



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA DE USAID PARA PROMOCION DE EXPORTACIONES EN EL SALVADOR JUNIO 2003 A JUNIO 2009

San Salvador, El Salvador, Julio 2009

Este estudio fue posible con el apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este estudio es la responsabilidad de Nathan Associates Inc. y no necesariamente refleja las opiniones de USAID o el gobierno de los Estados Unidos.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|-----------|
| Resumen Ejecutivo | 3 |
| Introducción <i>La experiencia del Programa de USAID para Promoción de Exportaciones</i> | 6 |
| Marco Situacional De El Salvador <i>Aspectos y condiciones del país durante los cuales surge el Programa.</i> | 8 |
| Conceptualización Del Programa <i>Objetivos, resultados y actividades bajo los cuales se conformó el proyecto.</i> | 15 |
| La Creación De Un Modelo De Trabajo <i>Filosofía de trabajo implementada para la obtención de los resultados.</i> | 28 |
| Componentes de Apoyo Desarrollados <i>Servicios provistos por el Programa para apoyar a las empresas salvadoreñas.</i> | 33 |
| Resultados y Lecciones Aprendidas <i>Aspectos claves a tomar en cuenta.</i> | 46 |
| Anexo 1 - Proceso de evaluación y calificación para la asignación de apoyos | 50 |
| Anexo 2 – Historias de Éxito | 51 |

Resumen Ejecutivo

En El Salvador, luego que en la década de los ochenta las exportaciones mostraban una trayectoria hacia la baja, el sector exportador experimentó a partir de 1990 una evolución creciente, iniciando un período de crecimiento sostenido a tasas elevadas, sin embargo, a partir de 1998, las exportaciones totales del país comenzaron a experimentar una desaceleración. La caída de productos tradicionales (café, azúcar y camarón) y un limitado crecimiento del sector maquila llevaron al país a un desempeño más bien discreto en cuanto a su participación en los mercados internacionales. Para los primeros años de la presente década, se vislumbraba un panorama en el cual había una presión por el crecimiento del sector de productos no tradicionales, el cual compensara la disminución de los productos tradicionales y de la maquila. Por otra parte, existía la incapacidad en el aprovechamiento de los acuerdos de libre comercio firmados por el país y la entrada en vigencia del acuerdo comercial con Estados Unidos de América. Además, la dolarización de la economía salvadoreña a principios del 2001 limitó la capacidad de hacer política monetaria, como devaluaciones o apreciaciones de la moneda, evitando con ello que se pudiera impulsar la competitividad de las exportaciones, como lo podían hacer otros países con productos y condiciones similares a las de El Salvador y que no se encontraban dolarizados.

Bajo este panorama, como parte de esa evolución surge la experiencia del Programa de USAID para Promoción de Exportaciones, un proyecto creado por la Agencia de los Estados Unidos para el Internacional de Desarrollo (USAID) para impulsar y dinamizar el sector productivo salvadoreño y promover la incursión de las micro, pequeñas y medianas empresas en el ámbito internacional. Este Programa se desarrolló a lo largo de seis años en dos fases: Fase 1, de junio del 2003 a marzo del 2006 y Fase 2, de Abril del 2006 a Junio del 2009. Los principales problemas a los que se enfrentó el Programa en el ámbito nacional fueron una insuficiente y desarticulada red de apoyo institucional (Gobierno, Instituciones Privadas y Cooperación Internacional), un limitado acceso al financiamiento y a servicios e infraestructura de transporte y logística competitivos. En el ámbito empresarial predominaba la escasa cultura exportadora, una gestión empresarial deficiente para la exportación, una oferta exportable escasa y poca capacidad de producción acorde a los requisitos internacionales.

Frente a esto, el Programa enfocó sus esfuerzos en cuatro aspectos básicos que se convertirían en su filosofía de trabajo:

- La creación de una cultura exportadora que superara la falta de interés de los compradores en el exterior y mejora del acceso a información de mercado.
- La creación de productos de valor agregado y de nichos especializados, ya que no era posible competir con base a precios por la limitada capacidad productiva y la dolarización. Se debía por lo tanto enfocarse mejor en la innovación con alto valor agregado y la diferenciación, tanto en productos como en canales y formas de comercialización, que mejorarán la competitividad.
- Mantener una visión de conjunto y proceso, ya que para exportar exitosamente, la mayoría de pequeñas empresas requieren acceso a un amplio menú de apoyos, incluyendo capacitación,

financiamiento, asistencia técnica y de mercadeo. Su progreso debe ser sujeto de un monitoreo continuo y los apoyos deben proponerse de una manera integrada, flexible y a tiempo con las necesidades de las empresas exportadoras.

- Flexibilidad para aprender. El desarrollo e implementación de acciones que buscaban incidir y mejorar la actividad del sector exportador, no escapaban del error, es por ello que el Programa mantuvo en todo momento una perspectiva de “Aprender Haciendo”, tener la flexibilidad de aprender de los errores y con ello ir creando un modelo más adecuado y mejorado con base a las experiencias con las empresas y el sector exportador.

Bajo esta filosofía se montó el Programa con un grupo de profesionales salvadoreños de primer nivel, el cual tuvo apoyo de consultores extranjeros y nacionales que impulsaron el Programa durante los seis años de operación.

Los componentes de apoyo e intervención del Programa se brindaron bajo las siguientes premisas:

- Que se adaptaran a las necesidades específicas de las empresas exportadoras.
- Que en todo momento se complementaran entre sí, a fin de poder brindar una solución integral a las empresas.
- Que fueran componentes de apoyo dinámicos, de forma tal que pudieran evolucionar conforme las empresas beneficiarias.
- Que los apoyos fueran accesibles y ágiles para las empresas.

Los componentes de apoyo que se desarrollaron pueden ser agrupados en tres tipos:

1. Fortalecimiento empresarial, por medio del cual se brindó apoyo a las empresas con capacitación a empresarios, consultores, ejecutivos privados y del gobierno en temas de gestión de la exportación y cumplimiento de requerimientos de mercado.
2. Promoción y colaboración externa: encargado del desarrollo de un calendario de ferias y misiones comerciales, asimismo encargado del desarrollo de exportación de servicios profesionales.
3. Asistencia técnica y competitividad, bajo el cual se brindó la asistencia técnica en general y el principal mecanismo de apoyo a las empresas que fue el fondo de cofinanciamiento y de nuevos esquemas de promoción y comercialización.

Así, estos aspectos y actividades desarrolladas le permitieron al Programa, en sus seis años de operación, obtener resultados como el aumento en ventas al exterior por casi \$130 millones de dólares y una creación de más de 8,000 empleos. Estos resultados generados por el apoyo directo a más de 1,500 empresas y más de 3,000 empresarios capacitados en temas de comercio exterior. Además, el Programa cuenta con otros resultados cualitativos, como haber apoyado la creación de una cultura exportadora, haber mejorado la competitividad empresarial para exportar, haber transmitido a otras entidades sus lecciones aprendidas, haber impulsado la innovación y haber demostrado, como uno de sus principales logros, que El Salvador puede llegar a ser un ejemplo de un nuevo modelo de economía y desarrollo de las pequeñas empresas; el cual con un apoyo decidido a las exportaciones, tanto de productos como de servicios, con el apoyo a la innovación y

con el apoyo financiero y técnico adecuado, las pequeñas empresas pueden acceder a mercados de clase mundial, como es el caso de las guitarras salvadoreñas vendidas hasta en \$4,000 en Estados Unidos y que son fabricadas por pequeños talleres, que habiendo recibido capacitación, promoción y acompañamiento, ahora tiene la capacidad de elaborar productos especializados de alto valor agregado para nichos especializados.

Finalmente, es preciso destacar que la flexibilidad y la variedad de apoyos brindados a las empresas exportadoras de El Salvador, forman parte de la base para tener éxito en un mundo que hoy en día es permanentemente cambiante.

Introducción

La experiencia del Programa de USAID para Promoción de Exportaciones

En El Salvador, el sector exportador ha experimentado una evolución creciente, como parte de esa evolución se tiene la experiencia del Programa de USAID para Promoción de Exportaciones (en adelante el Programa), un proyecto creado para impulsar y dinamizar el sector productivo del país y promover la incursión de las pequeñas empresas en el ámbito internacional. El proceso ha sido gradual, desde el enfoque a la obtención de ventas y el desarrollo de sectores que ya tenían algún nivel de posicionamiento, como los alimentos, el mercado nostálgico y el mercado regional; hasta proyectos innovadores y novedosos como la creación de un mecanismo de comercio virtual o el posicionamiento de productos de alto valor agregado en mercados gourmet de talla internacional.

Este documento busca sintetizar dicha experiencia desde una perspectiva descriptiva, a fin de que sea una referencia de las condiciones, retos y modelos de trabajo desarrollados a lo largo de seis años de proyecto; algunos de los principales aspectos que se describen son:

- Una filosofía de aprender haciendo y a la medida de las necesidades del país
- La creación de un modelo propio para el apoyo a las empresas, y
- La implementación de acciones que promovieran la creación de una cultura exportadora.

El documento se focaliza en cinco apartados que son los que mejor describen la experiencia del Programa. En un primer momento describen las principales condiciones del sector exportador de El Salvador cuando surge el Programa. En éste se hace una narrativa de los aspectos nacionales y empresariales que particularizan al país y que debían ser considerados para diseñar las acciones que de manera sostenible y sustancial incidieran en el desarrollo de las exportaciones de El Salvador.

Un segundo apartado describe la conceptualización del Programa, desde su inicio en Junio de 2003 hasta su finalización en Junio de 2009. Los objetivos, resultados, acciones y enfoques que se establecieron en cada fase y con base a los cuales se diseñaron los esquemas de apoyo. El Programa se concentró en desarrollar al sector exportador de forma directa por medio de la asistencia técnica a las empresas exportadoras, también buscó desarrollar y especializar a las instituciones vinculadas con la actividad exportadora y además se implementó un intenso programa de capacitación para empresas, funcionarios y consultores, de forma tal que se estuviera, desde diversos puntos de apoyo, especializando al sector y haciéndolo más competitivo para competir a nivel internacional.

El tercer apartado, la creación de un modelo de trabajo, hace referencia a la filosofía de trabajo que se implementó para llevar a cabo las acciones previstas:

- La creación de una cultura exportadora,
- La creación de productos de valor agregado y nichos especializados,
- Una visión de conjunto y proceso, y

- El aprender haciendo: Flexibilidad para aprender

Fueron los cuatro enfoques principales bajo los cuales se llevaron a cabo todas las actividades dentro del plan de ejecución, las cuales en su conjunto particularizan la manera como se apoyó a las empresas exportadoras del país, ya que no se trata de implementar modelos generales; las condiciones, empresas, oferta, instituciones y una serie de variables fueron tomadas en cuenta para crear un modelo de trabajo a la medida de las necesidades encontradas.

Como cuarto apartado se hace referencia a los componentes que se pusieron a disposición de las empresas, los cuales buscaban brindar alternativas de apoyo integral. La manera como se implementaron consideró cuatro premisas fundamentales que marcaron diferencia:

- Que se adaptaran a las necesidades específicas de las empresas exportadoras que serían sujetas de apoyo,
- que en todo momento se complementaran entre sí a fin de poder brindar una solución integral a las empresas,
- que fueran componentes de apoyo dinámicos, de forma tal que pudieran evolucionar conforme lo hacia las empresas beneficiarias y
- que el acceso a los apoyos fuera lo más simple y sencillo para las empresas beneficiarias.

El último apartado, Resultados y Lecciones aprendidas, brinda un resumen de los aspectos más relevantes que deben ser considerados en la labor de apoyo y promoción que el Programa desarrolló en El Salvador. En primer lugar, se presentan como un punto de partida para determinar los subsiguientes apoyos que permitan continuar desarrollando las exportaciones en el país, además, permiten comprender de una forma amplia, los aspectos de mayor impacto que se lograron alcanzar a lo largo de los seis años de operación del Programa.

Marco Situacional de El Salvador

Aspectos y condiciones del país durante los cuales surge el Programa

Como punto de partida es preciso describir y analizar las principales condiciones existentes en El Salvador en referencia a la economía, las empresas, los productos, cultura empresarial y proceso exportador entre otros aspectos, los cuales permiten comprender la trayectoria del país en torno a su participación en los mercados internacionales y que fueron tomados en cuenta para diseñar y sobre todo, implementar el Programa.

Se han considerado los datos estadísticos de entidades relacionadas, documentos descriptivos existentes, principalmente el documento “Desarrollo Competitivo ante el Mercado Internacional Lineamientos de Mediano Plazo” de FUSADES y la “Estrategia Nacional de Exportaciones”, desarrollada por la Agencia de Promoción de Exportaciones con el apoyo de la Agencia Internacional para el Desarrollo del Gobierno de los Estados Unidos de América y la propia experiencia del Programa.

Desempeño y dinámica de las exportaciones salvadoreñas

A partir de 1990, el comportamiento de las exportaciones salvadoreñas presentó un giro importante, iniciando un período de crecimiento sostenido a tasas elevadas, después de que en la década de los ochenta las exportaciones mostraran una trayectoria hacia la baja.

Las exportaciones crecieron de manera sustancial durante 1990 – 1997 a una tasa anual promedio de alrededor de 20%, alcanzando a finales de ese mismo período una tasa récord de 35%; con ello, de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), El Salvador llegó a situarse dentro de los 15 países exportadores más dinámicos del mundo en la década de los noventa.

A partir de 1998 (excepto 2000), las exportaciones totales del país comenzaron a experimentar una desaceleración, teniendo un desempeño más bien discreto, debido a que no volvieron a crecer a cifras de dos dígitos. De hecho desde 2000 hasta 2007, las exportaciones han crecido anualmente en promedio sólo un 4.4%, lo cual fue un reflejo de un severo descenso en las ventas externas de productos tradicionales (café, azúcar y camarón) registrado en varios años; un limitado crecimiento del sector maquilero, el cual incluso se contrajo en 2005 y 2006 fundamentalmente por la eliminación del acuerdo Multifibras (2005) donde China y la India podrían exportar textiles a Estados Unidos sin restricciones en detrimento de nuestras exportaciones a este último país; así como un moderado crecimiento de las exportaciones de bienes no tradicionales.

Cabe mencionarse que el parque cafetalero nacional resultó afectado por la aguda caída de la cotización internacional del grano durante 1998 – 2001, lo cual subió la mora del sector con el sistema bancario y dificultó más su acceso al financiamiento. El precio internacional del café empezó a recuperarse a partir de 2003, y permanece desde 2005 en un nivel relativamente elevado, lo cual ha impulsado nuevamente sus exportaciones. No obstante, el parque cafetalero todavía presenta señales de la desinversión sufrida en los años de críticos precios bajos y el sector se encuentra aún solventando sus compromisos crediticios con la banca por los pagos rezagados durante dichos años. Esto explica, en parte, el menor volumen exportado en 2007, pese al relativo buen precio del grano en el mercado internacional (\$116.54 por quintal), así como la consiguiente merma en la participación relativa de sus ventas externas dentro de las exportaciones totales.

Por otra parte, el que El Salvador haya tenido concentradas sus exportaciones en maquila de confección, hizo que se cumplieran los pronósticos sobre lo que iba a suceder cuando el Acuerdo Multifibras, que regía el mercado de textiles a nivel mundial, fuera desmantelado. En efecto, al irse eliminando las cuotas que Estados Unidos imponía a China, el sector maquilero salvadoreño se enfrentó (y se enfrenta) a una fuerte competencia de prendas de vestir chinas de bajo costo y precio en el mercado estadounidense, lo cual hizo que la actividad de la maquila se desacelerara e incluso contrajera en años más recientes.

A partir del 2004 (excepto 2005), las exportaciones de productos no tradicionales son las que han presentado mayor dinamismo, desempeño en el cual ha incidido, entre otras cosas, la entrada en vigencia del CAFTA.

Debe señalarse que, de acuerdo a la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el 61.2% de las exportaciones totales de El Salvador eran, en 1995, productos primarios, cifra por debajo del 74.9% que registraba, por ejemplo Costa Rica; la participación de dichos bienes se había reducido en 2006 en ambos países pero, sobre todo, en Costa Rica, donde representaron el 35.6% del total de sus exportaciones, proporción inferior al 43.6%, que tenían en ese mismo año los primarios en El Salvador. Lo contrario ha sucedido con los productos manufacturados, así: la participación de dichos bienes dentro de las exportaciones totales era, en 1995, de 25.1% y 38.8% en Costa Rica y El Salvador, respectivamente; las manufacturas ganaron en 2006 peso relativo en ambos países, pero en Costa Rica llegaron al 64.4%, superando el 56.4% que representaron en ese año en El Salvador.

Al analizar la composición de las exportaciones salvadoreñas según el nivel tecnológico incorporado, puede observarse en el período 1990-2006 que, conforme los productos primarios redujeron su participación, las manufacturas basadas en recursos naturales ganaron representatividad; por su parte, las exportaciones de bienes de tecnología intermedia también ganaron participación, pero menos que las anteriores; en tanto que las ventas externas de productos de tecnología relativamente elevada mantuvieron casi igual su representatividad.

Si profundizamos un poco más respecto a la estructura de las exportaciones de El Salvador se observa que las exportaciones que se registraron en el año 2004 fueron realizadas por unas 1,500 empresas de las cuales 1,128 son las que no pertenecen a zonas francas ni DPA. El Ministerio de

Economía reporta 383 empresas amparadas en la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización. El 90% de las empresas son maquila de origen textil.

El cuadro siguiente detalla que para el año 2008 la composición del número de empresas clasificadas por el volumen exportado es:

Número de empresas exportadoras en 2008

| Exportaciones FOB 2008 en US\$ | # Empresas | % |
|---------------------------------------|-------------------|-------------|
| Menos de <=1,000 | 81 | 6% |
| De 1,000 hasta 5,000 | 200 | 15% |
| De 5,001 hasta 10,000 | 109 | 8% |
| De 10,001 hasta 25,000 | 166 | 12% |
| De 25,001 hasta 50,000 | 114 | 8% |
| De 50,001 hasta 100,000 | 96 | 7% |
| De 100,001 hasta 500,000 | 262 | 19% |
| De 500,001 hasta 1,000,000 | 83 | 6% |
| De 1,000,001 hasta 10,000,000 | 182 | 14% |
| Más de 10,000,001 | 55 | 4% |
| Total Empresas | 1,348 | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base a información del CENTREX

En este cuadro resalta el hecho de que 237 empresas exportan cada una más de un millón de dólares al año. Las cuales solamente representan el 17% del total de empresas, mientras que el restante 83% vende menos de un millón.

Marco legal e incentivos

Resulta importante resaltar que a partir del año 1989, El Salvador pasó de promover un modelo de sustitución de importaciones a un modelo de apertura económica.

Este cambio representó para el sector exportador un desafío a su capacidad de competir en los mercados internacionales. Para incentivar y reactivar al sector exportador se aprobó en abril de 1990 la Ley de reactivación económica que aún está vigente, que otorga la devolución del 6% del valor FOB de las exportaciones a aquellas personas naturales o jurídicas que exporten bienes y servicios fuera del área centroamericana, con algunas excepciones como el caso de los minerales metálicos y no metálicos, café y azúcar (solo en casos específicos estos pueden gozar del incentivo previa calificación de los Ministerio de Hacienda y de Economía).

Cabe señalar que en los últimos cuatro años en promedio solo el 13.2% de las exportaciones anuales han recibido la devolución del 6% según el Banco Central de Reserva.

En 1990 también se emitió la Ley de Zonas Francas y Recintos Fiscales que fue derogada en septiembre de 1998 y sustituida la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, los

beneficios otorgados tanto para zonas francas como para los Depósitos de Perfeccionamiento Activo (para empresas que no están en zonas francas) incluyen exención de aranceles para equipos, maquinarias, herramientas, repuestos, materias primas, envases, lubricantes, combustibles, sustancias y otros similares, impuestos sobre la renta, impuestos municipales e impuestos sobre transferencia de bienes raíces.

Estado del sector exportador

La existencia de una serie de deficiencias o problemas, tanto a nivel país como empresarial, llevan a que el análisis se centre en dos perspectivas:

1. Problemática de competitividad a nivel país
2. Problemática a nivel de las pequeñas empresas

Problemática de competitividad a nivel país

Dolarización

Desde 2001 El Salvador cuenta con un sistema de bimonetarismo donde el dólar es una moneda de legal circulación como el colón. En el diario vivir el dólar es la moneda de uso común, lo que convierte a El Salvador en una economía dolarizada en términos prácticos. La dolarización, para el caso del comercio exterior, limita la capacidad de hacer política monetaria, devaluaciones o apreciaciones de la moneda, con el fin de impulsar la competitividad de nuestras exportaciones comparado con otros países con productos y condiciones similares a los de El Salvador que sí lo pueden hacer.

Disminución del peso de las exportaciones de productos tradicionales y maquila

Los productos tradicionales, por razones de variación de precios y demanda, cada vez es menor su peso en las exportaciones totales, en los últimos 10 años su peso ha bajado de 12% a solamente un 7%. Al mismo tiempo las exportaciones de maquila han venido disminuyendo de ser para el 2000 un 55% del total de exportaciones a ser un 42% para el 2008.

Crecimiento de productos tradicionales

Al contrario del puto anterior el peso de los productos no tradicionales creció para el periodo 2000-2008 de un 33% a un 50%. El sendero del crecimiento de las exportaciones debe venir liderado por este rubro de las exportaciones.

Poco aprovechamiento de los TLC firmados por El Salvador

A la fecha El Salvador cuenta con 6 tratados comerciales (República Dominicana, México, Panamá, Chile, Taiwán y Estados Unidos) y está por entrar en vigencia el tratado con Colombia. En general los TLCs no han sido aprovechados adecuadamente en orden de explotar el potencial que éstos tratados presentan.

Insuficiente y desarticulado apoyo institucional (Gobierno, Instituciones Privadas y Cooperación Internacional)

A pesar de que en El Salvador existen varias instituciones de apoyo al exportador, los esfuerzos se vuelven ineficientes en muchos casos debido a la falta de coordinación y articulación entre los actores involucrados. Esta falta de enlace entre las instituciones, adicionada a la carencia de una visión compartida, se traduce en uso ineficiente de los recursos disponibles (técnicos, financieros y humanos), en la duplicidad de esfuerzos, en la dispersión de iniciativas y en una falta de especialización de las instituciones vinculadas a la exportación. Lo anterior repercute en un bajo impacto de los esfuerzos llevados a cabo y en la confusión por parte de las empresas que buscan acceder a los servicios y apoyos disponibles.

Limitado acceso a financiamiento

Los exportadores no cuentan con herramientas financieras que se encuentren a su alcance y estén adecuadas a sus necesidades, lo cual se convierte en uno de los mayores obstáculos para el desarrollo exportador. Entre los problemas que más se presentan están: instrumentos existentes no adecuados a las demandas y necesidades de la exportación, falta de fondos crediticios especializados que brinden un apoyo directo y eficaz al exportador, exigencia de garantías tangibles en respaldo a préstamos para exportaciones por parte de la banca comercial (actualmente la banca comercial no acepta las órdenes de compra o cartas de crédito como garantías suficientes y privilegia los bienes inmuebles y la maquinaria), carencia de recurso humano especializado en análisis financiero de proyectos de exportación por parte de la banca; inexistencia de mecanismos, conocimiento y capacidad para acceder a fondos de capital de riesgo que apoyen proyectos de exportación; falta de conocimiento y difusión de herramientas financieras existentes y el escaso uso del mercado de capitales como alternativa para el financiamiento.

Clima de negocios poco favorable a la exportación

En adición a los problemas anteriores, a pesar de los esfuerzos realizados, El Salvador aún presenta un entorno poco facilitador para el comercio internacional. Entre los problemas más destacados se encuentran: los niveles de burocracia limitantes, procesos ineficientes de devolución del IVA y poca seguridad a nivel de país, así como una imagen país que constituye un reto.

Servicios e infraestructura de transporte y logística no competitivos

La infraestructura de transporte y servicios logísticos disponibles a la fecha en El Salvador, aun requieren ser mejorados para llegar a un nivel competitivo a nivel mundial. Específicamente, los mayores problemas presentados en esta área son: un alto costo en los fletes marítimos y aéreos, carencia de medios de transporte adecuados para diferentes tipos de mercadería, tratamientos no recíprocos en el transporte terrestre con Panamá y México, costos por medidas de seguridad en incremento, red de bodegas no adecuada y una red vial inapropiada que limita la eficiencia en el tránsito interno de las mercaderías.

Problemática de competitividad a nivel Pequeñas Empresas

Inexistente cultura exportadora

La exportación no se visualiza como un objetivo estratégico dentro del plan de negocios de las empresas salvadoreñas ni se incorpora dentro de los planes educativos nacionales con la fuerza necesaria. Las principales características que alimentan este obstáculos son: falta de mentalidad estratégica, mentalidad de corto plazo, existencia de una cultura asistencialista, falta de un sistema nacional integrado de calidad y del fomento de la “cultura de calidad”, ausencia de iniciativas de innovación y desarrollo tecnológico, falta de difusión de casos de éxito empresarial que involucren la exportación como estrategia de negocios, insuficientes opciones de carreras universitarias y técnicas especializadas en comercio internacional y poco dominio de lenguas extranjeras (en especial, el inglés).

Adicionalmente, cabe resaltar el limitado interés y conocimiento de los mercados exteriores a nivel de condiciones de acceso y comprensión de las costumbres de los compradores y consumidores.

Gestión empresarial limitada para la exportación

La mayoría de las empresas salvadoreñas se encuentran limitadas para lograr la inserción de sus productos en el exterior, debido a insuficientes habilidades de gestión empresarial en un contexto de globalización de cara a aprovechar nuevos mercados internacionales (planeamiento, administración, finanzas, costos, mercadeo, recursos humanos, procesos productivos, logística, investigación, innovación, uso de marcas y patentes, entre otros). Esto se deriva en debilidades internas que dificultan los procesos de internacionalización de las organizaciones.

Escasa aplicación de estrategias y herramientas de mercadeo

En el país, el concepto de mercadeo no es considerado en toda su amplitud y se limita al concepto de promoción comercial, sin ser considerado por la mayoría de las empresas como una herramienta estratégica y fundamental para el desarrollo de la empresa, como un instrumento vital para poder lograr la efectiva inserción en los mercados.

La amplitud de la aplicación del mercadeo abarca la obtención de información de mercado (en el país hay problemas de acceso y dispersión de la información existente, sin considerar la falta de la misma), la capacidad para adecuar los productos a las demandas internacionales, el conocimiento técnico para el cálculo del valor de los productos y servicios exportables y la adecuada promoción de los bienes y servicios en los mercados meta a través de marcas corporativas, sectoriales o de país.

En consecuencia de lo anterior, la falta de aplicación de herramientas de mercadeo por parte de las empresas salvadoreñas repercute en: el escaso o nulo conocimiento de las demandas externas, la inadecuación de los productos a estas demandas, el incorrecto cálculo del precio de exportación, y la escasa promoción (individual o colectiva) en mercados de destino.

Limitada oferta exportable

En su mayoría, las empresas exportadoras poseen poca capacidad productiva. Asimismo, la base de empresas exportadoras es muy reducida. Ambos problemas repercuten en bajos volúmenes de exportación, lo cual a su vez es una de las principales causas del alto costo de los fletes.

Escala de producción limitada

Debido al limitado tamaño del mercado local salvadoreño, las empresas no cuentan con las condiciones para competir de forma eficiente en el mercado internacional con productos de consumo masivo.

Es así como este apartado sirve para poner en contexto la realidad del sector exportador al momento en que se desarrolló e implementó el Programa, el cual es descrito en los apartados siguientes.

Conceptualización del Programa

Objetivos, resultados y actividades del proyecto

Habiendo descrito las diversas condiciones y trayectoria del sector exportador de El Salvador, se presentan ahora los objetivos, resultados y actividades bajo los cuales se conformó el Programa, de manera tal que fuera congruente con dichas condiciones.

El objetivo de este apartado es dar a conocer el concepto de programa que se buscó implementar, para luego poder describir posteriormente el modelo de trabajo que se implementó para alcanzar los objetivos buscados.

Como punto de partida es preciso señalar que el Programa de USAID para Promoción de Exportaciones en El Salvador se dividió en dos fases de trabajo: la primera planteada de Junio de 2003 a marzo de 2006 y la segunda de Abril de 2006 a Junio de 2009, de la siguiente manera:

Primera fase: junio 2003 a marzo 2006

En esta fase, el Programa se enfocaría en proveer capacitación y asistencia técnica y comercial orientada a:

- Apoyar los esfuerzos de promoción de las exportaciones realizados en ese momento por el Ministerio de Economía (MINEC) y la Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa (CENTROMYPE).
- Mejorar las capacidades productivas de MIPYMEs, a fin de mejorar su competitividad para acceder a mercados internacionales, y
- Asistir a empresas salvadoreñas a desarrollar y aumentar las exportaciones, durante el período de ejecución del Programa.

La asesoría técnica y capacitación debía proveerse para mejorar la efectividad de las iniciativas de promoción de exportaciones, mejorar el desarrollo de productos, eficiencia operacional, servicios de desarrollo empresarial y las economías de escala de las MIPYMEs salvadoreñas, a fin de penetrar en los mercados internacionales, garantizando la continuidad en el mercado, maximizando la rentabilidad y reduciendo el riesgo de fracaso.

Con esto en mente, se diseñó un programa con los siguientes objetivos, resultados y actividades que permitieran apoyar y transformar al sector exportador de El Salvador, convirtiéndolo en un componente de desarrollo, crecimiento y sostenibilidad para la economía del país.

Objetivos

El Programa estableció seis objetivos como los prioritarios para apoyar al sector exportador y con base a los cuales se definirían las acciones y actividades a realizar, estos fueron:

1. Fortalecer las capacidades institucionales de promoción de exportaciones y comercio de El Salvador
2. Mejorar el acceso a la información de comercio y exportación.
3. Incrementar la competitividad de las MIPYMES Salvadoreñas
4. Expandir contratos de negocios y ventas en el exterior
5. Fortalecer el sector de servicios de exportación para las MIPYMES
6. Establecer alianzas estratégicas de negocios

Resultados esperados

Cada uno de los objetivos establecidos, se planteó luego como un resultado con metas y metodologías específicas, de la siguiente manera:

Resultado 1: Fortalecer las capacidades institucionales de promoción de exportaciones y comercio de El Salvador

Se visualizó como primer resultado el brindar asistencia en la promoción de exportaciones y políticas comerciales al Ministerio de Economía y a la nueva Agencia de Promoción de Exportaciones de El Salvador (EXPORTA) la cual fue reorganizada por el Gobierno de El Salvador (GOES) bajo la supervisión de la Oficina de la Vice Presidencia. La asistencia buscaba también mejorar la capacidad de las instituciones del (GOES) relacionadas con el apoyo a MIPYMES en temas de promoción de exportaciones.

A fin de cumplir con este resultado, se previó que el Programa facilitara asistencia técnica y capacitación a representantes del sector público y privado para formar un grupo de profesionales con una amplia capacidad técnica, que permitiera contribuir al desarrollo de las exportaciones.

Metas:

- Identificación y desarrollo de por lo menos 25 proyectos orientados a la exportación en 5 diferentes sectores económicos del país.
- Adicionalmente 50 ejecutivos de entidades públicas y privadas capacitadas en temas relacionados con la exportación y, además, fortalecer la capacidad institucional del MINEC, EXPORTA y CENTROMYPE a través de asistencia técnica y capacitación.



Capacitación para beneficiarios del Programa.

Metodología:

Para lograr este resultado, el Programa dio asistencia técnica y entrenamiento a representantes del sector público y privado en formar un grupo de profesionales con amplia capacidad técnica para contribuir al desarrollo de las exportaciones.

Resultado 2: Mejora al acceso de información comercial y de exportaciones

Tanto el MINEC y CENTROMYPE necesitaban incrementar su conocimiento sobre la relación producto/mercado, tendencias, demanda y oportunidades de negocios en los mercados internacionales en mercados como EEUU, Europa, Asia, América Latina y los mercados regionales; una difusión más efectiva de los resultados de las investigaciones de mercado y un incremento del flujo de información a empresas salvadoreñas sobre los tratados de libre comercio.

Se apoyaría el desarrollo de estudios de mercado haciendo especial énfasis en las oportunidades que presentaría el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos de América y Centroamérica (CAFTA) para las empresas locales. Asimismo, se desarrollarían herramientas en Internet para mejorar el acceso de las MIPYMES a información comercial vital para la concreción de ventas en el exterior.

Metas:

- Por lo menos 50 análisis de productos–mercados orientados a mercados seleccionados.
- Una guía sobre mejores prácticas en programas de promoción de exportaciones.
- Una intranet para comunicar y difundir información sobre los tratados de libre comercio y otra información relacionada con la exportación para las MIPYMES.



Feria de alimentos.

Metodología:

El Programa capacitó a personal seleccionado del MINEC, EXPORTA y CENTROMYPE y realizó análisis y estudios de productos potenciales en los mercados seleccionados y otros mercados preferenciales con los cuales El Salvador tenía tratados de libre comercio o estaban en proceso de negociación. El análisis de mercado consideró la información ya existente en CENTROMYPE y del MINEC de 100 productos potenciales de exportación. Por esta razón el Programa tuvo que seleccionar y preparar 50 análisis adicionales de mercado basados en un mutuo acuerdo con CENTROMYPE y/o el MINEC.

Resultado 3: Incremento en la competitividad de empresas salvadoreñas

Se visualizaba una fuerte debilidad en el sector exportador salvadoreño debido a la falta de capacidades y habilidades tales como: desarrollo de proyectos, planes de negocios, administración de recursos, provisión de productos y servicios, y otras habilidades técnicas para cumplir con los requerimientos del mercado internacional. Aspectos críticos como análisis de laboratorios, certificaciones de calidad para productos orgánicos, gustos y preferencias de los consumidores, y otras prácticas de mercadeo y de comercio internacional, no eran usualmente tomados en consideración por las MIPYMES cuando planeaban entrar a los mercados internacionales.

Metas:

- Una extensa promoción del proyecto y la motivación de participar de las MIPYMEs y proveedores de servicios de desarrollo empresarial. Un sistema en línea establecido y manejado para transferir instrumentos metodológicos, materiales de promoción de exportaciones, y otros servicios a las MIPYMEs.
- Capacidad Institucional del MINEC Y CENTROMYPE para manejar fondos de USAID, de acuerdo a las regulaciones y requerimientos exigidos.
- Aumento de la competitividad de 150 empresas trabajando en áreas de comercio internacional, apoyadas por el MINEC, CENTROMYPE y el Programa.
- 850 empresas capacitadas y comprometidas en participar en el desarrollo de sus habilidades exportadoras y su futuro acceso al mercado internacional.

Metodología:

El Programa administró el fondo de promoción de exportaciones el cual fue canalizado por dos ventanillas para cofinanciar asistencia técnica y capacitación a aproximadamente 150 MIPYMEs seleccionadas por el MINEC y CENTROMYPE.

Resultado 4: Expansión de contratos de negocios y ventas

Producto salvadoreño para exportación.

Para facilitar el nexo de las MIPYMEs con el mercado, el MINEC y CENTROMYPE había evaluado la demanda potencial de productos salvadoreños en diferentes mercados, incluyendo la comunidad de salvadoreños que viven en los EE.UU., con aproximadamente 2.3 millones de consumidores o más. Otros mercados potenciales eran Canadá, la parte del Sur de México (Puebla, Chiapas y otros Estados), República Dominicana, países de centroamericanos vecinos, Europa, y Asia.

El objetivo clave de este resultado era aumentar el número de contratos de negocio ejecutados y un aumento de las ventas como consecuencia del Programa.

Metas:

- 100 MIPYMEs exportando líneas de productos salvadoreños en un monto de \$7.0 millones de dólares en ventas, debido al esfuerzo del Contratista y CENTROMYPE.
- 50 MIPYMEs exportando diferentes productos a mercados internacionales por un monto de \$10.0 millones de dólares en ventas, debido a los esfuerzos de FOEX, el Programa y el MINEC.
- 100 empresas atendidas directamente por el Programa que generarán un resultado de \$3.0 millones en exportaciones

Metodología:

El Programa organizó y/o apoyo la participación de MIPYMES salvadoreñas en ferias internacionales, misiones comerciales, misiones de compradores y otras iniciativas de negocios que buscaban incrementar las exportaciones de estas empresas. Adicionalmente, el Programa brindó acompañamiento durante la ejecución de estos eventos y seguimiento posterior hasta la concreción de las exportaciones.

Resultado 5: Fortalecer el sector de servicios de exportación para las MIPYMES

Existían muchas MIPYMES salvadoreñas que atienden el mercado local con el potencial para desarrollar exportaciones en el mediano plazo. Para construir la capacidad local de proporcionar servicios de desarrollo empresarial eficiente y accesible, para asesorar a los exportadores durante la próxima década, estas empresas requerían atención única y programas de capacitación especial orientados al mejoramiento de sus capacidades productivas y habilidades de marketing.

El concepto detrás de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) es que la sostenibilidad puede ser alcanzada si existen proveedores de servicios disponibles para apoyar al sector privado. Una sobre dependencia en consultores o contratistas externos, sin proveedores locales bien formados, conduce a períodos de prosperidad seguidos de períodos de estancamiento cuando los consultores o contratistas se marchan.

Meta:

Incremento de la competitividad de hasta 70 empresas o consultores individuales de servicios de desarrollo empresarial, con una mejora en la capacidad de proveer servicios efectivos de exportación para las MIPYMES.

Metodología:

El Programa brindó asistencia para fortalecer al sector de servicios de soporte de exportación implementando un programa de formación con no menos de 50 beneficiarios entre organizaciones y consultores individuales locales con la capacidad de proveer servicios de desarrollo de exportación a las MIPYMES.

Resultado esperado 6: Establecer alianzas estratégicas de negocios

A fin de promover el flujo del comercio y la inversión en El Salvador, que contribuiría a la expansión económica y crecimiento sostenible, era necesario promover alianzas estratégicas entre empresas internacionales y potenciales socios locales.

Meta:

Por lo menos 20 nuevas alianzas internacionales de negocios estratégicas de largo plazo con empresas salvadoreñas establecidas.

Metodología:

El Programa brindaría asistencia para establecer por lo menos 20 nuevas alianzas estratégicas de negocio a largo plazo con importadores de Estados Unidos, Europa, Latino América y Asia, por medio de un acuerdo escrito o Carta de Intención de estas partes afirmando su compromiso a ser receptivos a las iniciativas de desarrollo de negocios con las empresas Salvadoreñas.

Actividades

La concreción de los objetivos planteados se desarrollaría por medio de la ejecución de cinco grupos de actividades, la cuales fueron:

1. Capacitación en gestión de negocios y desarrollo de exportaciones

- Asistencia técnica directa, incluyendo nuevos diseños y mercadeo de productos, planificación para el desarrollo y gestión de las exportaciones
- Organización de comercializadoras de exportación
- Organización de grupos especializados de apoyo (organizaciones)
- Contratos de servicio de manufactura para las MIPYMES

2. Desarrollo de nuevos productos y mercados

- Esta es un área fundamental para el desarrollo de una competencia eficiente y de largo plazo en el mercado mundial basado en ventajas sostenibles a través del tiempo.
- Impulsar el diseño como elemento distintivo en los productos
- Incorporación y promoción de la innovación
- Fortalecer los procesos de calidad.

3. Participación en ferias, misiones comerciales y misiones de compradores

- Desarrollo de nuevos productos y mercados de “software”
- Desarrollo de la exportación de servicios médicos y dentales
- Desarrollo de mercados de exportación para servicios de diseño comerciales
- Desarrollo de productos y mercados para alimentos gourmet y mercado institucional orientado a la exportación.
- Desarrollo de exportaciones de alta-tecnología
- Desarrollo de exportaciones de ingeniería y otros servicios profesionales.
- Desarrollo de exportación de artesanías de alta-calidad, incluyendo instrumentos musicales.



Exhibición de productos salvadoreños en la feria Ambiente en Alemania.

4. Desarrollo y fortalecimiento institucional

- Un factor fundamental del trabajo sería el apoyar instituciones relacionadas con el sector exportador del país. En este sentido, se buscaría que las iniciativas fueran sostenibles. Las siguientes actividades se llevaron a cabo en esta línea:
- Implementación conjunta de iniciativas con instituciones seleccionadas: ferias comerciales con EXPORTA, Cámara de Comercio; co-financiamiento con FOEX y CENTROPYME entre otras.
- Proyectos de iniciativa conjunta con asociaciones del sector privado.
- Desarrollo y apoyo para nuevas organizaciones de servicio: Asociación de Diseñadores de El Salvador -ADIES-, EXPORTSALUD, compañías comercializadoras de exportación.
- Capacitación a instituciones y consultores independientes

5. Programa para la diseminación de información de mercado

- El objetivo de estas actividades sería generar una base de información de utilidad para los pequeños empresarios, así como para las instituciones, a fin de responder a las necesidades de información de mercado existentes. En esta línea se desarrollarían las siguientes actividades:
- Desarrollo de un portal integral e interactivo con los principales servicios para los pequeños empresarios en aspectos de información de mercado y eventos.
- Elaboración de estudios de mercado y condiciones de acceso en los sectores y países considerados como potenciales para el aumento de las exportaciones.
- Una guía de las mejores prácticas utilizadas en el tema de promoción de exportaciones en países con un desarrollo exitoso en este tema como: Chile, Colombia, Costa Rica, Australia y Canadá.
- Desarrollo de una página Web del proyecto www.usaidexpro.org como herramienta de difusión de noticias, eventos e información del proyecto.
- Diseño y desarrollo de un boletín informativo mensual.

Con todo lo anterior, el Programa debía entonces poder generar un monto en exportaciones de veinte (20) millones de dólares a través del apoyo a doscientos cincuenta (250) empresas. Estas metas fueron superadas en más del 100 % en cuanto al monto en dólares y en más del 50% en cuanto a las empresas atendidas. El siguiente cuadro resume las cifras totales que se obtuvieron al final de la Fase 1:

Cuadro resumen de las metas obtenidas por el Programa al final de la Fase 1

| <i>Programa</i> | <i>No. De Firmas Exportando</i> | <i>No. de Empleos Creados</i> | <i>US\$ Exportados</i> |
|---------------------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| Asistencia Técnica | 203 | 1,940 | \$29,124,125.00 |
| Programa de Entrenamiento | 175 | 1,054 | \$12,995,720.00 |
| TOTAL | 378 | 2,994 | \$42,119,875.00 |

Al final de la Fase 1 se habían generado más de 42 millones en exportaciones, provenientes de 378 empresas, adicionalmente se estimó que se habían generado 2,994 empleos. Todos estos valores superaban por un buen margen las metas previstas antes indicadas y reflejan, con base a la opinión de los propios empresarios, los aumentos en exportaciones que sus empresas lograron como resultado del apoyo que recibieron del Programa.

Segunda fase: abril 2006 a junio 2009

La obtención de los resultados positivos y la superación de las metas de la primera fase, le permitieron al Programa tener un nuevo enfoque respecto al apoyo que debía desarrollar, la prioridad ya no eran únicamente las ventas, el trabajo en sectores tradicionales o la incursión en los mercados regionales.

La primera fase permitió demostrar que, con una buena asistencia técnica dirigida, las pequeñas y medianas empresas pueden incursionar en los mercados internacionales, que pueden aprovechar los acuerdos comerciales que el país ha firmado como el CAFTA y que la oferta exportable puede ser mucho más diversa y competir en mercados de especialización.

Es por ello que ya en la segunda fase, el enfoque era el desarrollo de nuevos productos, competir con base a valores agregados, diseño, diferenciación. Se dio un cambio importante de la perspectiva, puesto que para el Programa, estos aspectos serán en el mediano plazo los generadores de una base más sólida y sostenible, ya no solo pensar en las ventas inmediatas sino en el desarrollo estratégico del sector con sólidos fundamentos.

Así, la segunda fase del proyecto fortalecería aquellas actividades con mejores resultados para las empresas y desarrollaría nuevas áreas de intervención, con miras a dar cumplimiento a tres retos importantes:

- Mejora de la Competitividad.
- Desarrollo de Nuevos Productos y Mercados.
- Fortalecimiento de Instituciones Públicas y Privadas que permitan la sostenibilidad de las acciones realizadas.

Así, se sugirió enfocar la asistencia de esta fase en las siguientes áreas:

- El desarrollo de nuevos productos.
- El desarrollo de nuevos mercados.
- Mejoramiento del mercadeo por medio del desarrollo de marcas Salvadoreñas que puedan ser distribuidas a nivel de los intermediarios o distribuidores.
- Ayudar a las pequeñas empresas a organizarse para lograr algún tipo de economías de escala: compras, distribución, mercadeo, etc.
- Ayudar a superar limitantes logísticos que afectan específicamente a los pequeños nuevos exportadores.

- Ayudar a desarrollar nuevas fuentes de capital de riesgo para ayudar a financiar la expansión de compañías Salvadoreñas no tradicionales
- Generar modelos de innovación exitosa
- Diseminar o publicar casos de éxito.
- Asimilar y transferir las lecciones aprendidas y metodologías exitosas para que las instituciones y profesionales del sector privado y público puedan continuar su trabajo, incrementando así el grupo de exportadores.

Por otra parte, aún cuando los procesos que se siguieron para la ejecución de la segunda fase estuvieron en concordancia a los procesos seguidos en la primera fase, cabe mencionar que se realizaron dos importantes mejoras:

- La incorporación de un proceso de evaluación y seguimiento de cada nueva empresa que buscara apoyo, poniendo a disposición de las empresas un asesor con experiencia que pudiera guiar la necesidad de la empresa, a través de un proceso de entrevista profunda, que les permitiera a ambos delinear una estrategia exportadora y definir la secuencia de asistencias que serían requeridas, para el cumplimiento de dicho plan.
- Unido a esta nueva modalidad de atención, se previó la elaboración de una línea base para medir el trabajo realizado con las empresas. Esta línea base incluiría información sobre datos del dueño y del administrador de la empresa, ubicación, años en el negocio, productos, ventas locales, exportaciones, mercados atendidos, empleados y planilla por género, entre otros. Durante todo el Programa, las empresas deberían proveer información cada cuatro meses, y notificar respecto a los cambios en los indicadores que se establecieron a partir de la línea base, dando fe, que estos cambios son atribuidos al apoyo recibido por el Programa.

Estos dos cambios en la modalidad de atención a las empresas permitieron contar con información de primera mano, que sirvió de insumos para realizar revisiones internas y en algunos casos ajustes, así como la posibilidad de registrar el cumplimiento de metas establecidas por el Programa.

Resultados esperados

Las metas para esta fase se detallan a continuación:

Resultado 1: Incrementar las ventas locales y de exportación en \$35.0 millones generados por al menos 350 PYMES de un total de 500 asistidas.

Esta meta al igual que en la primera fase se basa en la generación de resultados en ventas, con la diferencia que ahora se consideraron ventas a nivel local y exportación generadas gracias al apoyo del Programa a las empresas.

Metodología:

Las ventas se generaron a través de participación en eventos comerciales, generación de nuevos productos y mejora en la competitividad de los productos de las PYMES. Adicionalmente, para

lograr el número de empresas mencionada se tomó como base las empresas de la fase uno complementado con una estrategia de promoción en medios de comunicación, con gremiales empresariales y en los eventos de capacitación y de promoción realizados a nivel local.

Por otro lado la recolección de estos indicadores se realizó de forma trimestral sobre la base de contacto con cada una de las empresas asistidas donde respondían a la pregunta “Cuenta en el último trimestre con resultados en ventas locales o exportaciones gracias al apoyo recibido por el Programa”. En caso de responder “No” solamente se registraba esta respuesta; en caso de responder “Sí” tenían que completar un formato, el cual devolvían con el detalle de las ventas locales y las exportaciones especificando los países a los cuales había exportado. Este formato era firmado por el representante de la empresa y sellado certificando la veracidad de los datos reportados.

Resultado 2: 7,100 nuevos empleos generados gracias a la asistencia brindada por el Programa a las PYMES.

Esta fue una meta nueva para la segunda etapa del proyecto y está relacionada con las ventas que las empresas reportan al Programa.

Metodología:

Como se mencionó, el resultado responde a las estrategias de generación de venta descritas en la meta 1. Al igual que el caso de las ventas, se incluyó en la encuesta trimestral la consulta sobre la generación de empleos divididos por género, si el empleo era permanente o temporal y el nivel en el que el empleo fue generado: gerencial, mando medio, administrativos o en producción.



Capacitación de muebles “Knock-Down” para beneficiarios del Programa.

Resultado 3: 1,500 empresarios, funcionarios del gobierno y profesionales del sector privado capacitados en áreas de negocios y exportaciones.

Esta meta se relacionó con el programa de capacitación el cual atendió a estos sectores de forma sistemática.

Metodología:

Se desarrollaron paquetes de capacitación en temas relacionados a la exportación y otro grupo de cursos a la medida. Se concretó una alianza con INSAFORP para subsidiar a los empresarios en la participación de los cursos lo que ayudó a aumentar la afluencia de empresarios. Adicionalmente, se invitaron a diferentes instituciones, gremiales e instituciones del sector privado para que enviaran representantes a las capacitaciones.

Resultado 4: Transferencia de la experiencia del Programa a el GOES, EXPORTA, Ministerio de Economía y al menos cinco entidades del sector privado.

La idea principal de esta meta era garantizar la sostenibilidad de las buenas prácticas del Programa transfiriendo éstas a instituciones que le pudiera dar continuidad.

Metodología:

En este tema se ha buscado relacionar a las diferentes instituciones en los proyectos ejecutados por el Programa a través de EXPORTA con ferias y misiones, MINEC-FOEX con cofinanciamientos y proyectos específicos con universidades, gremiales y organizaciones del sector privado.

Resultado 5: No menos de cinco proyectos colaborativos implementados con organizaciones del sector privado para el desarrollo de servicios a los exportadores que benefició al menos a 200 empresas.

Identificación de proyectos que redunden en un beneficio permanente para las empresas en aumento de los servicios o localidad de los mismos a través de instituciones del sector privado.

Metodología:

Se desarrolló un banco de potenciales proyectos en los cuales una institución relacionada brindara nuevos servicios o mejorara los existentes beneficiando a las PYMES exportadoras

Resultado 6: No menos de tres alianzas con organizaciones del sector privado locales o internacionales, fundaciones o donantes a través de costos compartidos para implementar proyectos de exportación en el país.

Al igual que en la primera etapa del Programa la idea fue promover el flujo del comercio y la inversión en El Salvador, contribuyendo a la expansión económica y crecimiento sostenible, promoviendo alianzas estratégicas entre empresas internacionales y potenciales socios locales.

Metodología:

El Programa brindaría asistencia para establecer por lo menos 3 alianzas estratégicas con costos compartidos con instituciones del sector privado, por medio de un acuerdo escrito o Carta de Intención de estas partes afirmando su compromiso a ser receptivos a las iniciativas de desarrollo de negocios con las empresas Salvadoreñas.

Como se indicó al inicio de este apartado, el programa en esta segunda fase orientaría sus actividades en torno a tres áreas de acción o componentes: Mejora de la competitividad de las empresas salvadoreñas, Asistencia para el desarrollo de nuevos productos y mercados, y Desarrollo y fortalecimiento institucional para permitir la sostenibilidad de las acciones. Para cada una de estas áreas de intervención se definieron actividades que se estarían realizando con mayor o menor esfuerzo, de acuerdo al siguiente detalle:

1. Mejora de la competitividad:

- Programas de Capacitación
- Asistencia técnica directa, incluyendo diseño y marketing de nuevos productos, planes de exportación, gerencia de exportación.
- Organización de comercializadoras para la exportación.

- Organización de organizaciones de apoyo especializadas.
- Programa de mentoring para pequeñas y medianas empresas.
- Contratos para ofrecer servicios de manufactura por parte de las PYMEs

2. Nuevos productos y desarrollo de mercado:

- Participación en ferias y misiones comerciales
- Organización de misiones de compradores
- Desarrollo de nuevos productos y mercados para software
- Desarrollo de servicios de exportación médicos y dentales
- Desarrollo de productos y mercados para alimentos de especialidad y servicios de alimentación
- Desarrollo de exportaciones de alta tecnología
- Desarrollo de mercados de exportación para servicios de diseño.
- Desarrollo de exportaciones de servicios de ingeniería y otros servicios profesionales.
- Desarrollo de artesanías de alta calidad, incluyendo instrumentos musicales.
- Desarrollo de instrumentos de e-commerce para artesanías y artículos de especialidad.
- Almacenamiento y distribución para artículos de consumo y de uso doméstico.
- Desarrollo de la cadena de abastecimiento indirecto para el mercado de exportación.
- Joint Ventures a nivel internacional, incluyendo España, Italia y países seleccionados de Suramérica.
- Promoción de servicios para fabricar marcas privadas para empresas distribuidoras y/o fabricantes.
- Desarrollo y distribución de marcas salvadoreñas para productos de venta al detalle.
- Desarrollo de fuentes de financiamiento, relevantes y responsables, para inversiones en extensiones de planta, tecnología, desarrollo de producto y mercado.

3. Fortalecimiento y desarrollo institucional

- Implementación conjunta con instituciones seleccionadas (por ejemplo: ferias comerciales con EXPORTA, co –financiamiento con FOEX)
- Proyectos especiales de Joint Venture con asociaciones del sector privado.
- Desarrollo y apoyo de nuevas organizaciones de Servicios (Ejemplo: ADIES, EXPORTSALUD, Comercializadoras de exportación).
- Capacitación (personal institucional, consultores independientes)
- Preparación y difusión de investigaciones e información de productos.
- Posicionamiento y comunicación del Programa de USAID para Promoción de Exportaciones.

El programa debía entonces poder generar un monto en exportaciones de treinta y cinco (35) millones de dólares a través del apoyo a quinientas (500) empresas. Estas metas fueron superadas en más del 100 % en cuanto al monto en dólares y en empresas atendidas. El siguiente cuadro resume las cifras totales que se obtuvieron al final de la Fase 2:

Cuadro resumen de las metas obtenidas por el Programa al final de la Fase 2

| <i>Indicador</i> | <i>PYMEs Asistidas</i> | <i>PYMES con ventas locales/Exportación</i> | <i>Incremento ventas locales/exportación</i> | <i>Empleos Creados</i> | <i>Beneficiarios capacitados</i> |
|---------------------------------------|-----------------------------------|--|---|-----------------------------------|---|
| Meta proyectada al final del Programa | 500 | 350 | \$35,000,000 | 7,100 | 1,500 |
| Meta lograda al 30 de marzo de 2009 | 1,181 | 396 | \$77,580,385 | 4,689 | 2,070 |

Al final de la Fase 2 se habían generado más de 77 millones en exportaciones, provenientes de 396 empresas, adicionalmente se estimó que se habían generado 4,689 empleos. De igual forma se superó la meta en cuanto a los beneficiarios capacitados, se tenía una meta prevista de 1,500 beneficiarios y fueron capacitados al final 2,070.

La creación de un modelo de trabajo

Filosofía de trabajo implementada para la obtención de los resultados.

Considerando todo lo anteriormente explicado, el marco situacional y la conceptualización del programa, se detalla ahora el modelo de trabajo que, por una parte buscaría cumplir con los objetivos ya explicados y por otra, impactar positivamente en la situación exportadora del país bajo el contexto descrito.

Fue así como se creó la filosofía del programa, es decir esa “*manera y estilo propio*” para ejecutar y poner en marcha las acciones previstas y que van más allá de los aspectos técnicos y metodológicos que la ejecución de un programa conlleva. Esta filosofía de trabajo se basó esencialmente en cuatro enfoques:

- La creación de una cultura exportadora.
- La creación de productos de valor agregado y nichos especializados.
- Una visión de conjunto y proceso.
- Aprender haciendo: Flexibilidad para aprender.

Enfoque hacia la creación de una cultura exportadora



Contenedor de producto salvadoreño para exportación.

Un aspecto fundamental bajo el cual se desarrollaron todas las acciones y apoyos para las empresas exportadoras fue la creación de una cultura exportadora, poco o incluso inexistente en el país, y que puede entenderse como el conjunto de rasgos distintivos intelectuales, culturales y materiales que caracterizan a los agentes vinculados a la actividad exportadora. Son las creencias, valores y actitud mental frente al tema del comercio exterior.

Desde esta perspectiva, los principales impedimentos para el desarrollo de las exportaciones Salvadoreñas no son la falta de información de mercado o la falta de capacidad empresarial dentro de las pequeñas empresas; aunque estas son importantes deficiencias que deben atenderse, los principales problemas eran:

- La falta del entendimiento cultural y experiencia en mercados extranjeros y de los requerimientos tanto de los consumidores como de los distribuidores
- La falta de recursos para apoyar mayores inversiones que son necesarias para el desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados, apoyo al mercadeo, así como inversiones en plantas, equipo y tecnología.

Las empresas multinacionales incluyen dentro de su presupuesto un porcentaje de las ventas a temas de innovación y desarrollo de nuevos productos. Estos procesos son parte integral de la empresa, es un proceso continuo. Si bien es cierto existe un riesgo en innovar y desarrollar nuevos productos es un riesgo mayor no hacerlo.

Pequeñas y medianas empresas Salvadoreñas han demostrado ser capaces de producir productos de alta calidad, y de ser altamente propositivos ante las oportunidades de mercado cuando éstas están debidamente apoyadas, informadas y cuentan con la voluntad de hacer este esfuerzo de penetrar nuevos mercados. Las limitaciones se vuelven más de conocimiento y entendimiento de las reglas del mercado internacional, de la acertada promoción, de la identificación del cliente adecuado y del entendimiento en general de los mercados internacionales. Aunque hay un gran número de pequeñas empresas con potencial de exportación, existe una escasez de productos que pueden ser competitivos en nuevos mercados de exportación, la llamada “oferta exportable” Salvadoreña es muy limitada.

Superar estos aspectos fue uno de los retos importantes para el programa, ayudar a crear una cultura exportadora que lleve a las empresas a ser verdaderas oferentes de clase internacional para poder competir abiertamente con productos adecuados a los mercados, con normas internacionales de producción, con productos y procesos innovadores, con modelos de comercialización agresivos y actuales, empleando los beneficios de las tecnologías de comunicación, identificando nichos de mercado de especialización, adicionando valores agregados a los productos y servicios, y así, de una serie de características que hacen que la oferta exportable de un país tenga cabida en el ámbito internacional.

Enfoque en la creación de nuevos productos de valor agregado y de nicho de mercado

Para el programa, El Salvador no debería de competir con base a precios bajos; la dolarización y la baja escala de producción existente, limita la capacidad de competir en mercados masivos que compensan el bajo precio con altos volúmenes de venta. Por ello, se apostó a que la competitividad a futuro del sector exportador debería estar basada en el desarrollo de productos de exportación de alta-calidad y alta-diferenciación; permitiendo así el



Exhibición de productos “Cocina Maya” en un supermercado de Whole Foods.

*COCINA MAYA
Una forma diferente de
aprovechar “Lo Nuestro”
El mercado nostálgico está
basado en mantener las
características originales de
los productos salvadoreños.
COCINA MAYA es un
proyecto que aglutina un
grupo de empresas que
trabajan nuevos productos
con base a ingredientes
locales. Vendió sus
productos en la cadena de
tiendas Whole Foods Market
de la costa oeste, una tienda
orientada al consumo de
productos gourmet*

incremento en el valor de los productos de exportación Salvadoreños y la especialización en el abastecimiento a mercados o nichos específicos.

Los mercados de exportación tradicionales (commodities, servicios de maquila, etc.) están llegando a la saturación, y no se puede depender en ellos para proveer una base estable para el desarrollo económico futuro. Como ejemplo se puede analizar la estrategia de exportación de productos “nostálgicos” a la comunidad Salvadoreña en EEUU, la cual puede proveer un útil y válido punto de entrada o mejor dicho de inicio; pero en muchas ocasiones ha demostrado también ser una trampa, ya que se desvían recursos y atención administrativa que se podría orientar al desarrollo de una posición sostenible en nuevos mercados que tienen mucho más potencial de crecimiento y valor a futuro.

Una de las principales características de un producto nostálgico es “mantener” las características que crean su añoranza, llámese sabor, forma, empaque, etc. y que es obviamente todo lo contrario a la innovación, la cual es más rentable en el mediano plazo y está siendo el elemento diferenciador de empresas y países exitosos en su proceso exportador. En este sentido, existen oportunidades de exportación para una variedad de servicios profesionales por ejemplo, como ya ha sido demostrado en el caso del desarrollo de software, ingeniería eléctrica y servicios médicos. Otros campos de ingeniería y consultoría en gestión, diseño, así como servicios educativos para la región, ofrecen un potencial para un mayor desarrollo en el futuro.

Por otra parte, el desarrollo de un número mayor de nuevos productos y la exploración de nuevos mercados de exportación dependen principalmente de la participación activa de las MIPYMES. Las compañías grandes son pocas en número para asumir el proceso de desarrollo de nuevos productos y mercado en la escala necesaria para encontrar penetrar nuevos nichos de mercado de forma exitosa. Las compañías grandes tienden a no asumir riesgos y son lentas para responder a nuevas oportunidades de mercado. Es por esto que el programa mantuvo un claro enfoque hacia la creación de nuevos productos con valor agregado, impulsó la incursión en mercados o nichos especializados y apoyó la participación de la mayor cantidad posible de pequeñas empresas, como parte de su modelo de trabajo.

Visión de conjunto y proceso

Para exportar exitosamente, la mayoría de pequeñas empresas requieren acceso a un amplio menú de apoyos, incluyendo capacitación, financiamiento, asistencia técnica y de mercadeo. Su progreso debe ser sujeto de un monitoreo continuo y los apoyos deben proponerse de una manera integrada, flexible y a tiempo.

El modo de intervención, y una de las fortalezas del Programa, fue el enfoque de proceso que se implementó para apoyar a las empresas, ejecutado bajo cinco pasos, de la siguiente manera:

1. Se promocionó los apoyos por diversas vías: página web, presentaciones en gremiales, presentaciones en las sesiones de capacitación entre otras.
2. Luego, la empresa interesada pasaba por un proceso de evaluación con el objetivo de determinar a qué tipo de apoyos podía acceder y también, para determinar si contaba con el potencial mínimo para entrar o profundizar en la actividad exportadora; para ello se establecieron cuatro niveles: inicial, básico, medio y avanzado. Este proceso incluía una visita a las instalaciones y completar un perfil que evalúa algunos aspectos de la empresa. (ver en anexos el sistema de evaluación, cuadro de puntuación y asignación de nivel).
3. La empresa luego de estar calificada podía acceder a los distintos servicios bajo dos modalidades:
 - a. Como “Fast Tracks” que eran cofinanciamientos con montos de hasta \$10,000.00, dónde el programa cofinancia hasta el 50% para actividades puntuales como: promoción comercial, asistencia técnica, mejora de producto, etc. Este mecanismo le permitió al Programa apoyar a las empresas de forma flexible y adaptada a las necesidades de cada una de las empresas.
 - b. Como “Mecanismo Largo” que era un plan de actividades orientadas a lograr penetrar mercados de exportación que se desarrollaban en un periodo de entre 3 y 6 meses con un monto de hasta \$50,000 con un cofinanciamiento de hasta el 50%.
4. Luego la empresa liquidaba las actividades a fin de recibir su reembolso, de forma ágil, en no más de dos semanas luego de presentada la documentación completa.
5. Este proceso era dinámico y las empresas podían pasar de un nivel al siguiente luego de una nueva evaluación anual.

CUSCATRADING
*Ventas a través de Amazon.com
 Nuevos canales de comercialización.*

Cuscatrading es un proyecto organizado por el Programa y cuyo objetivo es aprovechar las nuevas tecnologías relacionadas con la comercialización de los productos, en particular la venta en internet. De aquí surge la idea de vender en la tienda virtual más grande del mundo, junto con millones de proveedores de todo el planeta. Se ha logrado involucrar a 17 pequeñas empresas que venden sus productos a través de Amazon.com, eliminando al distribuidor y llegando de forma más directa al consumidor con todo el prestigio y la confianza que brinda este canal.



Es de hacer notar que este tipo de apoyo respondía a la demanda directa de las empresas, pero por otro lado existían además otras acciones basadas en investigaciones y oportunidades identificadas por el equipo del Programa, a los cuales se invitaba a las empresas a participar con mecanismo de cofinanciamiento y con apoyo de asistencia técnica.

Aprender haciendo: flexibilidad para aprender

El desarrollo e implementación de acciones que buscan incidir y mejorar la actividad de un sector

exportador, no escapan del error, es por ello que el programa mantuvo en todo momento una perspectiva de “Aprender Haciendo”, tener la flexibilidad de aprender de los errores y con ello ir creando un modelo más adecuado y mejorado. El desarrollo e implementación de algunas acciones implicaban márgenes de riesgo, los cuales siempre se tomaron en cuenta pero que no fueron limitantes para indagar sobre cosas novedosas, modelos de exportación distintos, canales de comercialización novedosos por mencionar algunos ejemplos.

La posibilidad de error siempre se tomó en consideración y de darse, se tomó como un mecanismo de mejora y aprendizaje, y no como un fracaso o limitante para apoyar a las empresas que buscaban formatos novedosos. En resumen, estos cuatro enfoques: la creación de una cultura exportadora, la promoción de exportaciones con valor agregado, una visión de conjunto y proceso, y el aprender haciendo, fueron los aspectos que dieron vida a la filosofía de trabajo que el Programa implementó y que tuvieron una relación directa con la forma de brindar los apoyos a las empresas, dando como resultado las condiciones, cifras y valores que las empresas apoyadas reportaban cada trimestre.

Componentes de apoyo desarrollados

Los servicios provistos por el Programa

Para describir adecuadamente este apartado, se explica en primer lugar las cuatro premisas bajo las cuales se desarrollaron los componentes de apoyo; luego, se detallan los componentes que el Programa llevó a cabo.

Premisas bajo las cuales se desarrollaron los componentes de apoyo

Los apoyos brindados a las PYMEs exportadoras estuvieron en todo momento marcados por cuatro premisas, las cuales fueron determinadas por el Programa como fundamentales para incidir positiva y significativamente en el desarrollo exportador del país, por ello se brindó un “coaching” a las empresas para implementar diversas acciones, todas enfocadas a la internacionalización de manera competitiva.

El coaching fue entendido como un mecanismo flexible que no solo brindaba el apoyo solicitado por la empresa, sino que además le acompañaba en su reto por exportar o de aumentar sus exportaciones. De esta forma, en muchos casos fue posible adaptar, mejorar o incluso diseñar esquemas de apoyo a la medida de las necesidades o requerimientos de los solicitantes, de manera tal que el empresario encontraba en el Programa y en su personal, aliados para desarrollar con un menor riesgo su proceso exportador. El coaching se implementó con las siguientes premisas:

- Que los apoyos se adaptaran a las necesidades específicas de las empresas exportadoras sujetas de apoyo.
- Que en todo momento los apoyos se complementaran entre sí a fin de poder brindar una solución integral a las empresas.
- Que fueran componentes de apoyo dinámicos, de forma tal que pudieran evolucionar conforme lo hacia las empresas beneficiarias.
- Que los apoyos fuera accesibles y ágiles para las empresas.

De forma más detallada, cada una de estas premisas implicó:

Adaptación a las necesidades específicas de las empresas exportadoras

Tanto el país, como las empresas exportadoras que serían sujetas de apoyo, poseían necesidades específicas que debían ser consideradas para poner en marcha el Programa y sus componentes de apoyo, en tal sentido, no se trataba de implementar una receta mágica, única y estándar que funciona indistintamente en cualquier país y que hace evolucionar su sector exportador, todo lo contrario, se trataba de desarrollar estratégicamente una serie de componentes de apoyo que, tomando en consideración los diversos aspectos del país y sector exportador, los conjugue a fin de

considerar los aspectos empresariales, técnicos, normativos, institucionales, políticos, culturales y todos aquellos que hacen característico a un sector exportador y sus necesidades.

Esta fue una premisa importante que el programa entendió y tomó muy en cuenta al momento de implementar las diversas acciones, de manera tal que estuvieran a la medida de las necesidades que en El Salvador se tenían; por ellos, es importante entonces destacar que más que replicar una serie de apoyos, se debió primero analizar detenidamente que podía funcionar en el país y con base a ello se desarrollaron los componentes que impactarían en el sector y lo desarrollarían con base a los objetivos y modelo de trabajo que se describieron anteriormente.

Para esto se mantuvo una constante comunicación con las empresas, el programa fue en todo momento muy abierto a escuchar las necesidades y problemática que enfrentaban las empresas, esto se hacía por medio de cada encargado de los componentes implementados.

La información que se obtenía era discutida en las sesiones de trabajo que ordinariamente los funcionarios del Programa llevaban a cabo, a fin de validar, o si fuera el caso, hacer los ajustes pertinentes para que se estuvieran orientando los apoyos hacia aquellos aspectos que más incidieran en el quehacer exportador de las empresas.

El resultado principal fue la generación de una serie de acciones que impactaron directamente en el quehacer exportador de las empresas salvadoreñas: aumento del volumen de exportaciones, diversificación de la oferta exportable y desarrollo de una cultura exportadora como principales aspectos, todo esto comprobado con las cifras registradas durante el período de operación del programa.

Complementariedad entre los componentes de apoyo para brindar una solución integral

Una empresa exportadora podía presentar deficiencias en diversas áreas o requerir apoyos para necesidades distintas, por lo que fue preciso diseñar un esquema de apoyos que pudieran ser complementarios entre sí a fin de brindar una solución lo más integral posible; esto significó para las empresas la posibilidad de poder acceder a un apoyo en específico sin limitar en ningún momento la opción de recibir apoyos de los otros componentes.

“...Tuvimos la suerte de recibir apoyos para visitar y conocer el mercado, obtener los registros sanitarios, mejorar el producto y además capacitarnos en temas de etiquetado y planes de exportación, por eso es que hoy sigo exportando”

Empresa del sector alimentos apoyada por el Programa

Esta filosofía buscaba incidir integralmente en la problemática de las empresas exportadoras, la cual generalmente resulta ser compleja y muy diversa; es difícil por lo tanto pensar que un tipo de apoyo en específico puede desarrollar integralmente a un sector exportador, por ello, dado que la problemática es diversa, los apoyos también lo debían ser.

Pero no solo eso, además debían ser complementarios entre sí, estar a disposición de las empresas ya sea de manera independiente o en conjunto, y poder así solventar con diversos apoyos la problemática de las empresas.

Por ello el programa buscó en todo momento que los apoyos estuvieran estrechamente relacionados y se pudieran complementar entre sí, de esta labor se encargaron los funcionarios del programa; que todos los componentes estuvieran a disposición de las empresas bajo un claro enfoque de apoyo integral.

Al brindar un apoyo cada encargado podía sugerir, o incluso referirlo directamente con los otros componentes. Como ejemplo se tiene que en muchas oportunidades las empresas solicitaban cofinanciamiento para la participación en una feria especializada y paralelamente se estaba impartiendo un curso bajo el programa de capacitación sobre “*Adecuación de Empaques*”, con el cual podía sacar mayor provecho a dicha feria; el programa brindaba el cofinanciamiento para la feria y además se le invitaba al empresario a inscribirse en el curso de capacitación, de forma tal que su participación en la feria fuera aprovechada de mejor manera o asistiera con mejores conocimientos y nivel de preparación para negociar e incluso cerrar ventas.

Fue de esta manera como la complementariedad de los componentes y la búsqueda de brindar apoyos integrales se combinaron en todo momento para con las empresas, lo cual marcó una diferencia sustancial en los resultados y niveles de desarrollo que lograron los empresarios que buscaron apoyo en el programa.

Componentes de apoyo dinámicos

Durante el plazo de ejecución del programa, las diversas variables que intervienen en el proceso exportador de las empresas cambiaban, los aspectos de mercado, tecnología, competencia, apertura comercial, costos de materia primas, regulaciones, acuerdos y una serie de factores tuvieron algún nivel de cambio, algunos más que otros, pero fueron cambiando; en este sentido, los componentes de apoyo también debían hacerlo, es decir debían ser dinámicos y evolucionar conforme lo hacia el entorno en el cual las empresas operaban.

Más aún, el mismo proceso de apoyo que se brindó a las empresas las hacía cambiar y por consiguiente demandar apoyos más adecuados al nuevo nivel en el que se encontraban; por ejemplo; empresas que participaban por primera vez en una feria requerían apoyos distintos a aquellas empresas que, con el apoyo del programa, ya estaban participando por tercera o cuarta vez en una feria.

Es por ello que los componentes debían ser dinámicos conforme lo hacían las empresas, a fin de solventar las nuevas necesidades que por su proceso normal de evolución tenían las empresas.

Cada uno de los componentes tuvo ajustes, modificaciones o adecuaciones a las necesidades que surgían, en algunos casos incluso se incorporaban nuevas actividades de apoyo o mecanismos para ayudar a desarrollar en su proceso exportador a las empresas. La forma como el Programa pudo

“...Los apoyos fueron muy ágiles y oportunos, esto es básico para una pequeña empresa como la nuestra, en la cual el tiempo es algo que más nos hace falta porque nos toca hacer de todo”

Empresa del sector textil apoyada por el Programa

conocer y adecuar las nuevas necesidades que surgían era por medio del seguimiento permanente que se tenía de las empresas, este fue un elemento esencial para que esta premisa funcionara.

Las empresas podían en todo momento acercarse al programa y dar a conocer sus inquietudes, ideas o proyectos para incursionar en el mercado internacional; al interior del programa se prestaba mucha atención a esta información y cuando era el caso, se tomaba en cuenta ya sea para apoyar proyectos específicos o incluso incorporarlos como parte de los servicios de apoyo brindados, logrando así que la ayuda que recibían las empresas estuviera acorde a sus necesidades.

Apoyos accesibles y ágiles

Finalmente, un aspecto que caracterizó al Programa y que fue muy bien valorado por el sector empresarial fue el proceso de acceso a los apoyos brindados. En todo momento se buscaron e implementaron procesos que, lejos de complicar a una empresa, facilitaran su acercamiento, solicitud y obtención de apoyos. Todos los componentes, consultores externos y personal interno del Programa trabajaron bajo esta premisa, hacer que los apoyos fueran oportunos, de fácil acceso y con procesos sencillos, tanto para gestionarlos como para recibirlos.

Una forma de medir este aspecto eran los tiempos que se requerían, los documentos que se solicitaban, todos organizados de forma tal que hicieran accesible el mecanismo de apoyo. Operativamente el programa diseñó los mecanismos y controles internos que permitieran, por una parte administrar adecuadamente los recursos provistos y por otra, ponerlos a disposición de las empresas de manera oportuna.

El comité interno del programa, conformado por personal de diversas áreas, era el responsable de revisar y validar el tipo de apoyos que se podían otorgar, se realizaban reuniones cada semana de forma programada con tiempos y proyectos a revisar, de esta forma se disponía de un mecanismo permanente que lograba la oportuna asignación de las ayudas a las empresas. A esto se sumaba el hecho que, cuando una actividad había sido aprobada y la empresa presentaba toda la documentación requerida para obtener el reintegro de gastos realizados, el plazo máximo para entregar el monto aprobado no excedía de las dos semanas, en algunos casos incluso se realizaba en menores tiempo.

Esto implicaba que tanto las áreas técnicas, operativas y administrativas del programa estuvieran en sintonía para poder llevar a cabo este proceso de manera ágil y oportuna, premisa que fue impulsada permanentemente y que distinguió al programa durante su periodo de ejecución.

Como una conclusión, es válido destacar que el haber desarrollado los componentes de apoyo bajo estas cuatro premisas, fue uno de los elementos fundamentales que le permitió al programa alcanzar y superar los resultados previstos para su período de ejecución.

Componentes de apoyo desarrollados

Todas las acciones de apoyo que el programa puso a disposición de las empresas, pueden ser enmarcadas en tres grandes componentes:

- Fortalecimiento empresarial
- Promoción y colaboración externa
- Asistencia técnica y/o comercial y competitividad.

En cada uno de estos componentes se ejecutaron diversas actividades orientadas a desarrollar el sector exportador, de la siguiente forma:

Fortalecimiento empresarial

Ejecución de un programa de capacitación

Consistió en un programa que consideraba que para que un país entrará en el mundo de la globalización y se logrará mantener competitivamente en él, no solamente necesita de un gobierno abierto y sensibilizado a los constantes cambios que demandan los mercados, sino que también debe propiciar las condiciones mínimas para hacer que su empresariado sea más competitivo y se suba al tren de la modernidad. Es decir, era necesario abordar una serie de tópicos respecto al punto de partida y el contexto en que se encuentran inmersas las empresas salvadoreñas con vocación o intención exportadora, para a partir de ahí, intentar aprovechar las aperturas comerciales que brindan los Tratados de Libre Comercio firmados por el país y la Región Centroamericana con sus socios comerciales, así como las oportunidades que brindan el Sistema Generalizado de Preferencias, concedido por la Unión Europea o la Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC) impulsada por la administración norteamericana.

Las condiciones estaban dadas para que el entorno empresarial salvadoreño diera un salto hacia dichos mercados con el fin de posicionarse adecuadamente para hacer frente a los retos y oportunidades que brinda el proceso de globalización. Sin embargo, las iniciativas tan importantes como el FOEX, el FAT Exportador de CONAMYPE, los programas de Centromype, la puesta en marcha del Trade Point, así como el apoyo de USAID para el fortalecimiento de estos programas, entre otros, podrían perder efectividad si no se fortalecían las capacidades de gestión de los



Clausura de programa de Mentoring.

funcionarios relacionados con el apoyo al sector empresarial, especialmente a las pequeñas y medianas en el área de la exportación, de los consultores y de las propias empresas.

Por ello, se preparó un plan de formación integral orientado a potenciar las capacidades de funcionarios de entidades claves

para el desarrollo del país en materia de comercio exterior, de Consultores especialistas y de las empresas.

Para los funcionarios, el objetivo general era contribuir a fortalecer las capacidades de dichos funcionarios de Instituciones relacionadas directa o indirectamente con la promoción de exportaciones desde El Salvador. Se consideró relevante que los funcionarios de las dependencias gubernamentales y del Sector Privado, conocieran sobre las principales actividades de la gestión exportadora, así como de la naturaleza de las operaciones del sector empresarial, tomando “el conocimiento como base del entendimiento”, lo cual favorecerá las relaciones entre Gobierno – Empresa y por ende la fluidez de las operaciones mejorando la comunicación entre las partes y el apoyo oportuno.

En cuanto al tema de capacitación para los consultores, los cursos estaba dirigidos a aquellos profesionales que daban asistencia a la micro, pequeña y mediana empresa salvadoreña con fines de lograr capacidad de desarrollo de Planes de Negocios y aspectos relacionados a su capacidad exportadora. Este Programa buscó sistematizar los conocimientos necesarios para que estos consultores los transmitan a las micro, pequeña y mediana empresa que estén interesadas o ya estén en el campo de la exportación. El objetivo primordial era preparar recurso humano capaz de afrontar los retos sobre desarrollo de planes de negocios de proyectos rentables como requisito primordial para lograr exportaciones en el TLC con los Estados Unidos, y de esa manera poder contribuir efectivamente al crecimiento y desarrollo de las MIPYMES en El Salvador y por ende en la economía del mismo.

Así, se llevaron a cabo una serie de diversos cursos especializados que fueron impartidos por especialistas, locales e internacionales, seleccionados por el programa, bajo metodologías específicas de capacitación. Fue necesario también establecer alianzas con entidades especializadas en temas de capacitación como ISEADE-FEPADE, Escuela Zamorano e INSAFORP por ejemplo.

Modelos innovadores para la exportación

Uno de los mecanismos que se impulsó para mejorar la competitividad y expansión de las empresas salvadoreñas hacia mercados internacionales fue la conformación y desarrollo de comercializadoras de exportación. Bajo esta modalidad, las empresas realizan su gestión exportadora de forma conjunta con otras empresas, lo cual les permite obtener una serie de beneficios como la reducción de costos operativos, mejor gestión comercial, una oferta más completa, mayor nivel de inversión en actividades promocionales y así una serie de factores que permiten la consolidación y facilitación de las exportaciones para incursionar con éxito en los mercados internacionales. El Programa estableció quince comercializadoras de diversos sectores, permitiendo que se beneficiaran a más de 100 empresas.

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS

Latin Food Distributors es una comercializadora creada con el apoyo de USAID, está formada por un grupo de empresas orientadas al mercado de salvadoreños en Estados Unidos. Cuentan en los últimos dos años con ventas mayores a los \$350,000 Su éxito, con respecto a la gran competencia existente en este mercado, radica en su enfoque de atender los requerimientos del distribuidor y ofrecer una oferta consolidada. No todos los distribuidores cuentan con las facilidades de llevar un contenedor desde El Salvador a sus bodegas, Latin Food brinda el servicio de entrega de sus productos en el puerto de destino con una oferta combinada de productos de interés para el cliente.

Otro esquema empleado fue el programa de “Mentores para pequeñas y medianas empresas”. Se conformaron equipos de trabajo con estudiantes graduados de maestría en administración de empresas, los cuales, bajo el liderazgo de empresarios exitosos, brindaban asesoría a PYMEs exportadoras. El programa implicaba involucrar al sector académico, a empresarios exitosos y a nuevos profesionales en el proceso de apoyo y desarrollo de las exportaciones de El Salvador. Se realizaron alianzas con tres instituciones académicas: Universidad Nacional de El Salvador, ISEADE-FEPADE y la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC); se involucró a nueve empresarios con una amplia trayectoria empresarial exitosa y se seleccionaron a 28 PYMEs para desarrollar el programa; de forma tal que se pudiera crear una metodología para replicar el proceso, considerando la experiencia y lecciones aprendidas. Se espera que el modelo pueda continuar a través de las instituciones académicas ya que los resultados obtenidos fueron muy beneficiosos para los empresarios y demás participantes.

Un tercer modelo que se desarrolló fue la implementación de un esquema de “e-commerce” para exportaciones de PYMEs salvadoreñas. Como un apoyo adicional a otros factores claves como el mercadeo, logística, organización, toma de pedidos, etc. el comercio virtual puede complementar y contribuir a las metas de ventas que las PYMEs exportadoras buscan obtener. Fue así como se conformó un modelo para que las empresas participantes, pudieran vender sus productos a través del sitio “Amazon.com”, el cual es uno de los sitios de venta con mayor trayectoria, experiencia y reconocimiento a nivel mundial y que ofrece 14 diferentes servicios que incluyen la promoción y venta en línea, el almacenamiento, la toma de pedidos, el envío y entrega entre otros en diversos países del mundo.

Promoción y colaboración externa

Participación en ferias internacionales y misiones comerciales

Con el fin de conocer los mercados internacionales, establecer contacto con potenciales clientes, generar ventas, evaluar la competencia, promover la oferta de productos salvadoreños y una serie de otros aspectos claves en el comercio internacional, el programa apoyo decididamente la participación de las PYMEs exportadoras en ferias de diverso tipo, cobertura, especialización y localización. La cantidad y tipo de ferias a las cuales se asistió fue evolucionando con el tiempo y nivel de desarrollo y especialización que las empresas lograban, desde ferias en el mercado local, hasta ferias muy especializadas y de alto prestigio y cobertura internacional. Se comprobó que, con la debida selección y preparación, este mecanismo se convertía en un instrumento mercadológico muy efectivo para empresas salvadoreñas que se encontraban en su proceso de



Exhibición salvadoreña en la feria Biofach, dedicada a productos orgánicos.

internacionalización, a muchas de ellas les significó la concreción de relaciones comerciales, incursión en los mercados y ventas. Se apoyó tanto la participación como empresas expositoras, con un espacio o stand específico para promover y dar a conocer los productos, como la visita guiada, la cual permitía que una empresa pudiera evaluar de primera mano, el mercado al cual planeaba incursionar sin necesidad de estar exponiendo sus productos, lograba sin embargo validar supuesto que poseía del mercado, conocer la competencia, niveles de precios, servicios relacionados, cultura de negocios y un serie de aspectos claves que en muchas ocasiones no están disponibles o no pueden ser determinados sin una presencia física en el mercado objetivo.

En lo referente a las misiones comerciales, fueron viajes que se organizaron para llevar a empresarios a aquellos mercados en los cuales existía un potencial para posicionar productos o servicios y eran del interés por parte de las empresas salvadoreñas. Estas misiones se organizaban con base a la conveniencia de las empresas y de forma previa se resolvía no solo los aspectos logísticos, sino también las agendas o citas de negocios con los potenciales compradores, de forma tal que se pudiese aprovechar al máximo la visita de campo que se realizaba. Los principales mercados en los cuales se llevaron a cabo estos eventos incluyeron Centroamérica, el Caribe, Sur América, más otros destinos que era del interés particular para alguna empresa, siempre y cuando cumpliera los requisitos que se habían establecido para este tipo de apoyo.

TURISMO MEDICO

Una proyección Publicada en Agosto de 2008 por Deloitte Consulting estima que el turismo médico que se origina desde EUA podría multiplicarse 10 veces durante la próxima década. En el 2007 cerca de 750 mil estadounidenses buscaron cuidados médicos fuera de EUA, para el 2008 se calculó que serían 1.5 millones de personas. El potencial de mercado que puede llegar a representar este servicio es cada vez mayor.

*Linda A. Johnson,
Associated Press
Sunday, August 3, 2008
San Francisco Chronicle*

Desarrollo y promoción de servicios profesionales

Como un apartado en específico, el Programa apoyó el desarrollo de las exportaciones en el sector servicios. Para ello, se identificaron disciplinas dentro de este sector que tuvieran un potencial de mercado y que se contará además con empresas o profesionales locales para atender la potencial



Exhibición de Exportsalud en el Aeropuerto Internacional de Comalapa, El Salvador.

demanda. Dentro de las disciplinas de servicios que se apoyaron para la exportación se tiene el desarrollo de software, los servicios médicos y dentales, servicios de traducción, diversas disciplinas de arte, diseño y servicios de ingeniería entre otros. Uno de los principales beneficios de promover los servicios es que implican un alto contenido de valor agregado generado por el recurso humano involucrado en la prestación del servicio, como los doctores por ejemplo, y se requiere de poca importación de materia prima puesto que el principal insumo es el conocimiento de los profesionales.

El desarrollo y promoción de estos servicios era muy amplio y se adecuaba a las necesidades particulares que cada disciplina podía demandar. Se incluían temas como la formalización para la venta y exportación del servicio, participación en ferias internacionales especializadas para cada tipo de servicio, visitas de campo a otros países que eran referentes a nivel internacional para conocer experiencias exitosas, desarrollo de material promocional, creación de imagen corporativa, diseño de sitios web especializados, consultorías especializadas para fortalecer los esquemas operativos bajo los cuales se preveía exportar el servicio, certificaciones, viajes para traer compradores, eventos de promoción y así una serie de acciones encaminadas a desarrollar y apoyar la exportación de tales servicios.

Proyectos conjuntos con el gobierno y sector privado

Otra forma de apoyar el desarrollo del sector exportador fue el fuerte trabajo con entidades, tanto gubernamentales, como privadas; de forma tal que se pudiera brindar a las PYMEs exportadoras, diversas formas de apoyo. Cada entidad mantenía su operatividad e independencia organizativa, lo que se buscaba era establecer alianzas para desarrollar actividades o programas que incidieran de manera positiva en las empresas exploradoras.



Presentación de Shorebank International del fondo de inversiones.

Este tipo de proyectos conjuntos permitió, de una forma integral, brindar apoyos en temas como: promoción comercial a través de la participación en ferias y misiones comerciales, para lo cual se co-financió la participación y exposición de diversas empresas en tales eventos; ejecución de planes de exportación que incluían adecuación de productos, certificaciones, registros, viajes de prospección, contratación de especialistas, etc.; capacitación especializada para empresas exportadoras que eran impartidas por entidades internacionales; innovación y diseño de nuevos productos a través de talleres, seminarios y consultorías especializadas de expertos en tales temas; exhibición de productos exportable salvadoreños a compradores internacionales de Centroamérica, el Caribe y EUA; y la implementación de un proyecto para la creación de un fondo de capital de riesgo, como algunos de los principales apoyos que se brindaron por medio de las alianzas estratégicas con entidades.

Asistencia técnica y/o comercial y competitividad

Asistencia técnica directa

Este componente de apoyo cofinanciaba, en una proporción del 50% el Programa y 50% la empresa, una amplia variedad de actividades que son necesarias para que una PYME desarrolle su proceso de exportación, a manera de ejemplo se puede indicar el cofinanciamiento para obtener de certificaciones orgánicas, diseño de nuevos productos, diseño de embalajes y etiquetas, pruebas de laboratorio, desarrollo de planes de exportación, implementación de acuerdos comerciales y así, una amplia diversidad de actividades a la medida de las necesidades de las empresas exportadoras. La

asistencia técnica se realizaba por medio de la subcontratación de especialistas nacionales y extranjeros en diversas temáticas. El programa también evaluaba con mucho detalle casos de empresas que, por su tamaño y condición, como por ejemplo artesanos que fabrican guitarras, el apoyar en un 100% las actividades de asistencia.

Para que todo este componente operara de forma adecuada, existía un comité presidido por el director de este componente y otros funcionarios del Programa, que se encargaban de evaluar cada solicitud de asistencia técnica y determinar si podía ser aprobado, antes de ser enviado a USAID para su aprobación definitiva. Este mecanismo permitió no solo optimizar los apoyos y recursos de este componente, sino que además hacer que las empresas elaboraran propuestas de mejoramiento bajo criterios técnicos y realistas, ya que se les asesoraba, por medio de un especialista en evaluación, para que cumplieran todos los requerimientos establecidos para las asistencias técnicas. También, se brindó bastante asistencia técnica a través de los proyectos que las empresas presentaron a través del Fondo de Fomento a las Exportaciones (FOEX) del Ministerio de Economía.

Contratos para servicios de manufactura para PYMES

Se tuvo la experiencia de conocer empresas que poseen ideas de productos o servicios con potencial de mercado pero que carecen de la capacidad financiera para desarrollarlos o producirlos en condiciones competitivas. El Programa impulsó la creación de modelos que pusieran en contacto a estas PYMES con empresas productoras que ya cuentan con una capacidad instalada y que cuentan con la capacidad de manufacturarles los productos con las condiciones y características requeridas. A modo de ejemplo se tiene el caso de un grupo de pequeñas empresas que han desarrollado y posicionado marcas de especialidad para café, el proceso de tostado y envasado del producto está siendo realizado por una empresa que ya cuenta con una planta y capacidad instalada, por lo cual han establecido un contrato de manufactura. Otro ejemplo es la fabricación de una variedad de alimentos tipo gourmet que están siendo fabricados por una empresa especializada en la fabricación de este tipo de productos, las PYMES participantes son las propietarias de las recetas y de la marca bajo la cual se están comercializando. En el sector servicios, se tiene el caso de un grupo de diseñadores que creó líneas de muebles que ganaron premios de diseño y participaron en ferias internacionales especializadas, lo cual les generó pedidos, y con ello requirieron talleres especializados con capacidad para fabricarles los muebles bajo las características de diseño establecidas. Con base a estas experiencias, se puede pensar en otros proyectos similares que les permita a PYMES exportadoras incursionar en mercados internacionales sin tener necesariamente que invertir en una planta de fabricación, sino más bien bajo la opción de un contrato de manufactura.

Misiones comerciales de compradores

Esta modalidad consistió en traer a potenciales compradores al país para conocer la oferta de PYMES exportadoras, durante la visita se hacía una exposición dirigida de los productos y se coordinaban citas de negocios con cada empresa. El apoyar y desarrollar este tipo de actividades le permitió al Programa generar resultados positivos con un menor grado de inversión. Una de las principales ventajas es que le permitía al potencial comprador conocer los productos e instalaciones de un posible proveedor, logrando con ello superar los temores o desconfianza que pudiese tener



Exhibición de producto salvadoreño en una misión comercial inversa en El Salvador.

respecto a la formalidad de la empresa, calidad de sus productos o capacidad de abastecimiento. Este tipo de eventos se realizó para diversos sectores productivos y de servicios, incluso se logró exportar los servicios de artistas en la rama musical cuando el Programa identificó a representantes y/o agentes artísticos en los Estados Unidos y los trajo al país, estando acá se desarrolló una sesión de audición en la cual se les demostró el talento de cada artista, el resultado fue la contratación de más de 10 grupos para participar en un festival musical.

Desarrollo de proyectos especiales

Se llevaron a cabo acciones para promover la exportación de productos no tradicionales, exportación a mercados de especialidad, a segmentos específicos o exportación de productos de alto valor agregado. El Programa buscó que el desarrollo de productos innovadores, la creación de modelos novedosos de comercialización o la especialización en segmentos específicos, fueran un

quehacer normal en las exportaciones del país, por ello impulsó y apoyo decididamente una serie de proyectos encaminados a este objetivo. Dentro de estos proyectos se encontraban:

- *Desarrollo de productos alimenticios de especialidad.*

Muchos clientes en EUA y Europa buscan productos novedosos y estimulantes en cuanto a origen culinario, como por ejemplo la comida asiática, latina o del medio oriente, en este sentido el Programa apoyó la creación de una línea de productos que hiciera referencia a los sabores mesoamericanos, específicamente una relacionada a las raíces culturales de los Maya, región en la cual se encuentra El Salvador. Así se creó “Cocina Maya”, marca bajo la cual actualmente se están vendiendo diversos productos alimenticios en establecimientos como Whole Foods Market, que es uno de los principales puntos de venta de comida gourmet en EUA.

- *Desarrollo de mercados para la exportación de servicios de diseño comercial.*

El diseño ha sido uno de los servicios que el Programa ha apoyado por su potencial de mercado a nivel internacional, se cuenta con profesionales que tienen el talento para competir en segmentos específicos. El apoyo se ha dado en el mercadeo de sus servicios, conocer



Exhibición de muebles salvadoreños en la feria “Internacional Contemporary Furniture Fair” en la ciudad de Nueva York.

los mercados y contactar posibles compradores; de esta forma además se ayudó a que en el mercado local se le de importancia y reconocimiento al diseño y talento nacional que se posee. Algunas de las principales actividades ejecutadas incluyen la participación en ferias internacionales de prestigio internacional como la “Brand Licensing Europe Expo” que se realiza en Londres, Inglaterra y la “International Contemporary Furniture Fair” en Nueva York, EUA. Así como la realización de un concurso nacional con jueces internacionales para premiar a los cinco mejores diseños. Capacitación en temas de comercio internacional, costeo y conformación de esquemas conjuntos son otros de los apoyos que se desarrollaron para este proyecto.

- *Desarrollo de exportaciones de alta tecnología.*

Además de apoyar los servicios profesionales de alta tecnología como los médicos, dentistas y desarrolladores de software, el Programa apoyó a un pequeño fabricante local de aviones ligeros de tipo deportivo. El fabricante adquiere el equipo e instrumentos para que la aeronave funcione y luego en el país fabrica el fuselaje por medio de técnicas sofisticadas de moldeado y compuestos ultra ligeros de gran resistencia, resinas y materiales de fibra de carbono. Este proceso genera mucha mano de obra de alto valor agregado o especialización. La técnica aprendida con un adecuado entrenamiento puede ser utilizada luego para fabricar diversos productos de otras industrias como cascos, cajas para guitarras, tuberías de aire acondicionado de aviones, etc. con lo cual se podrá promover la exportación de manufactura de tales productos en países como EUA y Europa.

- *Impulso a exportaciones de artesanías de alta calidad incluidos instrumentos musicales.*

En este apartado se ha buscado montar un proyecto piloto para demostrar que un producto de alta calidad puede ser elaborado por pequeñas empresas y colocado en mercados sofisticados y con altos estándares de exigencia.

Este es el caso de las guitarras Paax Muul donde se trabajó con artesanos dedicados a la fabricación de guitarras que eran vendidas entre \$30 y \$50.

Gracias a la asistencia técnica para mejorar la calidad, con las materias primas apropiadas y una promoción enfocada en los mercados adecuados se ha logrado que estos mismos artesanos produzcan y se comercialicen guitarras de altísima calidad a precios de entre \$800 y \$2,500 en Europa y Estados Unidos. Asimismo, se identificaron empresas fabricantes de guitarras en España con el objetivo que establecieran una planta de producción en el país.



Artesano de “Paax Muul” fabricando una guitarra.

Desarrollo de alianzas estratégicas internacionales

Este esfuerzo se enfocó en identificar empresas en países que no cuentan con acceso preferencial a Estados Unidos y que se aproveche que El Salvador cuenta con un Tratado de Libre Comercio con este último país. Estos esfuerzos se enfocaron en calzado y jugos naturales particularmente en Europa (España) y en Sur América (Brasil, Venezuela, Chile y Argentina). Las principales actividades desarrolladas se enfocaron en el caso de las frutas tropicales en formular la factibilidad de una planta procesadora de frutas que luego sería presentada a productos de jugos en Chile y Argentina que se concentran en frutas de climas templados. Para el caso del calzado se identificó a productores de calzado en Brasil y España con el objetivo que montaran una planta de fabricación para el mercado estadounidense. Las mismas actividades se desarrollaron pero para sectores de químicos y alimentos de Venezuela.

Desarrollo de servicios de fabricación de marcas privadas

En la misma línea del punto anterior, la idea era identificar fabricantes en diferentes países interesados en vender en Estados Unidos para fabricar en El Salvador marcas privadas. Este esfuerzo se realizó identificando especialistas en diferentes sectores productivos y luego se identificó el potencial de fabricarlo en el país, con calzados especiales como de baile para Estados Unidos y otro de fabricación de sombreros en Argentina.

Desarrollo de fuentes de financiamiento para la inversión

Esta actividad estaba directamente relacionada y apoyaría de forma complementaria a todas las demás acciones llevadas a cabo en los demás componentes del Programa, ya que el proveer de suficientes fuentes de financiamiento de calidad y apropiadas para las empresas exportadoras, es un prerequisite para que el proceso exportador en El Salvador tenga éxito. La experiencia en EUA y otros países, ha demostrado que los rápidos crecimientos de algunas industrias, como resultado por ejemplo de nuevos mercados de exportación, no pueden depender únicamente del financiamiento bancario, sino que se vuelve crítico el acceso a fuentes de capital de riesgo. En este sentido, el Programa promovió la creación de un “fondo de cuasi-capital” para apoyar a las PYMEs exportadoras tratando de involucrar a entidades internacionales de financiamiento, entidades locales como el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), algunos inversores nacionales y la propia comunidad salvadoreña establecida en EUA. Se sumaría a esto el apoyo del Programa de Financiamiento a PYMEs de USAID y el Programa aportaría asistencia técnica y consultoría para la organización del fondo.

Resultados y Lecciones Aprendidas

En este apartado se resumen los principales resultados que se obtuvieron con la ejecución del Programa, se presentan los aspectos más relevantes. Asimismo se hace un compendio de las principales lecciones aprendidas que se podrían recomendar para tomar en cuenta en futuros proyectos de apoyo al sector exportador.

Resultados del Programa

El Programa apoyó a 2,024 empresas, de las cuales 799 se encuentran al final del Programa exportando. 808 empresas recibieron asistencia técnica directa y 3,160 los empresarios capacitados en temas relacionados al comercio internacional. Con esto, el valor de exportaciones es de aproximadamente 127.7 millones de dólares, contabilizados a lo largo de los seis años de operación. Son más de 8 mil los empleos generados como resultado de la actividad exportadora y de apoyo brindado a las empresas.

Fueron siete los principales sectores atendidos; el 44% del apoyo brindado se focalizó al sector servicios, le sigue el sector manufactura que representó el 23% y el sector alimentos con un 20%. Los otros sectores atendidos, productos agrícolas, especialidades de café, productos químicos y farmacéuticos y productos orgánicos, representaron cada uno entre el 1% y el 5%.

En cuanto al tamaño de las empresas, clasificadas por el número de empleados que poseen, el 45% de las empresas apoyadas lo representaron las que poseían entre 5 y 25 empleados, en segundo lugar las empresas que tuvieran entre 1 y 5, representando el 35%, en tercer lugar, con un 11% las que tuvieron entre 26 y 50 empleados. La que poseían más de 50 empleados estuvieron en cuarto lugar y representaron el 9% de las empresas apoyadas.

Asimismo, las empresas recibieron distintos tipos de asistencia, la capacitación fue dada al 70% de las empresas atendidas, la promoción comercial al 39%, en tercer lugar las consultorías especializadas al 26% de las empresas y finalmente el 2% de las empresas recibió calidad, desarrollo de productos, material promocional y apoyo en innovación. Los porcentajes no sumaran un 100% dado que una empresa pudo haber recibido capacitación como también promoción comercial y a la vez una consultoría. De forma resumida se presenta el siguiente cuadro que resume los principales resultados descritos:

**CUADRO RESUMEN DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS DEL
PROGRAMA DE USAID PARA PROMOCION DE EXPORTACIONES
JUNIO 2003 A JUNIO 2009**

| | | |
|---|----|----------------|
| VENTAS GENERADAS | \$ | 127,700,260.00 |
| EMPLEOS GENERADOS | | 8,183 |
| TOTAL DE EMPRESAS ATENDIDAS | | 1,581 |
| EMPRESAS ATENDIDAS CON ASISTENCIA TECNICA | | 808 |
| EMPRESARIOS CAPACITADOS | | 3160 |
| EMPRESAS EXPORTANDO | | 793 |

| SECTORES APOYADOS | Cantidad | % |
|------------------------------------|--------------|-------------|
| SERVICIOS | 689 | 44% |
| MANUFACTURAS | 366 | 23% |
| ALIMENTOS | 309 | 20% |
| PRODUCTOS AGRICOLAS | 86 | 5% |
| ESPECIALIDADES DE CAFE | 79 | 5% |
| PRODUCTOS QUIMICOS Y FARMACEUTICOS | 40 | 3% |
| PRODUCTOS ORGANICOS | 12 | 1% |
| | 1,581 | 100% |

| TAMAÑO DE LAS EMPRESAS | Cantidad | % |
|-------------------------------|--------------|-------------|
| MENOS DE 5 EMPLEADOS | 554 | 35% |
| DE 5 A 25 EMPLEADOS | 719 | 45% |
| DE 26 A 50 EMPLEADOS | 170 | 11% |
| MAS DE 50 EMPLEADOS | 138 | 9% |
| | 1,581 | 100% |

| TIPO DE ASISTENCIAS | Cantidad | % |
|----------------------------|----------|-----|
| CONSULTORIA | 409 | 26% |
| PROMOCION COMERCIAL | 616 | 39% |
| CALIDAD | 24 | 2% |
| DESARROLLO DE PRODUCTOS | 26 | 2% |
| MATERIAL PROMOCIONAL | 25 | 2% |
| INNOVACION | 25 | 2% |
| CAPACITACIÓN | 1,107 | 70% |

Las cifras de ventas y empleos generados son los indicados por las empresas por medio del monitoreo trimestral que se realizaba. Los demás datos indicados son los registrados por el Programa.

Lecciones Aprendidas

El trabajo realizado por el Programa permitió definir algunas premisas a manera de lecciones aprendidas que permitirían una mejor orientación de los recursos y un mayor impacto a nivel país, las cuales se detallan a continuación:

- El Salvador no debería competir en base a precios bajos; la dolarización y la baja escala de producción limita la capacidad de competir en mercados masivos. La competitividad a futuro debe de ser basada en el desarrollo de productos de exportación de alta-calidad y alta-diferenciación que puedan ser atractivos a un rango amplio de consumidores potenciales, y el incremento al valor de los productos de exportación Salvadoreños por medio de un mercadeo agresivo y efectivo.
- Los mercados de exportación tradicionales (commodities, servicios de maquila) están llegando a la saturación, y no se puede depender en ellos para proveer una base estable para el desarrollo económico futuro.
- Contrario a las visiones ampliamente compartidas, los principales impedimentos para el desarrollo de las exportaciones Salvadoreñas *no son* la falta de información de mercado o la falta de capacidad empresarial dentro de las pequeñas empresas; aunque estas son importantes deficiencias que deben atenderse, los principales problemas son (1) la falta del entendimiento cultural y experiencia en mercados extranjeros, y (2) la gran falta de recursos para apoyar mayores inversiones que son necesarias para el desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados, apoyo al mercadeo, así como inversiones en plantas, equipo y tecnología.
- Existen oportunidades de exportación para una variedad de servicios profesionales, como ya ha sido demostrado en el caso del desarrollo de software, ingeniería eléctrica y servicios médicos. Otros campos de ingeniería y consultoría en gestión, así como servicios educativos para la región, ofrecen potencial para un mayor desarrollo en el futuro.
- Pequeñas y medianas empresas Salvadoreñas han demostrado ser capaces de producir productos de alta-calidad, y de ser altamente propositivos ante las oportunidades de mercado cuando éstas están debidamente apoyadas.
- Para exportar exitosamente, la mayoría de pequeñas empresas requieren acceso a un amplio menú de apoyos, incluyendo capacitación, financiamiento, asistencia técnica y de mercadeo. Su progreso debe de ser sujeto de un monitoreo continuo y los apoyos deben proponerse de una manera integrada, flexible y a tiempo.
- El desarrollo de exportaciones y programas de apoyo deben proveer información y guía a las empresas de manera que las empresas se concentren en cómo aprovechar estas oportunidades.

- Aunque hay un gran número de pequeñas empresas con potencial de exportación, existe actualmente una escasez de productos que pueden ser competitivos en nuevos mercados de exportación, la llamada “oferta exportable” Salvadoreña es actualmente muy limitada.
- El desarrollo de un número mayor de nuevos productos y la exploración de nuevos mercados de exportación depende principalmente de la participación activa de las MIPYMES.
 - Las compañías grandes son pocas en número para asumir el proceso de desarrollo de nuevos productos y mercado en la escala necesaria para encontrar penetrar nuevos nichos de mercado de forma exitosa.
 - Las compañías grandes tienden a no asumir riesgos y son lentas para responder a nuevas oportunidades de mercado.
- El desarrollo de nuevos productos, la adopción de tecnologías más eficientes, el prospecto y desarrollo de nuevos mercados, y el desarrollo, introducción y apoyo de nuevas marcas requieren inversiones que actualmente son difíciles o imposibles de financiar en El Salvador. El apoyo comprometido del GOES y el desarrollo de nuevas fuente de capital de riesgo para compañías exportadoras será crítico para lograr el éxito en estas áreas.
- USAID debe continuar apoyando el desarrollo de las exportaciones de El Salvador a través de la implementación de un programa integral con participación de las entidades del Gobierno relacionadas, las organizaciones del sector privado y los mismos pequeños y medianos empresarios.
- Los productos tradicionales de exportación de El Salvador son únicamente competitivos marginalmente y enfrentan un crecimiento lento o en declive
- El Salvador puede llegar a ser competitivo en la “nueva economía” de alto valor y nichos altamente diferenciados.
- Las PYMEs son un factor clave de emprendimiento, empuje y cantidad necesaria para desarrollar un número suficientemente grande de nuevos mercados de exportación, los cuales permitirán generar una base sustancial de crecimiento económico y creación de empleo a futuro.
- Se ha demostrado y comprobado que las PYMEs pueden ser internacionalmente competitivas
- Una transformación estructural de fondo en la economía salvadoreña y la consolidación de un nuevo modelo de desarrollo económico basado en las exportaciones para El Salvador, y quizás para otros países de Centroamérica, requerirá en todo caso, la continuidad de apoyos sustanciales por varios años más.
- Para continuar con la exploración y desarrollo de nuevos nichos de mercado se requerirá de un fuerte apoyo en las áreas de asistencia técnica u capacitación, exploración y desarrollo de nuevos mercados, diseño y desarrollo de nuevos productos, fortalecimiento empresarial, inversión y capital de riesgo, apoyo en la promoción y mercadeo que incluya el posicionamiento y desarrollo de marcas.

ANEXO 1 - Proceso de evaluación y calificación para la asignación de apoyos

- **CAPACIDAD FINANCIERA (20 Puntos posibles):**
Se evaluaba: Solvencia: Ventas/Cuentas por cobrar y Ventas/Cuentas por pagar mayores o iguales a 1, Rentabilidad: Ventas/activos y Patrimonio/pasivo ambos mayores a 30% y Estados financieros auditados
- **MERCADO Y PRODUCTO (30 puntos posibles):**
Características del producto: producto adecuado, etiquetado ajustado a mercado destino y empaque adecuado, Determinación básica del precio de exportación, Desarrollo de materiales y aspectos de mercadeo, Estrategia de distribución desarrollada, Cumplimiento de los requisitos y requerimientos especiales del mercado meta (en caso de existir): certificaciones, permisos, etc.
- **CAPACIDAD PRODUCTIVA Y DE GESTION (30 Puntos posibles):**
Contar con algún sistema de control de calidad, Antigüedad de la maquinaria y el equipo, Capacidad de incrementar la producción en el corto plazo, Cuenta con capacidad organizativa para asumir compromisos de exportación, Registro de Comercio Actualizado y Cuenta con algún tipo de sistema de costeo de sus productos
- **EXPERIENCIA Y ACTITUD EXPORTADORA (hasta 20 puntos)**
Dependiendo del nivel en el que se encontraba:
 - Ha exportado directamente de forma constante
 - Ha exportado algunas veces directamente
 - Ha exportado indirectamente
 - Vende únicamente en el mercado local
 - Algunos miembros de la empresa han recibido entrenamiento en comercio exterior

Una vez completado el perfil, la puntuación obtenida por la empresa determinaba a qué servicios podía tener acceso, de la siguiente manera:

| | | |
|-----------------|--------------------|--|
| INICIAL | Menos de 50 | Tiene acceso solamente a capacitación. |
| BASICO | Entre 50 y 65 | Tiene a acceso a asistencia técnica y promoción comercial como visita guiada. |
| MEDIO | Más de 65 hasta 80 | Tiene acceso a promoción comercial y asistencia técnica |
| AVANZADO | Más de 80 | Tienen acceso a todos los servicios incluyendo actividades de asistencia técnica específicas para su sector. |

ANEXO 2 - Historias de Éxito

- Basic Glazes
- Espacios Digitales
- Exportsalud
- Ferelis
- International Contemporary Furniture Fair
- Latin Foods Distributors
- Paax Muul
- Pahnas
- Pulsar
- Technology Services



HISTORIA DE ÉXITO

Cerámica tradicional con un giro moderno

USAID apoya la innovación aplicada a materia prima y procesos de producción para destacar y promover un producto único.



Photo: USAID's Export Promotion Program

Aún cuando las piezas de cerámica podrían parecer tradicionales el proceso innovador utilizado para fabricar la cerámica las hace únicas, bellas y altamente comerciables.

El Programa de USAID para Promoción de Exportaciones está ayudando a aumentar la calidad de los productos y a reducir los costos de producción y generar mayores ganancias al buscar materia prima y procesos de producción innovadores. Este valor agregado es lo que diferencia a los productos salvadoreños de aquellos manufacturados en otros países y lo que le da a las compañías salvadoreñas su ventaja competitiva.

La cerámica es un arte tradicional y antiguo tan popular hoy en día como lo fue en los tiempos Maya. Las culturas alrededor del mundo han utilizado la cerámica para propósitos prácticos y decorativos. Esta cerámica generalmente se fabricaba a mano, pero en el mundo moderno de hoy, se han desarrollado técnicas y procesos para simplificar estos métodos de producción y hacerlos más costo efectivos, al igual que el producto final.

Con este fin, el Programa de USAID para Promoción de Exportaciones ha estado trabajando para desarrollar tecnologías y procesos innovadores que puedan cambiar la competitividad de la industria de la cerámica. El programa, juntamente con una PYME salvadoreña llamada “Basic Glazes of Central América”, colaboró en el desarrollo de la reformulación de la técnica Maya para la manufactura de cerámica, agregando un ingrediente a la cerámica llamado Tierra Sigiliata.

La Tierra Sigiliata se agrega directamente a la arcilla cruda. Sus finas partículas se mezclan con la arcilla, lo que permite a la pieza tomar un brillo natural sin vidriado, con lo que se reduce la temperatura de horneado. El producto viene en varios colores y la arcilla cruda toma estos colores, creando un efecto bellissimo porque el color viene desde adentro de la pieza, en lugar de aplicarse sobre la pieza. El uso de esta nueva fórmula resulta en artículos de cerámica más fuertes y de mejor calidad, al mismo tiempo que se reduce el costo final del producto terminado.

Basic Glazes le da crédito al Programa no solo por la innovación de la materia prima sino que además por las técnicas adicionales desarrolladas para demostrar su innovación; técnicas tales como el labrado, grafiti, grabado con ácido, entre otros.

Thomas Wagner, el presidente de Basic Glazes, dice “gracias al apoyo y recomendaciones del Programa de USAID para Promoción de Exportaciones hemos desarrollado materia prima, técnicas propias y consideraciones de diseño que nos permiten producir piezas a la fracción del costo tradicionalmente asociado con el proceso”.

Esta es una tecnología patentable con un alto potencial de mercado. Adicionalmente, permite que las piezas se consideren menos “artesanales” y más industriales. El uso industrial de esta tecnología en cerámica de grado comercial resulta tan competitivo que es más costo efectivo que la cerámica hecha en China.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

EL SALVADOR

HISTORIA DE ÉXITO

Visualizando el futuro 3D para servicios de diseño

USAID le brinda apoyo a la compañía salvadoreña Espacios Digitales, para que exporte servicios de diseño y arquitectura a compañías en los Estados Unidos.



Photo: Espacios Digitales

Las Exportaciones de Proyectos Arquitectónicos de animación visual como el que se muestra arriba, constituyen un servicio de diseño con gran potencial para el mercado salvadoreño. Las compañías arquitectónicas internacionales buscan nuevos talentos para desarrollar y construir estas presentaciones animadas para sus clientes de bienes raíces.

El Programa de USAID para Promoción de Exportaciones proporciona las herramientas necesarias para exponer a jóvenes diseñadores a la exportación de servicios de diseño y arquitectura digital. Aun cuando este sector de mercado de exportaciones es todavía pequeño, el apoyo de USAID a profesionales talentosos exhibe su habilidad y promueve a El Salvador como el caldo de cultivo de diseño e innovación para tanto clientes como proyectos internacionales.

Espacios Digitales, (Digital Spaces) es una pequeña empresa de diseño gráfico y arquitectura, fundada en San Salvador en 1997, con la visión de proveer un enlace entre el diseño gráfico y la arquitectura visual. Con la ayuda de USAID, Espacios Digitales ha evolucionado de una compañía de un solo individuo, a una compañía buscada por firmas internacionales para que les produzcan renders tridimensionales (3D) digitalmente animados de sus proyectos arquitectónicos. Espacios Digitales fue invitada en noviembre de 2003 a unirse a la Asociación Salvadoreña de Diseño con apoyo de USAID, para asistir a ferias internacionales.

La compañía inició su visita a ferias con la Feria de Diseño Grafico en Berlín, Alemania en octubre de 2004, seguida por varias ferias en los Estados Unidos y Europa. Espacios Digitales exportó su primer diseño 3D a Guatemala en el 2005 y ha ido aumentando la venta de sus servicios de diseño cada año, incluyendo diseño gráfico y planos arquitectónicos, principalmente a los Estados Unidos.

Durante la “Siddgraph Fair 2006”, realizada en Boston, MA, una compañía arquitectónica basada en los EEUU contrató a Espacios Digitales para que le construyera un modelo 3D de un centro comercial en Boston. El proyecto fue completado exitosamente, y esa misma compañía estadounidense contrató los servicios de Espacios Digitales para desarrollar el render 3D de un edificio de apartamentos de 63 pisos en la ciudad de New York. La compañía cerró un trato de negocios durante la “2007 Siddgraph Fair”, para desarrollar un modelo 3D de un proyecto en Long Island, NY, de ocho edificios, consistentes en un hotel y un estadio.

El personal de la compañía ha crecido de una persona en 1997 a siete personas en 2007. Desde entonces ha abierto una sucursal en Canadá y se ha expandido para incluir muebles, construcción y diseño de multimedia. Julio Yanes, su Gerente General, le da el crédito al Programa de USAID para Promoción de Exportaciones, por haberle abierto los ojos y mostrarle las oportunidades de negocio disponibles a nivel mundial.

Aun cuando la mayoría de las exportaciones salvadoreñas están dirigidas a los sectores relacionados con los alimentos, USAID se esfuerza por desarrollar diferentes sectores de mercado e identificar nichos con mayor valor agregado en donde El Salvador pueda ser competitivo. El éxito de Espacios Digitales constituye un ejemplo del logro de esta meta.



HISTORIA DE ÉXITO

Modelo único para la promoción de exportaciones

USAID apoya la creación de una Cámara de Exportaciones muy singular para servicios médicos y odontológicos.



Photo: USAID's Export Promotion Program

Jeanine Wisehart, la primera paciente de EXPORTSALUD, describió su experiencia médica como "absolutamente maravillosa". Expresó que los médicos fueron "amables, comprensivos y conocedores de su campo".

El Programa de USAID para Promoción de Exportaciones detectó que los servicios médicos y odontológicos de El Salvador eran actividades productivas capaces de generar divisas extranjeras. Con esto en mente, se creó EXPORTSALUD para reunir bajo una misma sombrilla a médicos y odontólogos de El Salvador a fin de promover mejor sus servicios en un sector de mercado nuevo denominado Turismo Médico

Muchos de los salvadoreños residentes en el extranjero que regresan a su patria buscan a menudo atención a la salud ya sea odontológica o exámenes físicos completos. La razón es bien sencilla: es menos caro recibir estos tratamientos en El Salvador que en los lugares de su residencia, son de la misma o mejor calidad. Estas personas no se imaginaron que se convertirían en pioneros de una tendencia médica que ha estado cobrando importancia en años recientes, y que se ha denominado Turismo Médico.

Teniendo esta premisa en mente, se completó en el 2004 una investigación de este fenómeno titulado "Estudio de Mercado de la Oferta y Demanda de Servicios Médicos Salvadoreños a la Comunidad Emigrante". En este estudio tanto los galenos como dentistas en 20 especialidades diferentes coincidieron en que el país de hecho posee el potencial para desarrollar y exportar servicios médicos. Utilizando este estudio como base, el Programa y una fundación local sin fines de lucro denominada FUNDAPYME, trabajaron con más de 150 médicos y dentistas, en la creación de la Cámara Salvadoreña de Exportación de Servicios de Salud (Exportsalud). La Cámara se inauguró en julio 2005, con el objetivo de asegurar el control de calidad de los miembros de la Cámara y mitigar cualquier mala experiencia que un paciente pudiera sufrir.

"La atención médica y odontológica de El Salvador son ambas de calidad internacional. Actualmente atendemos a la mayor parte de los emigrantes, pero buscamos aumentar este servicio, dado que existe la demanda y que el país ofrece profesionales capacitados que pueden dar este servicio con la misma o mejor calidad que en otros países," expresó el Dr. Frank Rico, miembro de la Cámara.

Con la ayuda del Programa, El Salvador esta siendo promocionando como un destino para el turismo médico por tres compañías de turismo médico de gran renombre: Planet Hospital, Med Retreat y Med Solutions. Adicionalmente, se ha creado un portal en el que los pacientes de todo el mundo pueden acceder a los servicios médicos disponibles en El Salvador. El Salvador es el único país del mundo que posee una cámara dedicada exclusivamente a la exportación de servicios de salud.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

EL SALVADOR

HISTORIA DE ÉXITO

Diseño y empaque destinados al éxito

USAID apoya las exportaciones globales de las PYMES salvadoreñas de productos con mayor valor agregado.



Photo: USAID's Export Promotion Program

La imagen de arriba muestra la página de un catálogo de productos en Japón. Al enfocarse en la presentación, Ferelis logró capturar la atención de este comprador. Esta presentación tan agradable sin duda se destacará entre otros productos en los anaqueles japoneses.

La compañía salvadoreña Ferelis es un ejemplo de cómo la presentación bien pensada de un producto puede afectar el ingreso exitoso de ese producto al mercado. El Programa de USAID para Promoción de Exportaciones apoya a las empresas que se esfuerzan por diferenciarse por su alta calidad y buena presentación. Estos tipos de iniciativas le agregan valor al producto de manera incommensurable.

Contratista de USAID
www.usaidxpro.org

Ferelis es una pequeña empresa familiar que produce merengues caseros, un postre confeccionado de claras de huevo a punto de nieve y azúcar en polvo. Ferelis nació con la visión clara de un diseño, tanto para el empaque como para el producto. Según el sitio web de Ferelis “el éxito de nuestra compañía se debe a la excelente calidad de nuestros productos aunado a la imagen nostálgica de nuestro empaque. Ferelis se enorgullece de la atención que le brinda a los detalles que se evidencia desde el diseño de nuestras cajas de cartón corrugado hasta la imagen de nuestros puntos de venta. Ningún detalle es demasiado pequeño”.

Los merengues que conforman la línea de productos Ferelis fueron creados y horneados en la cocina del hogar hace muchos años. Se confeccionaron originalmente como galletas caseras para los niños del hogar. Una de las hijas de la matriarca de la familia decidió en 1997 comercializar y vender formalmente los merengues, creando así la compañía y marca “Ferelis”. Gracias a sus conocimientos de diseño, la dueña de Ferelis estaba consciente que la clave del éxito de cualquier producto está en gran medida en su presentación y empaque. Ella se enfocó en un diseño y empaque que evocara el sabor sin igual de las galletas hechas en casa de las abuelitas, y comenzó a promocionar su producto.

Ella se acercó por primera vez al Programa de USAID para Promoción de Exportaciones en el 2006, buscando asistencia técnica para exhibir su producto en la Feria de Alimentos “Summer Fancy Food Fair”. El Programa inmediatamente reconoció el potencial del producto y procedió a promover los merengues con compradores tales como Starbucks en los Estados Unidos y otros mercados, incluyendo Hong Kong y Japón. La compañía fue vendida en el 2007 y ahora forma parte de una empresa de postres y boquitas establecida en El Salvador, la cual ha expandido sus exportaciones a Sur América. Los productos se pueden encontrar también en Amazon.com y se pueden comprar a través de la iniciativa de comercio electrónico del Programa llamado Cuscatrading.com.

No se puede negar que la presentación resulta importante para la distribución exitosa de un producto, ya que permite que ese producto se destaque entre el mar de competidores en el mercado global. Para el Programa de USAID para Promoción de Exportaciones, Ferelis es la PYME que encapsula el éxito de un empaque y producto muy bien diseñados e integrados.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

EL SALVADOR

HISTORIA DE ÉXITO

Diseñadores talentosos listos para exportar

USAID apoya a los diseñadores salvadoreños durante su primera exhibición en la feria de renombre “International Contemporary Furniture Fair”.



Photo: Shift Magazine Website

Los ganadores de Contempo 2007 (de izquierda a derecha): Eugenio Menjivar, Alfredo Guillen, Roberto Dumont, José Roberto Paredes, Harry Washington y Claudia Vásquez.

Al servir de paladín para iniciativas tan singulares y diversas como el diseño de muebles, el Programa de USAID para Promoción de Exportaciones abre nuevos senderos a sectores de mercado nunca antes incursionados en El Salvador. El desarrollo de proyectos de diseño y su vinculación a los mercados y fábricas de muebles locales ayuda a establecer a El Salvador como el futuro para el diseño de lujo y centro de manufactura.

Contratista de USAID
www.usaidexpro.org

En mayo de 2008, en la ciudad de Nueva York, durante la Feria Internacional de Muebles Contemporáneos (Contemporary Furniture Fair (ICFF), el mundo del diseño conoció una alternativa nueva e innovadora para el diseño de muebles del futuro: El Salvador.

El Programa de USAID para Promoción de Exportaciones se percató en el 2007 que El Salvador poseía una oferta exportable viable en este sector. Ese mismo año el Programa creó y organizó Contempo, el Concurso para Muebles y Accesorios del Hogar, cuyos ganadores fueron un grupo de diseñadores talentosos listos para comercializar sus productos internacionalmente. Los diseños ganadores surgidos de Contempo recibieron el toque final de expertos en el campo que dieron sus insumos y además fueron sometidos al proceso de escrutinio del ICFF, el cual pasaron para poder ser exhibidos en esta feria internacional de clase mundial. Estos diseños incluían sillas, mesas y lámparas.

En el ICFF, y con la ayuda de ejecutivos del programa, los diseños salvadoreños captaron la atención de individuos de renombre de la industria del diseño de los Estados Unidos y Europa. Dos compañías líderes del mercado internacional seleccionaron a diseñadores salvadoreños para desarrollar colecciones de muebles que se presentarían en otras exhibiciones internacionales importantes y para trabajar con ellos en proyectos específicos. Incluso el renombrado almacén de lujo Bergdorf Goodman, en Nueva York, escogió piezas de dos de los diseñadores salvadoreños para que fuesen exhibidos en su almacén insignia en la Quinta Avenida.

Además de beneficiar a los diseñadores, el Programa identificó el potencial importante de generación de empleos que existe en la industria del mueble en El Salvador, tanto en su diseño como en su fabricación. Las iniciativas sub siguientes hicieron un énfasis en la creación de vínculos entre diseñadores, fabricantes y fábricas para comercializar y cumplir con los pedidos de productos terminados de manera conjunta.

Un diseño innovador puede abrir mercados que de otra manera serían muy difíciles de penetrar. La diferenciación de los productos de diseño salvadoreño abrirán las puertas para la creación de una industria de la exportación fundamentada en un diseño distintivo, alta calidad y desarrollo del producto.



HISTORIA DE ÉXITO

La unión hace la fuerza

USAID apoya el agrupamiento de las PYMES salvadoreñas para facilitar e incrementar las exportaciones.



Photo: USAID's Export Promotion Program

La variedad ofertada por las PYMES que conforman la empresa comercializadora permite un mayor inventario de bienes y productos a ofrecer. Esto dinamiza a la compañía y facilita el pedido de productos.

La visión del Programa de USAID para Promoción de Exportaciones es que uniendo a empresas pequeñas y medianas éstas se volverán más competitivas en el mercado global. Al crear una empresa comercializadora, el Programa espera aumentar y fortalecer la oferta exportable de las compañías, reducir los costos de transporte y materia prima, el riesgo de distribución, y contratar conjuntamente a los recursos especializados, beneficiando de esta manera al grupo como un todo.

A menudo las empresas pequeñas carecen de los recursos técnicos y financieros necesarios para incursionar en una operación de exportación arriesgada. Existen 2 problemas principales: 1) Los embarques de tamaño pequeño resultan en costos de transporte más alto y 2) Hay escasez de recursos financieros para participar en ferias y mercados potenciales. Cuando el Programa de USAID para Promoción de Exportaciones inició sus operaciones en el 2003, las pequeñas y medianas empresas beneficiarias del Programa funcionaban individualmente y sufrían las consecuencias de los problemas arriba mencionados. A medida que el Programa fue progresando los problemas se hicieron más evidentes, llegando a coartar el impacto que el Programa podría haber logrado con la promoción de los productos de estas compañías. La solución surgió de unir entre 5 a 15 PYMES del mismo sector, con la cual se crearon empresas comercializadoras.

La determinación de la estrategia idónea y los componentes para la creación de empresas comercializadoras, ha sido sin duda un ejercicio interesante, con sus altas y bajas. A partir del 2003, y gracias a los esfuerzos considerables de los ejecutivos del Programa, se crearon 12 empresas comercializadoras y cámaras para unir y fortalecer la posición de mercado de sectores específicos de la economía salvadoreña. Entre estas sociedades mercantiles podemos mencionar la de productos orgánicos y naturales, productos de decoración del hogar, fabricación de calzado, servicios de software y TI y no podían faltar los productos alimenticios.

Un ejemplo de una comercializadora exitosa es Latin Food Distributors compuesta por 11 PYMES de alimentos étnicos de exportación, tales como, frijoles, quesos, pupusas y tamales. La empresa comercializadora ofrece un total de aproximadamente 30 productos desde su creación en el 2006. Poseen varios clientes en los Estados Unidos, principalmente los supermercados étnicos con ventas totales que superan los \$345,0000 desde su inicio.

El año pasado la compañía ganó el honor más alto a las exportaciones de EL Salvador otorgado por la Corporación de Exportadores como el mejor grupo asociado de exportadores. Este año, Latin Foods y el Programa han trabajado conjuntamente para desarrollar su propia marca que vendría a amalgamar todos los productos bajo un mismo nombre, empaque y presentación. Esta marca será para el uso exclusivo de un cliente, elevando así el estatus de los productos al enfocarse en la singularidad de la marca.



HISTORIA DE ÉXITO

Las exportaciones Salvadoreñas “suenan” en el exterior

Fabricantes artesanales de Guitarras trabajan para consolidar la marca y compañía mercantil Paax Muul. El Apoyo de USAID ha sido fundamental para lograr esta meta.



Photo: USAID's Export Promotion Program

El artesano Juan Antonio Piche de Ayutuxtepeque, crea una guitarra totalmente hecha a mano, ocupación que aprendió de su abuelo y de su padre. Con la ayuda de USAID otros talleres similares ubicados generalmente en las áreas rurales de El Salvador, han tenido la oportunidad de crecer y prosperar, mejorando la calidad de vida de estos artesanos.

El Programa de USAID para Promoción de Exportaciones apoya una cooperativa de artesanos para que exporten sus guitarras. USAID, a través de la formación de empresas comercializadoras, provee asistencia y guía para facilitar la consolidación de grupos de personas que de otra manera carecerían de los recursos para desarrollar sus negocios.

EL Programa de USAID para Promoción de Exportaciones ayudó a crear una cooperativa en El Salvador en marzo del 2006. Esta cooperativa fabrica una nueva línea de guitarras bajo el nombre de “Paax Muul”, que en el idioma maya significa “música de los volcanes”. La cooperativa está conformada por ocho talleres y 12 artesanos quienes dedican su tiempo y esfuerzo a producir guitarras de alta calidad, hechas a mano. USAID proporciona asistencia técnica a estos fabricantes de guitarras para que puedan mejorar sus procesos de producción y normas de control de calidad y así facilitar su acceso a los segmentos de mercado especializados en los Estados Unidos de América. El programa busca mejorar la calidad de vida de los artesanos, quienes a menudo viven bajo condiciones económicas y sociales de vulnerabilidad.

Antes de este proyecto, la exportación de guitarras salvadoreñas era prácticamente inexistente. Los artesanos producían las guitarras en talleres caseros sin mucho control de calidad, y las vendían localmente por aproximadamente \$30.00 por guitarra. El Programa de USAID para Promoción de Exportaciones captó el potencial de estos artesanos por su producto y manufactura calificada. Los artesanos únicamente necesitaban cierta asistencia con el costo de la materia prima, mejora de calidad y promoción de ventas. Luego de muchas misiones comerciales y una extensa investigación de mercado, el programa identificó un fuerte potencial de ventas para guitarras clásicas hechas a mano y formó la marca y empresa comercializadora denominada “Paax Muul”.

Hasta el mes de diciembre de 2008, la empresa comercializadora había exportado 105 guitarras a los Estados Unidos. En el año 2009 el programa continuó desarrollando sus ventas en ciudades tales como Nueva York, Washington DC, Los Ángeles y Miami, a través de distribuidores locales, escuelas de música y universidades, y además continuó con la expansión de las ventas alrededor del mundo en países tales como España, Argentina y Australia. Estas guitarras se pueden obtener también en Amazon.com, la iniciativa de comercio electrónico del Programa denominado Cuscatrading.com y el sitio web Paax Muul. Los artesanos esperan llegar a su meta de por lo menos 50 guitarras exportadas en el año, con un precio de distribución entre uno y dos mil dólares por cada guitarra.

La marca y empresa comercializadora Paax Muul constituye la culminación de la visión y esfuerzo de los artesanos y del Programa de USAID para Promoción de Exportaciones. La cooperativa supera toda expectativa diariamente y con la asistencia de USAID, está desarrollando una base sólida para un mejor mañana.



HISTORIA DE ÉXITO

Pupusas salvadoreñas – el nuevo taco

USAID apoya las exportaciones de alimentos étnicos de las PYMES salvadoreñas a los Estados Unidos.



“Nosotros queremos que las pupusas sean tan conocidas como los tacos”, explica Rodolfo Papini cuando describe la meta de Pahnas, la compañía que formó junto con su esposa Irma de Papini en agosto de 2003.

El Programa de USAID para Promoción de Exportaciones ha asesorado a compañías tales como Pahnas, S.A. de C.V. para acomodarse y ser flexibles a las necesidades de los clientes manufacturando productos bajo etiquetas privadas. Este servicio permite que los productos de las PYMES salvadoreñas se distribuyan y vendan en muchos almacenes diferentes permitiéndoles conservar la exclusividad de marca sobre un producto dado.

Contratista de USAID
www.usaidexpro.org

Si usted le pregunta a cualquier persona con conocimiento sobre platos étnicos salvadoreños, la primera palabra que se le viene a la mente es “pupusas”. Una pupusa es un tipo de tortilla rellena de queso, frijoles o chicharrón y es el alimento más comúnmente disponible alrededor del país. Se podría afirmar que la pupusa es para El Salvador como el taco es para México. Considerando la popularidad del taco y de la cocina mexicana en general en los Estados Unidos, la pequeña empresa “Pahnas S.A. de C.V.” decidió en 2003 unirse a esta tendencia de alimentos étnicos hispanos y exportar las pupusas salvadoreñas.

Rodolfo Papini, propietario de Pahnas, le propuso a su esposa y cuñado que se lanzaran al negocio de los alimentos congelados, motivado por la necesidad de dos distribuidores estadounidenses que necesitaban un nuevo proveedor de pupusas salvadoreñas. El 26 de diciembre de 2003 rentaron el equipo industrial y contrataron a 14 empleados, preparando el primer pedido de exportación para un cliente de Washington DC. El 21 de enero de 2004 un contenedor lleno de pupusas de etiqueta privada salió rumbo a Washington DC. Para este primer pedido rediseñaron el empaque y se aseguraron que su producto reuniera todos los requerimientos de exportación del FDA.

El éxito de esta compañía se debe a su capacidad de mantener metas de negocio de largo plazo y una atención sostenida en la calidad. Adicionalmente, están implementando las normas de seguridad alimentaria HACCP en la planta de producción. Pero sin duda ha sido la disposición a ser flexible en la manufactura de marcas privadas lo que ha permitido a esta compañía crecer a un ritmo acelerado. Las pupusas Pahnas se empaquetan para clientes en Washington DC, Houston, Los Ángeles, y Boston bajo muchas marcas privadas diferentes. Este alimento tradicional salvadoreño se puede encontrar actualmente en muchos supermercados reconocidos tales como, Liborios, Fiesta, y Grant, entre otros. Pahnas tiene su propia marca “El Comalito” el cual se vende localmente pero también se exporta.

“El apoyo recibido del programa incluyendo la capacitación recibida, y la facilitación para participar en ferias de alimentos además de proveernos con los contactos de negocio y la promoción de nuestros productos nos permitió encontrar a dos distribuidores más”, explica la gerente general de Pahnas, Irma de Papini. Uno de esos distribuidores es Wal-Mart, a quien le exportan desde el 2005.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

EL SALVADOR

HISTORIA DE ÉXITO

Despegue de las exportaciones de alta tecnología

USAID apoya la manufactura de aviones con el fin de aumentar los empleos bien pagados y desarrollar la mano de obra altamente calificada.



Photo: Pulsar Group, S.A. de C.V.

La plataforma de avión, como la que se muestra arriba se embarca a los consumidores alrededor del mundo. Este negocio de mano de obra intensiva y alta tecnología, aumenta la rentabilidad de las PYMES reubicadas y beneficia la economía local.

El Programa de USAID para Promoción de Exportaciones ha reconocido la capacidad de mano de obra local de El Salvador al facilitarles los contactos y exponer a las PYMES a los fabricantes internacionales. Las compañías además de beneficiarse de ambos extremos de la cadena de suministro, benefician a los trabajadores ya que se les capacita en las tecnologías y el uso de materiales que mejorarán su productividad futura y elevaran su estándar de vida.

Pulsar Group es una pequeña empresa de aviones que ha estado operando en El Salvador desde el 2005. Esta compañía se especializa en el ensamble de aviones ligeros y ha desarrollado un diseño único para una plataforma de avión deportivo que permite que el avión sea fácilmente embarcado y ensamblado en su destino final.

Después de buscar la ubicación idónea para establecer su fábrica, el dueño de Pulsar Jaron Degani escogió a El Salvador por varias razones, siendo la principal que la oferta de mano de obra del país es altamente competitiva, conocedora y tecnológicamente sólida. Otra razón determinante es la proximidad del país a los Estados Unidos, el mercado meta de Pulsar, por estas razones, empleados, proveedores y socios de habla inglesa, convencieron a Pulsar que El Salvador era el lugar correcto para establecer la fábrica. El beneficio para El Salvador ha sido que esta actividad de alto valor agregado provee un empleo bien pagado a los trabajadores, aunado al derecho del país de enorgullecerse que en El Salvador trabajadores salvadoreños están fabricando productos de alta tecnología.

El Programa de USAID para Promoción de Exportaciones entró en contacto con el Grupo Pulsar en el 2005 cuando asistieron a la compañía para que participara en la feria de aviación "Airventure" en Michigan. El Programa identificó varios contactos en la industria de la aviación en esta feria, lo que resultó instrumental para cultivar una relación entre Pulsar y una compañía denominada Murphy Aircraft Mfg. Ltd. La compañía Murphy Aircraft está basada en Canadá y se especializa en aviones de agua y áreas selváticas. Estos aviones están fabricados de aluminio con un sistema de remachado altamente complejo, el cual requiere de aproximadamente 1,400 horas de puro remachado. Las partes del avión se embarcan de nuevo a Canadá en donde se ensambla el avión. Un grupo de 13 salvadoreños recibieron cuatro meses de capacitación en Canadá para iniciar este proyecto de remachado de aviones. Esta capacitación tecnológica puede transferirse a otros trabajadores, lo que resultará en mejores salarios para los trabajadores salvadoreños.

Un probable nuevo sector de mercado puede surgir de las actividades de Pulsar como resultado de esta alianza: partes del mercado secundario para las aerolíneas comerciales. El Salvador está listo para ingresar en otros sectores especializados de alta tecnología gracias al aumento de mano de obra calificada y conocedora.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

EL SALVADOR

HISTORIA DE ÉXITO

Servicios tecnológicos: la nueva frontera

USAID apoya los servicios computarizados para promover a El Salvador como un centro de competencia tecnológica avanzada.



Photo: USAID's Export Promotion Program

Los muñecos animados desarrollados por D'Pixel Factory y los tonos de celulares desarrollados por Wise Marketing constituyen ejemplos de servicios tecnológicos disponibles en El Salvador para los clientes locales y extranjeros.

La apertura de nuevos mercados en los campos de servicios/ tecnología le permiten a El Salvador escalar a una categoría de servicios de mano de obra de mayor valor agregado. El Programa de USAID para Promoción de Exportaciones estimula a las PYMES a centrar sus esfuerzos en la oferta de servicios de animación, tono de celulares o redes que permitan acrecentar la reputación del país como centro de avances tecnológicos.

El aprendizaje de las destrezas computacionales fue el sello de la generación anterior. El sello de la generación presente es el desarrollo de servicios tecnológicos con base en esas destrezas computacionales, para promover el uso sin paralelo de la tecnología con miras a avanzar en la competitividad, rentabilidad y efectividad de nuestras vidas personales y profesionales.

Aún cuando los países del Primer Mundo fueron los primeros en explotar los servicios tecnológicos, países como El Salvador han logrado avances significativos para quedar a la par de naciones más desarrolladas. Criterios de infra-estructura, tal como cableado de internet, consistencia eléctrica, proximidad a los Estados Unidos, trabajadores bilingües suman todas condiciones favorables para invertir en El Salvador. Compañías internacionales tales como Dell, Microsoft, Telefónica (España), Claro (México) y otras más han decidido abrir oficinas en El Salvador, gracias a la fuerte competencia técnica de su mano de obra local.

El Programa de USAID para Promoción de Exportaciones tomó ventaja de El Salvador como una frontera tecnológica y penetró los mercados de Estados Unidos y América Latina a través de la asistencia técnica a numerosas empresas pequeñas y medianas. Tres de estas compañías son Wise Marketing, D'Pixel Factory y Guaza.

Wise Marketing, a través de sus marcas Wombee y Cristones, ha superado los \$1.3 millones de dólares hasta la fecha en tonos para teléfonos celulares. Han abierto oficinas en Guatemala, Honduras y Colombia y el próximo paso será abrir mercados en Asia y Sur África. D'Pixel Factory ha desarrollado una serie de muñecos animados y se encuentra en negociaciones para una licencia de sus productos con una compañía de entretenimiento infantil. La compañía Guaza ha tenido éxito desarrollando y construyendo sitios Webs para varias compañías estadounidenses como también en el diseño de muebles.

El Programa, sentó las bases para un crecimiento sin paralelo en la exportación de estos servicios gracias a su asistencia técnica, identificación de clientes probables y el cultivo de alianzas y relaciones profesionales entre compradores extranjeros y compañías locales en estos nichos altamente específicos.