Otra consecuencia importante del programa en esta empresa fue la contratación de un pasante que aportó mucho en el área específica de exportación a la empresa. Una vez finalizado el programa, la contrataron y actualmente forma parte del staff de la Sin Rival S.A. .

Indicador	Año 1995	Año 1996	Año 1997	Año 1998	Año 1999
Ventas (us\$)	1.478.367	1.398.158	1.597.514	1.857.088	1.686.488
Exportaciones (us\$)				8.448	4.403
Activos (us\$)	716.174	1.031.415	1.396.186	1.509.638	1.343.477
Número Trabajadores	37	43	56	52	57
Número de Clientes		64	91	114	148
Número de productos		35	38	36	50

SUNYBELL SA

En la mañana del jueves 22 de febrero de 2001, se llevó a cabo una reunión con los señores Juan Vezzoso y Vittorio Breganti en la Bodega "Don Juan", con el fin de evaluar la empresa Sunybell S.A.. En dicha reunión se pudieron constatar los siguientes elementos:

La empresa

Esta es una empresa dedicada a la comercialización internacional de vinos finos uruguayos. Sus accionistas, Vinicultores Exportadores del Uruguay, son 13 empresarios que manejan un importante volumen en la producción, industrialización y abastecimiento del mercado doméstico. Cuentan con 250 hectáreas de viñedos ubicados en un área marítima como lo es el Departamento de Canelones. Es importante destacar que estos empresarios se unieron con el fin de exportar. Esta agrupación bajo forma de Sociedad anónima (desde 1998) se llama SUNYBELL S.A. y tiene como finalidad la exportación del Vino Fino Tinto Tannat.

Se trata de una experiencia económica en su etapa inicial, casi fermental.

Estos empresarios tienen potencial de uva fina recientemente desarrollada, pudiendo producir 400.000lts por año.

Ellos poseen materia prima la cual permite lograr una calidad de vino que excede la potencialidad del mercado interno.

El programa

Daniel Azzini

Contador Público

Sunybell S.A. no ha obtenido aún un aumento en la base de clientes. Actualmente han realizado un folleto que seguramente les va a permitir una muy buena presentación de la empresa: primer paso en una corriente de exportación donde Nex ha aportado buena parte del mismo.

En cuanto a su producto a exportar, no hay gran variedad siendo uno solo: Vino Fino Tinto Tannat.

El programa ayudó a organizarse internamente, a seguir un método en su accionar, con el objetivo de exportación.

La empresa efectuó un estudio de mercado a cargo del asesor y la pasante con la guía del Director del Programa Empretec/Nex, el Señor Fernando Cetrulo.

Como consecuencia de este estudio, se concluyó que Europa era su mercado potencial en especial Bruselas y Copenague. De esta manera Sunybell S.A. decidió utilizar sus "horas-C.O.P.C.A." en esos dos lugares, solicitando a este organismo que estudiara cuál de los dos mercados era más conveniente para comenzar. El contacto con el C.O.P.C.A. se realizó en noviembre del año 2000 y aún no han tenido respuesta alguna. Los empresarios manifestaron su disconformidad con la falta de respuesta de este organismo. Este hecho se ha repetido en muchos otros comentarios y será objeto de un análisis especial al llegar a las conclusiones de esta evaluación.

Por otra parte, durante el programa se contrató una pasante que se formó a la medida de la empresa y que hoy sigue trabajando en ella.

En cuanto a las actividades de promoción al exterior, Sunybell S.A. como consecuencia del programa Nex, participó en la ferias de Nuevo Hamburgo y actualmente se están preparando para concurrir a la feria más conocida en lo que respecta a vinos: London Wine.

En lo que atañe a la homologación de productos para la exportación, la empresa tuvo que registrar sus productos en algunos países que poseían monopolio en el alcohol, cuestión que llevó un largo tiempo.

Otros servicios directos del programa fue la entrega de muestras mediante Federal Express, ofreciéndoles descuentos hasta del 60%.

Esta empresa no ha tenido aumento de beneficios, ni de ventas, ni de exportaciones; pero sí sostienen sus accionistas que lo gastado en el programa fue una inversión para la empresa que era necesaria. De esta forma los empresarios esperan recuperarla realizando exportaciones con mercados

Daniel Azzini

Contador Público

afines como consecuencia del programa. A su vez ayudó a organizar la empresa de una manera más adecuada y contratar una persona que se dedique a la exportación de la firma.

SURSOFT INFORMATICA

En la entrevista efectuada al Señor Mario Sánchez, de la compañía Sursoft Informática, se constataron los siguientes datos:

La empresa

Sursoft es una empresa especializada en el desarrollo de software para la industria internacional de los medios de pago. Está integrada por un equipo humano con más de 10 años de trabajo en conjunto.

Se han especializado en el área financiera, fundamentalmente en lo relacionado con tarjetas de crédito, débito y con micro chip. Dicha especialización los ha llevado a desarrollar sistemas para clientes con distintos perfiles, tanto bancos emisores como procesadores del rol adquirente y/o emisor, en diferentes países.

Sursoft ofrece soluciones rápidas para marcas internacionales como Visa y MasterCard, así como también implementar tarjetas privadas o sistemas de fidelización.

Actualmente, la compañía está dedicada por completo a la exportación de software. Por esta razón hoy se encuentran instalados en el Technology and Business Park de Zona Franca de Montevideo.

Esta empresa posee un acuerdo con la firma irlandesa-americana Trintech (líder en transacciones seguras sobre internet) para la distribución de sus productos a nivel mundial.

Sursoft cuenta con clientes como:

- VISA-Net Uruguay
- Brazilian Procesing Company (VISA Brasil)
- PlataCard Visa (Grupo Santander)
- ANDA
- CCA (Emisor de tarjetas MasterCard)
- CREDI-SHOP
- CABAL URUGUAY
- ACAC (Grupo Credit Agricole Uruguay)
- BANPARA (Banco do Estado do Pará en Brasil)

- TecniCard (USA)
- Supermercados Libertad (Argentina)
- Tatra Banka (Slovakia)
- RCB (Polonia).

El programa

Como consecuencia del programa Nex, la empresa obtuvo como beneficio directo nueva folletería, y una página Web, que hoy se está actualizando. Pero según Mario Sánchez, Sursoft Informática encontró importante motivación en Empretec para actualizarse.

No obtuvieron clientes nuevos como consecuencia de Nex, pero sí realizaron varios contactos con clientes potenciales.

Es importante recordar que la empresa ya posee un producto definido para exportar, por lo tanto no hay variedad.

Según el Director de la empresa, el aporte más valioso del programa fue la realización de los análisis de mercados de exportación. Con el apoyo y la guía del Licenciado Fernando Cetrulo, Director del programa Empretec/Nex, efectuaron estudios el pasante y el asesor.

En lo que refiere al C.O.P.C.A., la empresa solicitó en noviembre que se realicen estudios de mercado en México, Portugal y España y no obtuvieron respuesta alguna. Esta situación se volvió a repetir, mostrando una debilidad importante que se sucede regularmente.

Sursoft Informática creó un departamento de relaciones internacionales y piensan ampliarlo en lo que respecta a ventas. En este departamento una vez finalizado el programa el pasante quedó como integrante del staff de dicha empresa. Este recibió cursos de conocimiento del negocio, del producto y de computación.

En cuanto a actividades de promoción al exterior, Sursoft participó en las ferias internacionales de Brasil y de París.

La empresa debió obtener certificados de calidad al cliente que exigen empresas como Visa y Mastercard. Esta es una certificación privada que hacen Visa y Mastercard para asegurar de que las empresas que les brindan este tipo de servicios cumplan con ciertos requisitos.

Daniel Azzini

Contador Público

Sursoft no ha tenido un aumento de clientes aún pero realizaron como consecuencia del programa Nex cuatro contactos en España y dos en Portugal.

La empresa considera que los gastos incurridos en el programa Nex son una inversión para Sursoft Informática porque este enseñó a ser más productivos y mejores. Esperan recuperar esta inversión en la primer venta al exterior que realice la empresa.

En la siguiente tabla se muestran la evolución de algunos indicadores económicos en detalle:

Indicador	Año 1995	Año 1996	Año 1997	Año 1998	Año 1999
Ventas (us\$)	143.000	177.000	298.000	712.000	1.290.000
Exportaciones (us\$)		57.000	55.000	200.000	642.000
Número Trabajadores	5	10	15	20	40
Número de Clientes	3	5	7	10	15
Número de productos	1	2	3	3	3

Viñedos y Bodegas Bella Unión SA

Efectuada la entrevista con el Contador Daniel Bellesi en la empresa Viñedos y Bodegas Bella Unión S.A. el día 15 de diciembre del 2000, se constataron los siguientes elementos:

La empresa

Esta empresa se dedica a la producción, venta y exportación de vinos bajo la marca CALVINOR. Tiene su oficina principal en Apóstoles 3503.

Firmó contrato con Nex el 15 de abril de 1999.

Realizó un cambio muy importante en su estructura jurídica transformándose en Sociedad Anónima en el año 1988 , lo que le dio una mayor flexibilidad y adecuación a las necesidades del mercado. Precisamente enmarcado en este cambio y aprovechando una corriente de exportaciones de vinos uruguayos la empresa toma entre otros el camino de Nex como forma de lograr ese objetivo.

El programa

La empresa manifiesta haber tenido conciencia de la limitación que establecía el mercado interno y haber llegado a la convicción de que el crecimiento necesariamente llegaría a través del mercado externo por tanto la misma buscó y logró exportar, teniendo sus vinos una buena aceptación internacional. El programa realizó una notoria contribución en lo que respecta a la forma de organizarse. Antes de aplicar este programa no trascendían fronteras buscando potenciales compradores. Utilizando los servicios directos de la empresa con el apoyo de un pasante se realizaron análisis de los mercados de exportación y se detectaron como posibles compradores: Inglaterra, Alemania, Noruega, Dinamarca, Suiza y Japón. Luego de efectuar esos estudios de mercado la empresa realizó una selección e hizo contactos con posibles clientes afines.

Hubo una evidente disconformidad en cuanto a los estudios solicitados al C.O.P.C.A. no habiendo respuesta adecuada por parte del organismo. El costo solicitado por el Centro no justificaba los resultados que se podían anticipar.

Aplicación del programa

En cuanto actividades de promoción al exterior la empresa se preparó y participó en una feria internacional como es la "London Wine". A su vez se llegó a realizar un rediseño de la folletería y de su página Web.

En lo que respecta a la homologación de productos para la exportación Viñedos y Bodegas Bella Unión S.A. tuvo que registrarse en mercados europeos como el londinense lo cual llevó a retrasar operaciones con los mismos, pero en la búsqueda de un objetivo fundamental: la exportación.

A modo de ejemplo, a través de la participación en la feria "London Wine" consiguieron un nuevo mercado y por ende un cliente: Londres. Viñedos y Bodegas Bella Unión S.A. realizó un contrato a tres años por US\$ 120.000 anuales. Como consecuencia del programa se creó una nueva conciencia que llevó a preparar con mucha antelación y cautela, la feria en la que participaron.

No se ha creado aún un departamento internacional pero se contrató un pasante como parte del programa y trabajó en esta área creando un objetivo de exportación que la empresa no poseía.

A su vez se realizaron actividades de formación de personal especializado, específicamente un curso de actualización de comercio exterior e idiomas (Inglés). A través del programa también obtuvieron un buen convenio con Federal Express para envíos de muestras y lotes menores de mercadería.

Daniel Azzini

Contador Público

Los efectos del programa

En primer lugar, Viñedos y Bodegas Bella Unión S.A. tuvo un aumento en la base de clientes. Al tratarse de clientes del exterior con gran competitividad, se dio una baja en los precios y al mismo tiempo se rediseñaron insumos lo que llevó a reducir los costes de producción.

En segundo lugar, en el siguiente cuadro se muestra la evolución de algunos indicadores en detalle:

Indicador	Año 1995	Año 1996	Año 1997	Año 1998	Año 1999
Ventas (miles de lts.)	1.219	1.341	1.340	1.366	1.322
Exportaciones(miles lts.)	27	58	85	95	129
Activos (miles U\$S)	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
Número Trabajadores	100	100	100	100	90
Número de Clientes	500	550	600	700	750
Número de productos	37	38	43	46	48
Costes (miles U\$S)	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100

En tercer lugar, aún no se han recuperado los costes del programa pero Viñedos y Bodegas Bella Unión S.A. espera recuperar su inversión (pay back) en un promedio de 4 a 5 años.

c. Conclusiones.

Evaluación General del Programa.

a. El programa en Sí. Entrevistados la casi totalidad de los empresarios que participaron en el programa NEX, surge un primer comentario sobre la calificación subjetiva que hicieron los mismos. En una valoración completa de 1 a 5 la gran mayoría dijeron 5 o al menos 4, siendo solo 2 que dijeron 3. Esta constatación implica una Valoración muy positiva que cuando se profundiza en los resultados, no siempre tiene una contrapartida directa en los aumentos de ventas, o de beneficios o apertura de mercados. Y esto no es un contrasentido, sino que tiene dos elementos a analizar. La determinación de las empresas que se eligieron para el programa y los logros obtenidos en un difícilísimo campo como es la Exportación. Con respecto a la elección de empresas, en una casi uniformidad, diría que fueron *bien elegidas*, ya que se trataba de empresas donde había mucho para hacer y los empresarios no estaban en condiciones o en ánimo de hacerlo. En segundo lugar habiendo tanto espacio para realizaciones, NEX empezó a *abrir un camino*, que no necesariamente pasa por encontrar el cliente, el producto y el precio adecuados. En estas condiciones en ambos puntos se logró mucho, definiendo estructuras de costos, apoyando en búsquedas de muchas horas, a través de pasantes, recibiendo la experiencia de asesores expertos, entre otros elementos. Coincidimos por tanto en la Valoración otorgada, si bien *falta un largo camino por recorrer* en la mayoría de las empresas, el cambio filosófico, seguido por cambios prácticos de desempeño, seguramente darán a las empresas seleccionadas los frutos que todos se animaron a esperar tras una inversión que no es menor dado el tamaño de estructuras de que se trata.

b. La Dirección del Programa. Uno de los puntos fuertes del mismo, con una dedicación importante, con un apoyo permanente, ha sido resaltado sistemáticamente por todos los entrevistados.

c. Los Asesores. Naturalmente siempre será difícil transmitir y acertar en el consejo por parte de este engranaje del sistema que *deja claroscurios*. En algunos casos directamente fueron sustituidos, en otros hemos recibido una excelente opinión de los empresarios. La duda es quien estaba preparado para recibir un Asesor en esta materia frente a empresarios que siempre hicieron todo y que el concepto de acuerdo al modelo de empresa es que "la empresa soy yo". Sin perjuicio de concluir que la mayoría ha estado de acuerdo con sus asesores, entendemos que quizás debe manejarse como un mecanismo mas flexible que el utilizado, tratando de lograr "el hombre para la empresa" que

seguramente será difícil de realizar, pero que debe intentarse con el mayor análisis posible.

d. Los CPNs. del COPCA. En este punto ha habido casi unanimidad, con una excepción, todas las empresas han tenido dificultades a la hora de utilizar este mecanismo que debiera ser uno de los argumentos fuertes del Programa. Algo ha fallado, sería interesante profundizar o suspender su utilización porque han tenido sin duda uno de los pocos aspectos negativos que encontramos en el Programa NEX.

e. Servicios. Varios puntos a favor en los acuerdos con FEDEX, Seguros, Diseño de páginas WEB, catálogos, participación en Ferias, utilización de Urunet, donde ha habido muy buenas opiniones sobre todos estos puntos que han sido de utilidad tangible y real para todos.

Quizás un capítulo aparte merezcan los pasantes como servicio de NEX. En todos los casos han dado, por opinión de los empresarios, un apoyo muy grande en las tareas de campo. Una marcada satisfacción con la elección de los mismos y con el esfuerzo realizado. Donde varios han permanecido efectivos en las empresas.

f. Un nuevo NEX ¿? Incluimos en nuestra evaluación, una pregunta acerca de si valoraría un nuevo Programa NEX. Mayoritariamente manifestaron su acuerdo, por cierto que no para hacer lo mismo, pero sí coincidiendo como expresamos en *a* su acuerdo con el Programa.

g. Conclusión Final. *Un muy buen programa que requiere de una muy buena selección de empresas, de un fuerte apoyo personal, de convencer a abrir al mundo a empresas que tienen potencialidad, y de transmitir una metodología de trabajo que seguramente tendrá cambios sustantivos en las empresas elegidas.*

La necesaria internacionalización de las empresas, que tanto se ha analizado en estudios académicos, tiene en NEX un paso concreto. Mejoralo es el desafío de su Dirección.



Daniel Azzini