

Ayuda para el Comercio : Experiencias concretas Chile

Fortalecimiento de la Gestión Comercial e Institucional de EXPORTA El Salvador

Fecha presentación:	31/01/2011
Región:	América Latina
País:	Chile
Tipo:	Proyecto
Autor:	Andrea Cerda
Datos para las comunicaciones:	acerda@direcon.cl

Resumen

El Proyecto “*Fortalecimiento de la Gestión Comercial e Institucional de EXPORTA El Salvador*” se desarrolló en el marco del Programa de Asociación para la Cooperación Chile - Japón (JCPP), destinado a promover la cooperación técnica entre ambos países. El proyecto surgió gracias al trabajo conjunto de la Comisión Nacional de Exportaciones e Inversiones de la República de El Salvador (CONADEI), por medio de su Dirección de EXPORTA El Salvador, la Oficina de la Agencia de Cooperación de Japón en Chile (JICA Chile), la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI), y la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores (DIRECON), por medio de su Dirección de Promoción de Exportaciones (ProChile).

El Gobierno de El Salvador, durante el año 2004, considerando los componentes del Programa Nacional de Competitividad impulsó el fortalecimiento de la promoción de inversiones, asociatividad y fomentar un clima favorable a los negocios, mejorando la productividad, la calidad y la promoción de las exportaciones. La promoción de exportaciones fue definida como una de las estrategias más relevantes para el desarrollo de la economía salvadoreña, convirtiéndose en una actividad prioritaria e indispensable para alcanzar un equilibrado balance comercial y, además, una mejor calidad de vida para el país.

Con el propósito de contribuir a lograr ese avance, el Ministerio de Economía crea una agencia de promoción de exportaciones en el mes de febrero del año 2004: EXPORTA. Esta se abocó, en el corto plazo, a estimular y fortalecer una oferta exportable y la instalación de una presencia sostenida de productos salvadoreños en el mercado internacional, apoyándose en la articulación con los sectores productivos, información comercial e impulsando una red externa que identifique oportunidades de colocación de productos salvadoreños en mercados externos.

EXPORTA, conociendo el exitoso modelo o experiencia desarrollada por ProChile respecto a la gestión de los mercados internacionales y el manejo de sus sectores productivos, ello sumado a la necesidad de El Salvador de buscar apoyos internacionales para fortalecer y desarrollar la oferta exportable, y así hacer eficiente la promoción de exportaciones como herramienta importante para el impulso y desarrollo del país, en conjunto con el Gobierno de El Salvador presentaron en el año 2004 una demanda de cooperación técnica triangular al Gobierno de Chile, a través de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI).

En el mes de abril del 2005 se realizó la primera Misión de Formulación del Proyecto, integrada por 3

funcionarios de ProChile quienes visitaron por una semana El Salvador, intercambiando opiniones y experiencias con EXPORTA respecto a la elaboración de un diagnóstico sobre la promoción de exportaciones, con el objeto de confirmar y validar la demanda presentada por EXPORTA en el marco del Programa JCPP. Posteriormente, y como sugerencia de la Misión de Formulación, se recibió en Chile, entre los días 21 al 25 de noviembre del 2005 una pasantía integrada por 3 profesionales de EXPORTA con el objeto de discutir en Chile los alcances del proyecto y conocer en terreno la experiencia de ProChile y que podía ser transferida en el marco del Proyecto. Entre los meses de octubre y noviembre de 2005 se suscribió el convenio que dio por iniciado oficialmente el Proyecto.

El Proyecto tuvo una duración de 3 años, desde el mes de agosto del 2006 a agosto del año 2009.

Cuestiones tratadas

EXPORTA El Salvador procura atender las necesidades de empresas exportadoras que requieren información comercial de calidad, desarrolla el fortalecimiento de la oferta exportable mediante el estrecho trabajo con los diversos sectores productivos definidos estratégicamente, estableciendo líneas de acción de mayor alcance para acceder a los mercados, ofreciéndoseles la oportunidad de salir a los mercados internacionales, a fin de efectuar contactos de negocios, validar sus productos y servicios en la comunidad internacional, por medio de ferias, misiones comerciales y exposiciones frente a grupos de interés.

En este contexto, tanto profesionales de EXPORTA, como representantes calificados del sector exportador de El Salvador coincidieron en que “Chile dispone de un modelo económico avanzado y consistente el que, desde su implementación, ha mostrado liderazgo y buenos resultados, los que son interesantes de emular por parte del sector exportador salvadoreños, aprovechando la experiencia ganada y las lecciones de éxito”.

En este ámbito, se destacó que la labor de ProChile ha jugado un rol clave para fomentar y consolidar el esfuerzo exportador de Chile en las últimas dos décadas, entregando antecedentes de inteligencia de mercados externos y con el respaldo de una red de apoyo sólida en los países de destino. Las principales cuestiones tratadas por el proyecto se refieren a estos dos aspectos.

Objetivo

El objetivo superior del Proyecto fue desarrollar una oferta exportable efectivamente orientada a demandas específicas en El Salvador. Lo anterior a través del establecimiento de un sistema integrado de informaciones comerciales e inteligencia de mercado.

Los resultados esperados que se definieron inicialmente fueron:

- Una propuesta de creación de oficinas comerciales validadas a través de un plan piloto.
- Un sistema integrado de informaciones comercial en funcionamiento.
- El sistema integrado de informaciones comercial posicionado ante el sector privado de El Salvador.
- Un consejo público-privado encargado de implementar y monitorear la estrategia nacional de exportaciones.

Diseño y ejecución del Programa

Los Proyectos JCPP apuntan al desarrollo de capacidades a través de pasantías y asistencias técnicas. El Proyecto EXPORTA se implementó a través de actividades efectuadas en El Salvador, Chile y Costa Rica entre los años 2006 a 2009. Las actividades se desarrollaron en función de objetivos específicos a alcanzar.

Se capacitaron más de 25 profesionales de EXPORTA quienes cuentan con las capacidades para el funcionamiento de oficinas comerciales y al mismo tiempo ser consejeros comerciales de las futuras antenas comerciales que EXPORTA debiera desarrollar.

1. Pasantías en ProChile: funcionarios de EXPORTA se capacitaron en Chile en los siguientes temas:
 - Trabajo que lleva a cabo ProChile en: Imagen País, coordinación para la participación en ferias internacionales, trabajo con los sectores (agrícola, agroindustria, industria y servicios), programas para la generación de capacidad exportadora (Coaching Exportador), sistema de priorización de combinaciones mercado-producto como herramienta para la gestión, entre otros.
 - Utilización de sistemas de información comercial,
 - Utilización de herramientas para la administración de la base de datos de clientes de ProChile (CRM),
 - Conocimiento del plan piloto de consulados comerciales y elaboración del plan de trabajo de consejeros,
 - Conocer experiencias de trabajo del Consejo Público – Privado (instancia que en Chile administra los fondos para la promoción de las exportaciones forestales y agropecuarias).
2. Pasantías en ProChile Costa Rica: funcionarios de EXPORTA se trasladaron a Costa Rica para conocer en terreno el funcionamiento de una Oficina de ProChile en el exterior.
3. Asistencia técnica en El Salvador: funcionarios chilenos se trasladaron a EXPORTA para prestar asistencia técnica en las siguientes áreas:
 - Diagnóstico de necesidades y proposición de modelos a desarrollar,
 - Metodologías y mejores prácticas para la implementación de la estrategia nacional de exportaciones,
 - Sistemas de captación, gestión, monitoreo y difusión de informaciones de mercado,
 - Análisis de implementación del sistema de información comercial,
 - Capacitación en Redes Consultares,
 - Elaboración del Plan de Difusión del Sistema de Informaciones de EXPORTA.

Problemas que se plantearon

En términos generales, se infiere que el cronograma se cumplió de acuerdo a lo planificado. Existieron lagunas de tiempo en donde no se realizaron actividades (Ej: después de la firma de la minuta, período marzo-agosto 2008), lo que de alguna forma baja su nivel de efectividad. No obstante esta situación, se ejecutaron los compromisos adquiridos y se desarrolló un plan de acción cumpliendo con ello los resultados y objetivos propuestos.

Factores que determinaron el éxito

Entre los factores que se estima permitieron la obtención de resultados satisfactorios están:

- Los Proyectos JCPP son de bajo aporte en términos de recursos económicos efectivos. Estos proyectos apuntan al desarrollo de capacidades a través de pasantías y asistencias técnicas, por lo tanto, se considera altamente eficiente el Proyecto JCPP EXPORTA en relación a los montos económicos invertidos versus los resultados obtenidos. Lo anterior fue posible gracias a la articulación de varias instancias, entre las que se destacan:
 - Los esfuerzos de coordinación y gestión realizados por EXPORTA para articular partidas presupuestarias con otras fuentes de cooperación, (en este caso el BID), lo que permitió contar con los presupuestos necesarios para financiar el soporte tecnológico que significaba la

creación del Sistema de Información Comercial (página web).

- ProChile coordinó con esfuerzos propios (recursos humanos y económicos) la participación en pasantía en Chile de una funcionaria de ProChile en Argentina, que está a cargo de los Programas de Integración Chile-Argentina y que mostró el trabajo de ProChile con los Consulados de Chile en ese país.
- ProChile cuenta con una Oficina Regional para Centroamérica sita en Costa Rica, lo que permitió bajar costos de varias asistencias técnicas efectuadas en El Salvador. Adicionalmente, ProChile coordinó y financió con recursos propios, de personal y económicos, pasantías de profesionales salvadoreños en Chile.
- Los objetivos del Proyecto JCPP coinciden con la política de exportaciones de EXPORTA, lo que puede verse materializado en la nueva Planeación Estratégica Quinquenal 2010 – 2014.
- Los exportadores salvadoreños manifestaron la necesidad de contar y desarrollar una visión de país, orientada hacia las exportaciones bienes y servicios.
- EXPORTA cuenta con un equipo profesional altamente calificado, con personal que conoce los diversos sectores productivos y que permite desarrollar capacidades suficientes para potenciar la labor comercial, focalizando principalmente sus esfuerzos hacia los pequeños y medianos empresarios.
- Los profesionales de EXPORTA fueron capacitados no sólo en la esfera de la gestión comercial, también lograron una visión integradora de su propia organización, orientada al desarrollo de proyectos sobrepasando sus roles meramente técnicos.
- Al momento de la realización de la evaluación (agosto 2009) la mayoría de las contrapartes salvadoreñas que efectuaron pasantías en Chile permanecen en EXPORTA, lo que es fundamental para la sustentabilidad del Proyecto.

Resultados

Conforme a una evaluación realizada en agosto de 2009 en forma conjunta por la AGCI, ProChile y la JICA, los resultados del proyecto, en función de las metas fijadas inicialmente, resultaron ser satisfactorios. Los principales logros fueron:

- Mediante un convenio interinstitucional con el Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, se instaló una oficina comercial de EXPORTA en la embajada de este país en Washington D.C. Esta tiene un plan de trabajo para la identificación de información comercial y realización de acciones de promoción de la oferta exportable.
- Se diseñó y elaboró un sistema de captación, gestión, monitoreo y difusión de información de mercados con un soporte tecnológico adecuado para captar y transmitir la información comercial analizada resultante a los interesados y posibles exportadores.
- Se estableció un sistema integrado de información comercial e inteligencia de mercado en el que participan 15 instituciones involucradas en la promoción de exportaciones de El Salvador.
- Se realizó una encuesta de satisfacción para medir el grado de posicionamiento del sistema integrado de información, en el sector privado de El Salvador. El 71% de las empresas encuestadas se declaran satisfechas del sistema y respecto a las materias contenidas en el sistema, un 75% lo utiliza para acceso a documentos y estudios de mercados, y el 70% para acceder a oportunidades comerciales.
- Se creó un Comité Estratégico de Exportaciones y un Comité Ejecutivo de Exportaciones que responden a los lineamientos definidos en la Estrategia Nacional de Exportaciones. Se pudo corroborar la existencia de 6 actas de reuniones efectuadas por el Consejo Público-Privado en el período noviembre 2006 a octubre 2007.

Enseñanzas extraídas

En un número considerable de oportunidades, el éxito o fracaso de un proyecto de cooperación está definido por la correcta definición de los procesos administrativos que deben observarse en su ejecución. Estos procesos deben ser conocidos por todo el equipo integrante, deben respetarse los tiempos de ejecución y, como condición indispensable y previa a su ejecución, definir aquellas actividades prioritarias y que constituyen factores críticos en el desarrollo del proyecto.

Con el propósito de asegurar razonablemente el éxito en la ejecución de los proyectos de cooperación, es necesario que todos los integrantes del equipo ejecutor sepan sus roles y funciones dentro del mismo y que la estructura organizacional sea ágil y flexible. El diseño de un organigrama es muy útil en la etapa de ejecución. Un aspecto que adquiere máxima importancia es el oportuno intercambio de información entre el equipo y los cuadros directivos del proyecto.

Las consideraciones anteriores, contribuirán a quién corresponda, tomar las decisiones estratégicas con los mayores antecedentes posibles y en el momento oportuno, lo que permitirá mejorar la eficiencia del desarrollo de la iniciativa.

En términos de la sustentabilidad futura de los logros obtenidos por el Proyecto, la misión que realizó la evaluación destacó la necesidad de mantener en sus roles al equipo técnico capacitado durante su desarrollo. Se considera que el proyecto ha conformado una importante masa crítica dentro de EXPORTA, la cual cuenta con una visión a largo plazo respecto al rol institucional de EXPORTA en el proceso de desarrollo de la oferta exportable salvadoreña.

Conclusión (aplicabilidad a otros programas)

La transferencia de mejores prácticas de ProChile permitió crear, desarrollar y fortalecer las habilidades técnicas y herramientas de Exporta, a través de la capacitación de sus funcionarios. La Misión de Evaluación Final concluyó que los resultados y objetivos obtenidos durante el desarrollo del Proyecto JCPP EXPORTA son satisfactorios y reflejan el éxito del proyecto dado la alta obtención de los logros e indicadores establecidos, los cuales fueron constatados a través de documentación, reuniones, presentaciones y entrevista realizadas por la Misión de Evaluación Final en El Salvador.

En términos del logro de los objetivos planteados, se concluye que:

- Se fortaleció la capacidad de promoción de exportaciones.
- Se instaló una visión respecto a la orientación de la oferta exportadora hacia una “cultura exportadora”.
- Se creó un oficina comercial validada a través de un plan piloto en la embajada de El Salvador en la ciudad de Washington, D.C.
- Se desarrolló una metodología participativa entre las instituciones y contrapartes en la ejecución del proyecto. En conjunto se definieron planes operativos anuales, indicadores de eficiencia, y cronogramas de ejecución.
- Las áreas de transferencia tecnológica de “buenas prácticas” con los mejores resultados fueron: a) traspaso de la visión de ProChile respecto de su rol como agencia de promoción de exportaciones.; b) desarrollo estratégico; c) red externa, oficinas comerciales y red consular; d) oficinas regionales; e) mercadeo y promoción comercial; f) tecnología de la información; g) trabajo sectorial; h) coordinación pública-privada; e, i) sistema de información comercial.