

**PROGRAMA PILOTO DE NUEVOS EXPORTADORES (NEX)**  
**(TC-98-04-30-4-UR)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**ORGANISMO** EMPRETEC - Uruguay  
**EJECUTOR:**

**BENEFICIARIOS:** Pequeñas empresas  
**FINALES**

**OBJETIVOS:** El Programa tiene como objetivo proveer asistencia y entrenamiento en técnicas de exportación para pequeñas empresas uruguayas con potencial como nuevos exportadores. El Programa identificará pequeñas empresas con potencial exportador y las apoyará en la obtención de habilidades para el manejo de las actividades del comercio exterior. Para ello, se dará asistencia y capacitación en: identificación de oferta exportable; definición del potencial exportador; manejo de información, que incluirá la referente a procesos de certificación ISO9000, ISO14000 y otras; aplicación de procedimientos de importación y exportación, y aspectos, tales como, transporte, diseño, costos, seguros, subcontratación, misiones comerciales, ferias y exhibiciones.

<b>FINANCIAMIENTO:</b>	Modalidad:	donación
	Organismo ejecutor:	US\$380.000
	FOMIN (Facilidad III-A):	<u>US\$610.000</u>
	Total:	US\$990.000

**ASPECTOS ESPECIALES:** **Previas al primer desembolso:** contratación del director del programa. COPCA tiene una red de Centros de Promoción de Negocios (CPN's) en 33 países. EMPRETEC ha preseleccionado a COPCA, dado que ofrecía la metodología requerida para el programa y sus costos se comparan favorablemente con los de mercado. (ver p. 8.1)  
Adicionalmente, se establecería un fondo rotatorio para los desembolsos en un monto del 10% del financiamiento del Banco.

**EXCEPCIONES A LA POLITICA:** Ninguna

## I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS

- 1.1 Uruguay ha sido declarado elegible para recibir financiamiento del FOMIN el 6 de octubre de 1993.

## II. ANTECEDENTES

### A. Desarrollo exportador

- 2.1 Durante la década de los ochenta, los cambios en la relación entre las exportaciones y la oferta local y entre las importaciones y la demanda total, caracterizan un mayor grado de apertura a nivel de la industria. La dirección del cambio profundiza la inserción agroexportadora y de manufacturas basadas en recursos. En efecto, en sectores que no registran comercio exterior se han desarrollado algunos segmentos industriales con una importante orientación de su oferta doméstica hacia la exportación. Pero, en algunas industrias exportadoras se verifica el fenómeno inverso, una proporción no menor de la demanda interna se abastece con bienes importados.
- 2.2 Las empresas manufactureras uruguayas exitosas han desarrollado su camino exportador por medio de un conjunto de estrategias productivas y comerciales que tienen como objetivo reducir costos de producción y diferenciar al producto que ofrecen y, de esta forma, captar una porción del mercado externo. Esta estrategia les ha permitido mantener un buen desempeño exportador, que las ha hecho ingresar a un círculo virtuoso de mayor crecimiento, mayor productividad, más competitividad y, en consecuencia, mayor crecimiento. Es así como, un grupo de empresas exportadoras de manufacturas ha recorrido exitosamente ese camino, sin haber estado mediado por una política industrial activa. Al mismo tiempo, estas estrategias parecerían tener una importante potencialidad de desarrollo al adaptarse más a los recursos y restricciones con que cuenta la economía uruguaya.
- 2.3 Se destaca la mayor proporción en la exportación a las empresas más grandes: las 20 mayores exportadoras concentran más del 70% y las pequeñas empresas (5-49 empleados) representan el 17%. Estas pequeñas sumaban más de 6000 y representan el 25% del total (Centro Económico de 1988).
- 2.4 En cuanto a los aspectos comerciales, el establecer los canales de comercialización de productos y de aprovisionamiento de los insumos es otro de los puntos centrales para consolidar un proceso exportador. Si bien existen algunas empresas en que se evidencia la existencia de un conjunto articulado de elementos de comercialización, v.gr. servicios post-venta que acompañan el intercambio y que permiten diferenciar al producto ofrecido, el comercio exterior exige una relación con los compradores muy estrecha que requiere para su éxito desarrollar una estructura especializada.

- 2.5 El Programa COMISEC/BID-UE-PNUD (702/OC-UR y ATN/EC-4103-UR) identificó como una de las estrategias sectoriales a seguir el apoyo a la internacionalización de las empresas uruguayas. En este marco el proceso de apertura y la creciente internacionalización de la competencia, está motivando a muchas empresas uruguayas a iniciar transformaciones para adaptarse al nuevo entorno exportador. Incluso empresas que no necesariamente exportarán, desean adquirir "visión internacional" para defender sus mercados.
- 2.6 El proceso de formulación de estrategias de internacionalización debe propender a desarrollar, entre otras áreas: la formación de consorcios o empresas comercializadoras, la asistencia a ferias internacionales, creación de infraestructura de información, establecimiento de acuerdos de cooperación con entidades extranjeras y programas de formación para técnicos y empresarios. En esto último se enfatizan los procesos de internalización empresarial, alianzas estratégicas, diseño de estrategias comerciales, internacionalización de la competencia, con el objeto de favorecer la vocación internacional de las empresas uruguayas.

B. El programa propuesto

- 2.7 El documento de Estrategias de Desarrollo Empresarial (EDE) para Uruguay identifica la necesidad de apoyar el desarrollo del sector privado desde la perspectiva de la competitividad empresarial y de la PyME. El documento plantea que como consecuencia del avance de apertura comercial y del proceso de integración al MERCOSUR, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) se enfrentan, en general, a la creciente exigencia de los mercados externos y, en particular, a la competencia en el mercado doméstico. El informe destaca que la poca experiencia internacional de las PyMEs supone una debilidad importante, que se hace aún mayor si se tiene en cuenta las deficiencias existentes en el sistema institucional, en cuanto al apoyo técnico y de gestión empresarial, información, asesoramiento comercial y de exportación.
- 2.8 Para ayudar a superar las deficiencias mencionadas se propone realizar, a través de la Asociación Empretec Uruguay (EMPRETEC), un Programa Piloto de Nuevos Exportadores (NEX). El Programa identificará pequeñas empresas con potencial exportador y las apoyará en la obtención de habilidades para el manejo de las actividades del comercio exterior. Además, el Programa mejorará la capacidad local para continuar con el apoyo a otras empresas. Para ello, se dará capacitación en: identificación de oferta exportable; definición del potencial exportador; manejo de información, que incluirá la referente a procesos de certificación ISO9000, ISO14000 y otras; aplicación de procedimientos de importación y exportación, y aspectos, tales como, transporte, diseño, costos, seguros, subcontratación, misiones comerciales, ferias y exhibiciones.
- 2.9 Para la realización del programa EMPRETEC estableció la necesidad de contar con una metodología orientada a la atención de las PYMES, que trabajara individualmente con cada empresa, definiendo

soluciones específicas a las dificultades que se le presentan a cada una de ellas para poder exportar. Además, se buscaba que los oferentes pudieran ayudar en la inserción de las empresas en los mercados internacionales, ya sea que tuviesen una estructura para ello o una red de contactos especializados.

- 2.10 En este contexto, EMPRETEC se propone utilizar una metodología para la iniciación en comercio exterior desarrollada por el Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña (COPCA) creado en 1987 como un centro de servicios a la internacionalización de la empresa. Además, COPCA ofrecía la red de Centros de Promoción de Negocios (CPN's) en 33 países para apoyar la ejecución del programa.
- 2.11 El Banco ha financiado otros programas en Uruguay que tienen como objetivo apoyar el desarrollo de las exportaciones del país, tales como, Reconversión y Desarrollo la Granja (1036/OC-UR) y el Programa de Mejoramiento de la Competitividad de la Pequeña Empresa Agropecuaria (ATN/ME-5754-UR). El programa propuesto sería complementario y los criterios de elegibilidad de las empresas que se seleccionen asegurarían que las mismas no reciban apoyo de cualquiera de los otros programas del Banco.

### III. OBJETIVO Y COMPONENTES DEL PROGRAMA

#### A. Objetivo y Descripción

- 3.1 El programa tiene como objetivo el de proveer asistencia y entrenamiento en técnicas de exportación para pequeñas empresas uruguayas con potencial exportador. El programa prevé capacitar a EMPRETEC, formadores y empresarios y asesores de empresas en la metodología que aplica COPCA, para la ejecución de un ciclo completo del NEX. Los empresarios podrán ser nuevos exportadores o aquellos que por alguna deficiencia hayan dejado de exportar o que sean exportadores pasivos. Las empresas seleccionadas podrán utilizar los Centros de Promoción de Negocios (CPN) del COPCA y, EMPRETEC organizará misiones y asistencias a ferias, conjuntamente con ellas, para apoyar su actividad exportadora e incrementar las posibilidades de éxito del programa.
- 3.2 El programa supone un proceso de cambio de mentalidad de la empresa que, teniendo un potencial exportador, no es capaz por sí sola de abordar el mercado internacional. Situación que puede deber-se a factores, tales como: la falta de información calificada; la ausencia o desconfianza en la asistencia técnica especializada; falta de conocimiento de los canales de acceso a los mercados externos; o, el inadecuado aprovechamiento de sus recursos humanos. La metodología seleccionada facilita el proceso de cambio de mentalidad mediante la sensibilización de la gerencia y la formación de recursos humanos. Para ello utiliza asesores externos que son contratados y pagados por la empresa.

B. Componentes

- 3.3 La metodología prevé la implementación de un programa que fomente, en primera instancia, la incorporación de empresas a los mercados internacionales más próximos sin olvidar otros posibles mercados, a través de los componentes que se describen a continuación, que requerirán para su ejecución apoyo administrativo para cubrir las necesidades de dirección y secretaría, la infraestructura necesaria para su funcionamiento y la promoción, documentación y publicaciones del programa.

IV. **EJECUCION DEL PROGRAMA**

A. Ejecutor

- 4.1 EMPRETEC, es una asociación civil formalizada en abril de 1993, que tiene su origen en un programa de la ONU iniciado en 1989. Sus funciones principales son: la realización de estudios y la identificación de oportunidades de inversión; el desarrollo de actividades tendientes al mejoramiento empresarial y a la constitución y desarrollo de empresas; la facilitación de relaciones de empresarios en el mercado local y externo, y el apoyo a emprendimientos y actividades que fomenten la innovación, la tecnología, el óptimo aprovechamiento de recursos naturales y el mejoramiento de la calidad de productos y servicios.
- 4.2 EMPRETEC tiene una estructura organizacional que se integra con un Director; cuatro coordinadores de: Programas de Empresas Públicas, Nuevos Proyectos, Consultorías y Enseñanza a Distancia; dos encargados de los Centros de Apoyo y Ferias y de Apoyo y Créditos. Además, cuenta con una área administrativa que se integra con cinco personas y con la ayuda de un roster de 18 consultores.

**B. COMPONENTES**

1 Formación y Selección (US\$29.400). Las actividades a desarrollar en este componente son: (a) formación del Director del NEX-EMPRETEC. Esta formación se iniciará en Uruguay y será complementada con una misión del Director para completar su formación en Cataluña, España, y (b) selección y formación de los asesores que llevarán a cabo la ejecución del NEX a nivel de empresas. Ambas actividades serán desarrolladas por los consultores que COPCA enviará al Uruguay. Además, se hará la preselección de las empresas que serían elegibles para participar en el programa.

2 Ejecución NEX piloto (US\$425.000). Este componente desarrollará actividades de capacitación del personal del programa NEX de EMPRETEC, de los asesores y de los responsables de exportación en las empresas, por medio de la ejecución de un ciclo completo NEX en dos conjuntos de unas 20 empresas cada uno. Para ello consultores de COPCA se desplazarán en tres ocasiones a Uruguay (al iniciar la fase de Diagnóstico, una vez elaborado el Plan de Promoción Internacional (PPI) y al finalizar la ejecución del mismo. En la ejecución de este componente se podrán utilizar los Centros de Promoción de Negocios (CPN) del COPCA para apoyar estudios de mercado y/o búsqueda de canales óptimos de distribución para las empresas. Se prevé la utilización de dos meses de carga de CPN por cada una de las empresas beneficiarias. La utilización de la red de 33 CPN's de COPCA da un valor añadido al proyecto utilizar un instrumento especializado y produce servicios que han obtenido la certificación ISO 9001.

3 Asistencia a Empresas (US\$160.000). La finalidad de este componente es continuar las actividades ya comenzadas durante la ejecución del PPI y consiste en promover misiones comerciales y de visitas de las empresas a ferias, como paso previo a exponer en ellas, y a mercados identificados en el PPI. Este componente es necesario para dar continuidad en el apoyo a las empresas beneficiarias del programa NEX con instrumentos que les sirvan para abrir y tratar de consolidar determinados mercados.

- 4.3 EMPRETEC apoyó la creación de 370 nuevos emprendimientos, el acceso a financiamiento a 120 empresas, promoción en el exterior de 440 empresas, asesoría tecnológica a 80 empresarios, y relaciones formales entre empresas a 410 de ellas. EMPRETEC ha promovido y formado empresarios en Comercio Exterior y ha organizado junto con la Cámara de Industrias una Rueda de Negocios. Para la realización de sus actividades EMPRETEC ha contado con el ayuda financiera de entidades internacionales, tales como, la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), PNUD, y la GTZ, con los ingresos por la venta de servicios y consultoría y con la aportación en especies que le otorga el BROU. Su patrimonio neto acumulado al 31 de diciembre de 1997 alcanzaba al equivalente de US\$ 231.764.
- 4.4 Los asesores que se seleccionen deberán ser expertos en comercio exterior, especializados sectorialmente, con conocimientos adecuados de administración de empresas, que demuestren capacidad y voluntad para ayudar a la empresa bajo las condiciones de contrato que le propondrá EMPRETEC. Por su parte las empresas a ser seleccionadas deberán en principio deberán cumplir los siguientes requisitos: i) Ser nuevos exportadores, es decir haber tenido exportaciones esporádicas en los últimos tres años por menos del 15% de su facturación; ii) No ser elegibles para recibir apoyo técnico en exportaciones granjeras, en el marco del préstamo 1063/OC-UR o de otros proyectos del Banco dirigidos a este sector; iii) Tener un máximo de 100 empleados permanentes; iv) Estar al día con sus obligaciones fiscales y de la previsión social, y v) Estar dispuesta a formalizar un compromiso de participación en el Programa y asumir los costos que le correspondan en la contratación de un asesor para su empresa.
- 4.5 El programa será ejecutado en un período de 36 meses y el desembolso de los recursos se hará en 42 meses. Una breve descripción de las fases de ejecución del Programa NEX se presenta en el Archivo Técnico.

B. Adquisiciones y desembolsos

- 4.6 Considerando que el ejecutor y los beneficiarios son empresas privadas, en materia de adquisiciones de bienes y servicios se aplicarán las disposiciones referidas al uso apropiado de los fondos de la contribución, elegibilidad de bienes (países miembros del FOMIN), así como las que se refieren a la aplicación de la regla de economía y eficiencia.
- 4.7 EMPETREC, para las adquisiciones y contrataciones previstas, utilizara métodos competitivos que se ajusten en sus modalidades a las practicas del mercado y necesidades de la entidad y que sus precios, términos y condiciones se adecuen a las necesidades del programa. Para dichos efectos, EMPRETEC acordara con el Banco los limites y/o casos en que se solicitara la no objeción previa con base a los términos de referencia y las especificaciones de equipos y el procedimiento a seguir para la selección y/o adquisición.

## V. COSTO Y FINANCIACIÓN

PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACIÓN (en miles de US\$)			
RUBROS	FOMIN	LOCAL	TOTAL
1. Formación e identificación	29.4		29.4
2. Ejecución programa piloto	269.0	156.	425.0
3. Asesoría a Empresas	80.0	80.	160.0
4. Evaluación	20.0		20.0
5. Administración del Programa	169.2	144.	313.2
6. Imprevistos	42.4		42.4
<b>TOTAL</b>	<b>610.0</b>	<b>380.</b>	<b>990.0</b>

- 5.1 El costo total del programa es de US\$990.000. FOMIN aportará US\$610.000 en forma no reembolsable y EMPRETEC y las empresas US\$380.000.
- 5.2 Los recursos aportados por el FOMIN serán utilizados para: cubrir los honorarios de la consultoría del COPCA, preparación de material formativo y comunicaciones del COPCA; pagar el sueldo del Director del NEX EMPRETEC en forma decreciente durante los tres años (100%, 60%, 40%); financiar la utilización de los CPNs del COPCA, y los costos de preparación y participación de las empresas en las misiones comerciales y visitas a ferias, exceptuando los costos de pasajes y viáticos para las empresas participantes del programa. Los recursos que aportará EMPRETEC serán en forma de horas de personal del Departamento NEX, el sueldo del Directos en forma creciente, y los gastos generales de infraestructura. Las empresas pagarán los honorarios de los asesores y financiarán los costos de viajes y viáticos relacionados con la participación en las misiones comerciales y visitas a ferias.
- 5.3 A pesar de que el proyecto supone que un porcentaje de la contraparte se logra mediante el pago directo de los empresarios a los asesores, EMPRETEC asume el compromiso por el total de la contraparte, de manera de asegurar la continuidad y finalización del programa.

## VI. JUSTIFICACION Y RIESGOS DEL PROGRAMA

- 6.1 El programa tiene su justificación en los dos grandes estudios realizados por el Banco, el de COMISEC y el de Estrategia de Desarrollo Empresarial mencionados en los párrafos 2.5 y 2.7 de este documento. Además el Memorando de Programación que considera la recuperación de la competitividad de las exportaciones como uno de los principales desafíos de la economía uruguaya. El principal riesgo del programa es la eventual baja disposición de parte de las empresas potencialmente beneficiarias a adoptar esta metodología de desarrollo exportador y a asumir sus costos parciales, debido a su escaso conocimiento del potencial de mejoramiento de su competitividad internacional. Sin embargo, EMPRETEC cuenta con experiencia, un buen prestigio en la formación de emprendedores y una excelente aceptación y credibilidad por parte de los pequeños empresarios

uruguayos de manera que se prevé que promoverá una adecuada respuesta y participación en el programa propuesto.

#### **VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

- 7.1 El programa tendrá una evaluación a los 18 meses de la firma del Convenio, que analizará las empresas hasta ese momento beneficiadas para conocer el impacto del programa, satisfacción con la asesoría recibida, aporte de los CPN's y una valoración general. Una evaluación final del programa, que se realizará utilizando una metodología similar, indicará a EMPRETEC, de ser el caso, los ajustes necesarios para mantener sus actividades de capacitación o formación de otros nuevos empresarios exportadores. Estas evaluaciones serán realizadas por consultores conforme términos de referencia acordados con el Banco.

#### **VIII. ASPECTOS Y CONDICIONES PREVIAS AL PRIMER DESEMBOLSO**

- 8.1 En el proceso de selección EMPRETEC estudió ofertas de 10 oferentes (8 españoles y 2 uruguayos), concluyendo que sólo COPCA ofrecía la metodología requerida contando con resultados positivos en su aplicación. Una evaluación del Programa NEX de COPCA (Feb. de 1998), que señala que las empresas participantes valoran el programa como muy positivo. Esta evaluación se encuentra en el archivo técnico del proyecto. EMPRETEC estableció que los costos de contratar a COPCA se comparan favorablemente con los de mercado. Además, COPCA ofrecía la red de Centros de Promoción de Negocios (CPN's) en 33 países para apoyar la ejecución del programa.
- 8.2 Los resultados del análisis de la operación confirman que la incorporación de la metodología de trabajo probada por parte del COPCA en materia de promoción de exportaciones, le dará al Programa una mayor posibilidad de éxito, ya que se adecuará la experiencia a las necesidades de las PyMES uruguayas, al mismo tiempo asegurando un nivel de servicios profesionales y de apoyo comercial altamente calificados y a precios de mercado. COPCA ha desarrollado trabajos similares en América Latina a través de actividades en Costa Rica, en Perú y en Uruguay y ha demostrado poseer adecuada capacidad y experiencia.
- 8.3 Como condiciones previas al primer desembolso está la contratación del director del programa, cuyos términos de referencia deberá ser acordado con el Banco.

#### **IX. RESULTADOS DEL CESI**

- 9.1 El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 15 de mayo de 1998 recomendó incluir asistencia y diseminación de los procesos para la certificación ISO9000, ISO14000 y otras certificaciones relevantes.



**ANEXO 1**

**PLANIFICACION DEL PROGRAMA PILOTO DE NUEVOS EXPORTADORES  
(TC-98-04-30-4-UR)**

OBJETIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>FIN</b> Proveer asistencia y entrenamiento en técnicas de exportación a pequeñas empresas uruguayas.	Aumento del número de pequeñas empresas uruguayas entrenadas en técnicas de exportación.	Evaluación final del programa.	El país mantiene los instrumentos de apoyo al comercio exterior.
<b>PROPOSITO:</b> Utilizar la metodología COPCA para entrenar dos grupos de pequeñas empresas con potencial exportador en técnicas de exportación.	- Dos grupos de 20 pequeñas empresas cada uno entrenadas en comercio exterior.	Evaluaciones del programa.	Disponibilidad de recursos financieros y técnicos para mantenimiento y operación del programa
<b>COMPONENTES:</b>  1. Formación e identificación  2. Ejecución programa piloto  3. Asistencia a empresas  4. Evaluación de la experiencia	  Nº de asesores entrenados. Nº empresas seleccionadas.  Nº empresas participantes. Nº personas participantes.  Cantidad de pequeñas empresas entrenadas en técnicas de exportación.	  Primer informe de evaluación  Segundo informe de evaluación  Resultados obtenidos por las empresas	
<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>Presupuesto (en miles de US\$)</b>		
	<b>Local      FOMIN      Total</b>		
Administración	<b>144.0      169.2      313.2</b>		
Componente I	-      29.4      29.4	Plan de cuentas	
Componente II	156.0      269.0      425.0	Desembolsos	
Componente III	80.0      80.0      160.0		
Evaluación y Auditoría	-      20.0      20.0		
Imprevistos	-      42.4      42.0	Informes de progreso	
<b>Total</b>	<b>380.0      610.0      990.0</b>		

**PROYECTO DE RESOLUCION**

**URUGUAY. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN  
PROGRAMA PILOTO DE NUEVOS EXPORTADORES**

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

**RESUELVE:**

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Asociación EMPRETEC del Uruguay y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el Documento MIF AT-\_\_\_\_\_, sobre una cooperación técnica para apoyar un programa piloto de nuevos exportadores.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$610.000 con cargo a la Facilidad de Pequeñas Empresas del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.