

Programa AL-INVEST



Misión de Monitoreo Externo
Septiembre 2006

Consorcio EPTISA, Agriconsulting, LASO

El presente informe, elaborado para la Comisión Europea por el Sistema de Monitoreo Externo de los Programas de Ayuda al Desarrollo de la CE, no refleja necesariamente las ideas de esta institución y compromete sólo a los autores

Índice

Abreviaturas.....	i
PARTE I.....	5
1. Objetivos del informe.....	5
2. Breve presentación del ROM y su aplicación en América Latina	5
PARTE II.....	6
3. Metodología y organización del monitoreo de AL-INVEST III	6
PARTE III.....	10
4. Contexto de la cooperación económica de la CE en América Latina	10
PARTE IV.....	17
Conclusiones del Monitoreo.....	17
5. Pertinencia.....	18
• Objetivo	
• Resultados	
• Actividades	
• Organización y gestión	
• Metodología	
• Visibilidad	
• Calendario y presupuesto	
• Perspectivas de Impacto	
• Sostenibilidad potencial	
6. Eficiencia.....	32
• Eficiencia del Consorcio	
• Eficiencia de los eventos	
• Eficiencia de los operadores	
a. Instituciones donde se ubican los Eurocentros y Coopecos	
b. Especializaciones técnicas y temáticas de los operadores	
c. La vinculación con la comunidad empresarial en su entorno	
d. Colaboraciones entre miembros de la red	
• Eficiencia de los eventos	
a. La participación de las empresas	
b. La calidad de los eventos realizados	
c. El seguimiento de los eventos	
• Eficiencia financiero/administrativa	
a. Procedimientos	
b. La contrapartida financiera	
7. Eficacia.....	47
• Logro de resultados	
• Beneficios	
• Movilización de otros recursos inducida por el Programa	
• Sectores de intervención	
• Medición de la calidad de los resultados	

• Sinergias y colaboraciones con otros programas	
8. Perspectivas de Impacto	56
9. Sostenibilidad potencial	56
• Sostenibilidad institucional y financiera de los operadores	
• Sostenibilidad de los servicios	
• Sostenibilidad de la red	
• Sostenibilidad política	
10. Conclusiones	59
• Pertinencia	
• Eficiencia	
• Eficacia	
• Impacto	
• Sostenibilidad	
11. Recomendaciones	62
• Recomendaciones inmediatas	
• Recomendaciones en vista de una fase ulterior	
 ANEXOS	 69
1. Informes de monitoreo por país	
2. Fichas de monitoreo por operador	

Listado de Abreviaturas

AL	América Latina
ALA	América Latina y Asia
@LIS	Alliance for the Information Society
ACO	Actividades Conjuntas
ACP	Países de África, Caribe y Pacífico
CAP	Capacitación de Operadores
CAPYME	Capacitación para PYMES
CE	Comisión Europea
CEP	Colaboración entre PYMES
COL	Colaboradores
Coopecos	Cooperación Económica
ECE	Eurocentro de Cooperación Empresarial
ES	Encuentros Sectoriales
Eurocentro	Eurocentros de Cooperación Empresarial
FDN	Facilidad para el Desarrollo de Negocios
IFU	Intercambio de Funcionarios
IOV	Indicadores Objetivamente Verificables
LOC	Local Companies
MEDA	Región del Mediterráneo
OBREAL	Observatorio de las Relaciones Europa-América Latina
OP	Operador Principal
PIB	Producto Interior Bruto
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
ROM	Results Oriented Monitoring
SAI	Sistema de Acceso Informático
SEU	Semanas Europeas
SLA	Semanas Latinoamericanas
TLC	Tratado de Libre Comercio
TOC	Travelling Overseas Companies
UE	Unión Europea

Resumen

La Fase III del Programa AL-INVEST ha coincidido con un período de **gran dinámica de las relaciones políticas, económicas y de cooperación** entre América Latina y la nueva Europa de 25 miembros. El intercambio comercial ha demostrado un repunte significativo en los últimos 3-4 años, a pesar de los desplazamientos de grandes intereses hacia el área asiática en ambas regiones. Los países europeos, además, siguen siendo la fuente de un impresionante flujo de inversiones hacia América Latina.

Sin embargo, las **PYMES**, que representan la columna vertebral del aparato productivo en ambas regiones, muestran una **participación muy reducida** en las exportaciones entre los dos bloques y sufren fuertes obstáculos para aprovechar las oportunidades generadas por los acuerdos comerciales. Se han incrementado, por lo tanto, los esfuerzos conjuntos para acercar las comunidades de negocios de ambos lados y suministrar asistencia para la intensificación del comercio.

La Fase III de AL-INVEST constituye la **continuación de un Programa de más de una década** originalmente orientado a favorecer las inversiones europeas en América Latina, y que actualmente se concentra en la promoción de las relaciones comerciales entre las dos regiones.

A partir de la Fase III, la Comisión Europea decidió responsabilizar de la ejecución del Programa a un **Consorcio externo**, mediante un contrato de subvención con vistas a asegurar la debida eficiencia, pero al mismo tiempo la participación, lo más amplia posible, de los actores del Programa en determinar su orientación. De todas formas el principal patrimonio que se ha mantenido, creciendo y consolidándose a lo largo de todo el período, es la **Red de Operadores**, que constituye el aspecto de mayor consistencia actualmente y de por sí un logro considerable del Programa.

La Fase III de AL-INVEST se configura como una etapa ulterior durante la cual, gracias al financiamiento europeo, la red de operadores constituida durante las dos fases anteriores, continuarán brindando un **servicio a las PYMEs** de ambas regiones con el objetivo de su internacionalización, pero también para consolidar esta Red para que se vuelva definitivamente **autosostenible**.

Lo que es cierto es que el Programa ha hecho un esfuerzo para racionalizar la oferta de servicios a las empresas en función de un **proceso gradual de internacionalización**, aunque no ha podido ofrecer estos servicios sistemáticamente a todas las empresas porque los nuevos servicios habían sido previstos de manera reducida en esta fase, a título de ensayo.

El mecanismo de preparación, análisis y aprobación de las propuestas de actividades destinadas a ser financiadas en el marco del Programa sigue un esquema **“a la demanda”**, conforme a un Manual Técnico que define las condiciones y modalidades de participación en las convocatorias. El mecanismo establecido parece, en su concepción, válido y funcional para estimular la creatividad y valorizar la experiencia de los operadores miembros de la Red AL-INVEST y garantizar, mediante un **mecanismo transparente** de competencia entre ellos, la calidad de los proyectos que se van a financiar. Este mecanismo

dificulta, sin embargo, la adopción de un encadenamiento óptimo entre servicios ofrecidos, determinando cierta aleatoriedad en cuanto a los proyectos que cada operador logre hacerse asignar y, por consiguiente, no favorece una linealidad de Programación por parte de ellos en función de las exigencias de las empresas que ellos asisten.

La duración total del Programa es de 48 meses (2004-2007). Se prevé que los primeros meses estén reservados a la organización del mecanismo de ejecución y los últimos al cierre (sobre todo administrativo) de las actividades. La concentración, en un período relativamente corto (tres años), de un **volumen importante de actividad** comporta una enorme movilización de los operadores pero corre el riesgo de impulsar un espíritu “activista” al cual seguirá necesariamente un período de baja actividad, con ciertos riesgos de que se establezca un desarrollo sinusoidal, poco eficaz de las actividades.

El Programa se encuentra actualmente en el tercero de los cuatro años de ejecución asignados por contrato y muestra un ritmo de **avance excelente** de las actividades, lo que denota una alta capacidad de gestión. La cantidad de actividades realizadas es impresionante, sobre todo si se considera el incremento del ritmo de ejecución de eventos en 2005 respecto al período anterior (Fase II), representando los de 2005 el 30% de todos los eventos organizados en la década de AL-INVEST.

No cabe duda que el Contrato de Subvención con el Consorcio AL-INVEST ha permitido establecer una **eficiente máquina para financiar proyectos**, que un núcleo de operadores de la Red, muy activos, ha sabido perfectamente aprovechar. El mecanismo de presentación, selección y aprobación de los proyectos se ha mostrado también eficiente ya que los operadores han incrementado significativamente su capacidad de presentar proyectos. La privatización de la gestión, que todos esperaban pudiese traducirse también en una agilización de los procedimientos administrativos del Programa respecto a las fases anteriores, no ha producido, sin embargo, una simplificación de las herramientas, que siguen sometidas a los procedimientos propios de los contratos de subvención de la CE, lo que hace larga y complicada la liquidación de los subsidios.

En cuanto a la eficiencia de los operadores la situación es muy variable, dependiendo de diferentes factores como la ubicación geográfica, la ubicación institucional, el tamaño, la experiencia, etc. El Programa AL-INVEST ha permitido un aprendizaje a ciertos operadores que no tenían experiencia en la internacionalización de empresas. Los Eurocentros y Coopecos mantienen varios tipos de vínculos con la comunidad empresarial en el ambiente donde operan, lo que les permite tener una **buena capacidad de convocatoria** en el momento de invitar a las empresas a participar en eventos. Las PYMES latinoamericanas, que son la población objetivo del Programa, necesitan acrecentar su experiencia en mercados exteriores y sobre todo en Europa; los operadores de AL-INVEST deben realizar, por lo tanto, un trabajo de “acompañamiento” que incluye importantes aspectos de asistencia logística. Las **colaboraciones entre operadores** de la Red son, además, muy intensas, ya que en la organización de un evento (Encuentro

Sectorial p.ej.) participan, a parte del operador principal (organizador), un número elevado de colaboradores.

En cuanto a los resultados, los indicadores establecidos al inicio de esta fase buscan medir esencialmente dos tipos de parámetros: por un lado la cantidad de empresas implicadas en el Programa y que han abierto canales de relación comercial AL/EU y, por el otro, el volumen de nuevos negocios directamente inducidos por las actividades del Programa. Los avances registrados hasta el momento respecto a estos parámetros no han sido totalmente medidos. Se estima que las empresas implicadas en los eventos que han tenido lugar a partir de 2005 se acercan a 20.000, lo que estaría **en línea con la meta final**. En cuanto a los negocios generados, los datos parciales disponibles respecto a la Fase III indican un número de 368 negocios generados por un monto de 71,7 millones de €, lo que haría esperar el alcance de la meta final de 250 millones de €, si se considera que el tiempo de registro de estos datos está desfasado de varios meses respecto a la ejecución de los eventos.

Los beneficios del Programa son, sin embargo, muchos y variados, y algunos se producen años después de la participación de la empresa en alguna de las herramientas. Muchos resultados se producen, además, sin quedar registrados. Otro beneficio positivo claro es la aportación de **capacitación institucional** y de formación de los funcionarios de las instituciones operadoras que se ha producido entre los involucrados en el Programa.

Los operadores están haciendo funcionar la red incluso más allá de las actividades del Programa, lo cual indica el grado de éxito de la misma. De esta manera, las herramientas están posibilitando los encuentros entre empresarios europeos y latinoamericanos de manera eficaz, así como la cooperación entre intermediarios, pese a que no existen indicadores por país. Al mismo tiempo se está fomentando la **cooperación Sur-Sur** aunque ésta no queda reflejada en el sistema. Posiblemente la cantidad de recursos adicionales movilizados gracias al Programa sea equivalente a los subsidios otorgados debido a una cantidad importante de subsidios públicos ofrecidos por varias instituciones, tanto en Europa como en AL, para la internacionalización de las PYMEs.

A partir del inicio de la fase III, el Programa ha adoptado un mecanismo de **medición de la calidad** de las acciones llevadas a cabo por los operadores, responsabilizando a los mismos en la recopilación de una serie de fichas en las cuales los empresarios participantes en los diferentes eventos declaran su impresión respecto a los servicios recibidos (Quality reports), que ha permitido registrar un nivel de satisfacción cercano al 80% por parte de las empresas participantes.

Aunque las perspectivas de **impacto global** en el marco de las relaciones comerciales UE-AL son limitadas, en especial si se mide conforme a la cantidad de negocios generados, hay fuertes argumentos a favor de cualquier esfuerzo que se realice para incrementar el interés de las empresas latinoamericanas hacia el mercado europeo y viceversa, particularmente en el momento actual, donde la CE busca conducir los bloques centroamericanos a la firma de **Acuerdos de Asociación** que regulen, entre otros aspectos, las relaciones comerciales entre

Europa y las sub-regiones. Las conversaciones directas con los empresarios denotan que se producen grandes beneficios de diversos tipos, que bien medidos y seguidos con indicadores cuantificables, reflejarían un impacto aún mayor del que se registra actualmente.

La fase III del AL-INVEST se encuentra actualmente a mediados del tercero de sus cuatro años de ejecución, habiendo comprometido el 77% de los recursos que le han sido asignados por contrato. La filosofía del Programa y su mecanismo de gestión, tal y como han sido adoptados en esta fase, en base al Contrato de Subvención con Eurochambres, se han **mostrado eficaces**. Las modificaciones adoptadas en el transcurso de la implementación del Programa para corregir algunos aspectos de funcionamiento (incentivos para nuevos operadores, agilización del mecanismo de liquidación financiera) ya están encaminados a **mejorar la eficiencia** del mismo. Cualquier otra modificación introducida durante la implementación y dirigida a corregir defectos detectados en esta fase deberá ser considerada y puesta en marcha en una eventual fase ulterior.

En vista del diseño de una **eventual próxima fase** habrá que tomar en cuenta aspectos, tanto de filosofía, como de operatividad del futuro Programa. Sin embargo, si la Comisión Europea ha decidido, como parece, financiar una IV etapa de AL-INVEST para que la **transición se dé de forma ordenada**, es necesario proceder a la reflexión, el diseño y la operativización de la IV fase en tiempos apropiados, para que esté operativa a principios de 2008. El uso oportuno de los ahorros del contrato actual, que podrían estar disponibles en el transcurso del 2007, podrían servir para financiar algún tipo de continuidad de actividades en el período de transición.

Mientras tanto, se debería realizar una **reflexión sobre el objetivo de una fase ulterior** de AL-INVEST entre todos los actores implicados, asegurando la participación oportuna de los operadores, los representantes de empresarios y otros organismos sectoriales externos a la red. El debate, que sería alimentado además por los insumos derivados de algunas actividades específicas recientes del actual Programa (Conferencias temáticas, Policy Feedback, etc.) debería poner en discusión, entre otros, los aspectos de contexto, objetivos, resultados e indicadores, medios y mecanismos de gestión y organización del futuro Programa.

PARTE I

1. Objetivos del Informe

El presente documento ha sido producido por el equipo de monitores que ha visitado una serie de operadores y eventos del Programa AL-INVEST III durante el período de Marzo a Mayo de 2006. El mismo persigue los siguientes objetivos:

- presentar las conclusiones globales que se derivan del monitoreo de una muestra de operadores y eventos visitados.
- suministrar un análisis puntual del estado de avance de la Fase III del Programa AL-INVEST a casi dos años de su lanzamiento.
- señalar lecciones aprendidas y ofrecer recomendaciones como insumo para futuras programaciones.

Si bien el presente ejercicio no constituye una evaluación de Medio Término, sí permite formular algunas conclusiones generales (más allá del mero análisis puntual por operador o por evento), las cuales facilitan la identificación de lecciones aprendidas, a tomar en cuenta en la continuación de esta fase del Programa y en el diseño de eventuales fases futuras. En particular se considera como insumo importante la identificación de aspectos que merecen ser profundizados en el marco de la Evaluación de Medio Término, prevista más allá en el transcurso del 2006.

2. Breve presentación del ROM y su aplicación en América Latina

El “Results Oriented Monitoring” (ROM) armonizado se lleva a cabo de forma sistemática para toda la cooperación de la CE en el mundo a partir del año 2000, en el cual se establece un sistema de monitoreo homogéneo para los países ALA, MEDA, ACP y Balcanes. En el 2002 la coordinación del Sistema de Monitoreo se descentraliza entre las distintas Unidades Geográficas de AIDCO. Siguiendo la recomendación del Consejo (mayo 1999), el ROM se centra esencialmente en valorar los resultados y el impacto de los proyectos a través de indicadores cualitativa y cuantitativamente medibles. El monitoreo externo se puede definir como una “foto” del estado actual del proyecto, un análisis periódico, externo e independiente de la situación de una intervención en un momento determinado según una metodología estandarizada y homogénea para todo tipo de proyectos. Debido a estas características propias, el monitoreo externo permite establecer comparaciones entre proyectos de diferentes sectores y países, pudiendo detectar experiencias replicables. El objetivo principal del monitoreo es verificar que los proyectos se dirijan hacia los objetivos establecidos, sugiriendo posibles ajustes para mejorar la calidad de los mismos a través del suministro de información oportuna, independiente y correctamente enfocada sobre su ejecución. Debido a su metodología estandarizada, el monitoreo es un instrumento con gran potencial para la mejora de la calidad, coherencia, complementariedad y transparencia de la cooperación.

El monitoreo se centra esencialmente en valorar los resultados y el impacto de los programas y proyectos a través de indicadores cualitativa y cuantitativamente medibles

El monitoreo externo se lleva a cabo por equipos de expertos independientes a través de una Oficina de Coordinación que asegura el enlace con los servicios de la Comisión y garantiza el control de calidad de los informes. Los resultados del monitoreo se presentan en un informe sintético y estándar respecto a los parámetros de calidad del diseño y pertinencia, eficiencia, eficacia, perspectivas de impacto y sostenibilidad potencial.

El ROM en América Latina se lleva a cabo desde el año 2000 (fase de prueba) y de manera regular desde el 2001. Durante estos últimos años, el sistema de monitoreo se ha consolidado como un servicio sólido y eficaz para todos los actores que participan en la toma de decisiones, identificación y ejecución de una amplia gama de programas y proyectos financiados por la CE en América Latina.

Durante el 2004 el sistema de monitoreo se consolidó como un servicio sólido y eficaz para todos los actores que participan en la toma de decisiones, identificación y ejecución de los programas financiados por la CE en América Latina. Además de los 150 proyectos monitoreados, se elaboraron tres informes país y un estudio sectorial sobre Derechos Humanos. Este tipo de información agregada se siguió produciendo de manera sistemática durante el año 2005.

En 2005 se visitaron por primera vez todos los países de la región, monitoreándose un total de 180 proyectos, entre los cuales se incluyeron 4 iniciativas del programa URB-AL y 4 del programa @LIS. Se produjeron, además, 7 informes país y dos estudios sectoriales, sobre los temas de Medio Ambiente y ONGs.

En 2006 se prevé el monitoreo de alrededor de 186 proyectos ongoing, de aproximadamente 18 proyectos comprendidos en los programas URB-AL, @LIS, AL-INVEST y OBREAL y por primera vez se incluirá el monitoreo de algunas acciones multi regionales (que intervienen en más de un continente). También por primera vez, se incluye este año el monitoreo ex post de alrededor de 35 proyectos. Se prevé, asimismo, continuar produciendo informes país y estudios sectoriales de forma sistemática.

A partir de 2004, se iniciaron el monitoreo de los Programas Regionales que cubren toda América Latina, como es el caso de AL-INVEST

PARTE II

3. Metodología y organización del monitoreo del Programa AL-INVEST III

Las actividades de monitoreo externo del Programa AL-INVEST III se han desarrollado a partir del inicio de Marzo hasta finales de Mayo de 2006, incluyendo reuniones y visitas con los servicios responsables en la Unidad B2 de EuropeAid, el Consorcio AL-INVEST y un conjunto de 44 operadores (ver fichas en anexo), tanto en América Latina (30) como en Europa (14). La muestra de actores que participan en el Programa, analizada directamente en ocasión del monitoreo, es relevante si se considera que abarca casi el 50% de los Eurocentros existentes en América Latina y cerca del 10% de los Coopecos en Europa. En particular, por haber privilegiado en el momento de establecer la muestra de los operadores a visitar, los de mayor actividad, prácticamente el 70% de los operadores más activos han sido incluidos en las visitas.

La muestra analizada abarca cerca del 50% de los Eurocentros y 10% de los Coopecos registrados en la Red AL-Invest

Representatividad de la muestra observada

	Eurocentros (AL)	Coopecos (EU)
Total Operadores de la Red AL-INVEST	62	179
Operadores más activos (*)	22	14
Total operadores visitados	30	14
Operadores más activos visitados	19	7
% operadores totales visitados	48,3%	7,8%
% operadores más activos visitados	86,4%	50,0%

(*) Los que han generado un volumen de actividad superior a 200.000 € en la fase III (situación 03/12/05)

La muestra observada es, por consiguiente, muy significativa, sobre todo en lo que respecta a los operadores latinoamericanos, habiendo visitado 11 de los 17 países donde opera AL-INVEST.

Las visitas de terreno han permitido realizar encuestas respecto a los siguientes aspectos:

El equipo de monitores ha visitado 11 de los 17 países donde opera AL-INVEST

a) pertinencia

- trayectoria del operador en el marco del programa AL-INVEST, con énfasis en su participación en la actual fase III (proyectos presentados, proyectos aprobados, proyectos ejecutados),
- ventajas y límites de la red AL-INVEST

- nivel de cobertura del sector PYME por parte del operador
- relevancia de los proyectos financiados con fondos AL-INVEST respecto a la estrategia y actividad de internacionalización del operador y la institución en la cual se ubica
- adaptación de los instrumentos puestos a disposición por AL-INVEST respecto a las necesidades del operador
- adaptación del reglamento AL-INVEST III a las exigencias del operador
- fortalezas y debilidades de participar en proyectos en calidad de operador principal o colaborador
- relación entre actividades totales ejecutadas versus aquellas actuando como operador
- perspectivas en lo que queda del período de AL-INVEST III

b) eficiencia

- manejo interno del ECE (manejo de información financiera y técnica)
- visibilidad institucional
- gestión por parte del Consorcio AL-INVEST
- proceso de presentación, selección y aprobación de las propuestas por parte del operador
- ejecución financiera y administrativa de los “acuerdos”
- cumplimiento de los IOV de gestión (según el manual)
- eficiencia de la colaboración con los otros operadores
- seguimiento ex post de las empresas por parte del operador
- seguimiento de los proyectos por parte del Consorcio AL-INVEST,
- mecanismos alternativos utilizados por el operador para disminuir la aversión de las PYME a declarar los resultados obtenidos

c) eficacia

- perfil de las PYME que acceden a los servicios
- efecto con respecto al logro del objetivo del organismo y en particular su estrategia de internacionalización
- efecto respecto al incremento del volumen de negocios e internacionalización de las empresas participantes en las actividades
- efecto respecto al fortalecimiento institucional del operador
- operaciones llevadas a cabo sin el financiamiento AL-INVEST

d) impacto

- incremento del interés del operador y de las empresas asociadas con relación a los negocios con Europa
- volumen de negocios generados
- incrementos de las relaciones entre operadores y empresas sur-sur
- problemas/obstáculos relacionados con lo anterior

e) sostenibilidad

- Perspectivas de continuidad de participación en la red después de una eventual terminación del financiamiento AL-INVEST
- Perspectivas de continuidad de relación con los operadores europeos y participación en eventos en Europa
- Perspectivas de continuidad de los servicios a las empresas.
- Nivel y modalidad de autofinanciamiento del operador

La observación de la actividad llevada a cabo por los operadores que participan en la Red Al-Invest ha incluido además la participación de los monitores en algunos eventos que se realizaban en el momento de las visitas, así como el encuentro con algunas de las empresas beneficiarias. Esto ha comportado la participación en 12 eventos realizados entre Marzo y Mayo 2006 en varias localidades de AL y Europa, incluyendo entre ellos varios “Encuentros Sectoriales” y algunos ejemplos de “ACO” y “SEU”. En total los monitores han podido entrevistarse con varias decenas de empresas beneficiarias de las actividades de AL-INVEST III tanto europeas como Latinoamericanas, que han sido visitadas en sus sedes o contactadas en los eventos.

Los monitores han participado en 12 eventos de Al-Invest realizados entre marzo y mayo 2006, y se han entrevistado con varias decenas de empresas beneficiarias del programa

PARTE III

4. El contexto de la cooperación económica de la CE en América Latina

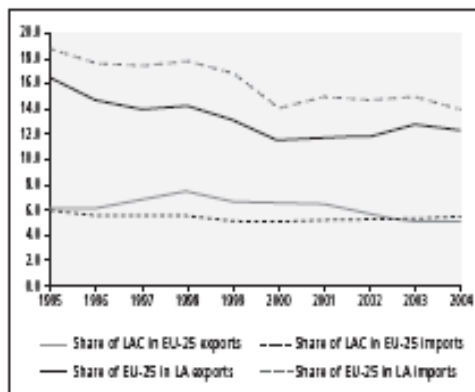
El Programa AL-INVEST ha coincidido con un período de gran dinámica de las relaciones políticas, económicas y de cooperación entre América Latina y Europa. En particular, la fase III del Programa se está desarrollando al mismo tiempo que importantes eventos como son los diálogos para los acuerdos de asociación con América Central y la Región Andina, o la entrada en vigor efectiva de los TLCs con México y Chile. En el mismo período hay que registrar, sin embargo, el estancamiento de las negociaciones entre la UE y el MERCOSUR.

El intercambio comercial ha demostrado un repunte significativo en los últimos 3-4 años, a pesar de los desplazamientos de grandes intereses hacia el área asiática en ambas regiones. Los países europeos, además, siguen siendo la fuente de un impresionante flujo de inversiones hacia América Latina que, a pesar de haber conocido un declive a principios de esta década, se está recuperando netamente. La aplicación de los acuerdos comerciales vigentes y futuros ha puesto sin embargo de manifiesto la falta de preparación del tejido productivo de ambas áreas (y en particular de AL) para enfrentarse de forma competitiva a los retos que las nuevas aperturas comerciales ofrecen.

En particular las PYMES, que representan la columna vertebral del aparato productivo en ambas regiones, muestran una participación muy reducida en las exportaciones y sufren fuertes obstáculos para aprovechar las oportunidades generadas por los acuerdos comerciales. Por lo tanto se han incrementado los esfuerzos conjuntos para acercar las comunidades de negocios de ambos lados y suministrar asistencia para la intensificación del comercio, tomando en cuenta que la liberalización no es suficiente para asegurar los beneficios esperados. Durante este período han sido puestos en operación en todas las sub-regiones programas para favorecer la integración económica, mejorar el clima de negocios y fortalecer la capacidad negociadora en temas comerciales, con las cuales el Programa AL-INVEST ha sido llamado a trabajar de forma sinérgica.

El Programa AL-INVEST ha coincidido con un período de gran dinámica de las relaciones políticas, económicas y de cooperación entre América Latina y Europa

Figure 1. EU-LAC Trade:
Trends in Market Share, 1995–2004
(percentage of total trade)



Source: IDB (INT/ITD) calculations based on UN COMTRADE.
Note: Excludes EU intraregional flows.

Un último factor importante a mencionar es también el ingreso de 10 nuevos miembros a la UE a partir del 1 de mayo de 2004, que representan una oportunidad adicional para los exportadores latinoamericanos, presentándose, sin embargo, como reto fundamental el de incrementar los escasos vínculos económicos que la mayor parte de los nuevos miembros de la UE tienen con las economías latinoamericanas.

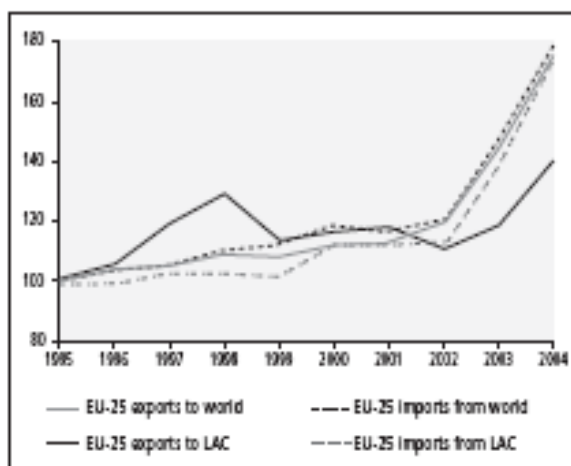
Desarrollos recientes de las relaciones económicas entre Europa y América Latina¹

El período de relativo bajo crecimiento del comercio entre AL y EU, que se había iniciado en 1999 terminó en 2002, incrementándose el comercio entre las dos regiones en los años siguientes a un ritmo inesperado. Asimismo, la disminución de los flujos de inversión Europeos en Latinoamérica, que se había manifestado a partir de 2001, experimentó un cambio de dirección positiva en 2004. Sin embargo, a pesar del incremento del comercio en valores absolutos, se confirman las tendencias en las relaciones comerciales entre América Latina y Europa, caracterizadas por el peso poco significativo de cada uno en el universo comercial del otro, con tendencia incluso al declive y el modesto nivel de comercio intra-industrial; siendo las materias primas y los bienes manufacturados los que prevalecen en las dos direcciones respectivamente.

A pesar del fuerte incremento del comercio entre AL y EU, el peso relativo sigue minoritario para ambas regiones (apenas 5% de las importaciones de la UE provienen de AL)

¹ Fuente: "Inclusive Integration for Global Competitiveness - Strengthening the EU-LAC Partnership", documento preparado por el Inter-American Development Bank - Integration and Regional Programs Department en Marzo de 2006 con vista a la Cuarta Cumbre de Jefes de Estados y de Gobierno de Viena.

Figure 2. Evolution of EU-LAC Trade, 1995–2004
(Index 1995 = 100)



Source: IDB (INT/ITD) calculations based on UN COMTRADE. See also Annex Tables A.2 and A.3.

El comercio mundial de AL ha crecido a un promedio de 10% anual durante los últimos 15 años, con un incremento particularmente sostenido en los años recientes hacia Asia del Este. Las exportaciones hacia la Unión Europea no han crecido al mismo ritmo, éstas representaron en 2004 sólo el 12% de todas las exportaciones del subcontinente, frente al 25% en 1990; siendo la pérdida de peso en las importaciones algo similar en el mismo período (de 21% a 14%).

Tampoco la composición de las exportaciones de AL hacia Europa ha cambiado mucho desde 1990, quedando la proporción de las manufacturas igual, a apenas un tercio de la exportación total, contra un promedio del 53% en el valor de las exportaciones hacia el mundo. Los productos agrícolas y alimenticios, los minerales y los hidrocarburos cuentan por dos tercios de las exportaciones hacia Europa, a pesar de que los bienes manufacturados hayan logrado alcanzar casi las tres cuartas partes de las exportaciones de AL hacia América del Norte. El contenido tecnológico de las exportaciones de América Latina hacia Europa es también bajo, conteniendo un mero 20% de productos de medio y alto valor tecnológico (comparado con un 39% en el caso de las exportaciones de AL hacia el mundo entero). Respecto a las importaciones de bienes europeos a AL es el opuesto, con porcentajes de media y alta tecnología del 68%. Como consecuencia de esta alta concentración de materias primas, las exportaciones de AL hacia Europa son vulnerables a las fluctuaciones de los precios internacionales y experimentan una demanda poco dinámica.

Por otro lado, desde el punto de vista europeo, las importaciones desde AL representan apenas el 2% del comercio total y sólo el 5% de las importaciones de afuera de la Unión, manteniéndose esta proporción prácticamente invariada desde el principio de esta década. Solo algunos países latinoamericanos, en particular Costa Rica y Ecuador, sumados a los que han firmado TLCs con la UE (México y Chile), han experimentado algún incremento de su presencia en

El contenido tecnológico de las exportaciones de América Latina hacia Europa es bajo, conteniendo un mero 20% de productos de medio y alto valor tecnológico.

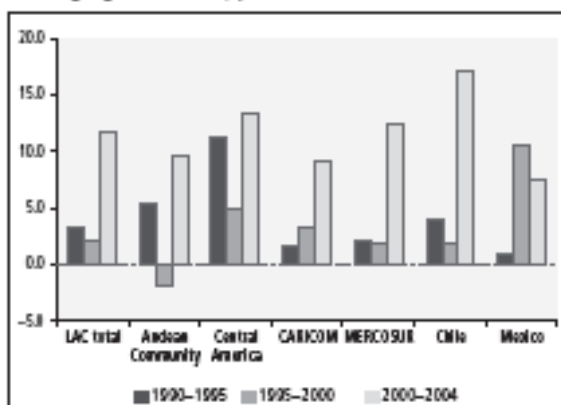
el mercado europeo, siendo Alemania, UK, España y Francia los compradores más dinámicos. También Europa ha perdido cuotas de penetración de sus productos en AL, reduciendo su participación en las importaciones latinoamericanas del 20% al 14% entre 1990 y 2004.

De todas formas, a pesar de la visión pesimista que se obtiene al analizar el exiguo peso del comercio biregional EU-AL respecto al intercambio global que ambas áreas mantienen con otras regiones del mundo (figura 1), es importante resaltar el repunte de los intercambios observados a partir de 2002 (figura 2), sobre todo en términos de importaciones europeas desde América Latina (figura 3), distribuidas casi homogéneamente entre todas las subregiones (América Central +13% promedio anual, donde se destaca Costa Rica, la Región Andina +10%, MERCOSUR +12,5% y Chile +17%).

Hasta 2004 (fecha donde existen datos oficiales) los efectos del TLC con Chile (entrado en vigor en 2002) se mostraban más positivos que los de México (TLC entrado en vigor en el año 2000), donde el crecimiento de las exportaciones hacia la Unión Europea conoció un incremento promedio anual de sólo 7,5% respecto al 10,4% del período anterior al TLC.

A pesar del exiguo peso del comercio biregional EU-AL respecto al intercambio global de ambas áreas, se registra un significativo repunte de los intercambios observados a partir de 2002

Figure 3. Growth of LAC Exports to the EU by Subregion, 1990–2004
(average growth rate, percent)



Source: IDB (INT/ITD) calculations based on UN COMTRADE.

Note: Calculated on the basis of EU import data. See Annex Tables A.2 and A.3.

Finalmente, como efecto de las evoluciones recientes en el comercio biregional, el déficit comercial que registraba tradicionalmente América Latina respecto a Europa (-12,7 billones de € en 1998) se ha transformado en un superávit a partir de 2002, ampliándose constantemente en los siguientes años, hasta alcanzar un valor de 12,4 billones de € en 2004.

Después de muchos años de déficit, América Latina ha logrado un superávit comercial con Europa en 2004 de 12,4 billones de €

Importancia de las PYMES en el tejido económico latinoamericano y europeo

A) América Latina

Contrariamente a lo que ocurre en la Unión Europea (donde existe una definición uniforme de la PYME), los países latinoamericanos no cuentan con una definición común sobre el concepto PYME, de forma que cada país utiliza la suya propia. En Argentina el criterio utilizado para segmentar las PYMEs se refiere al valor de las ventas anuales, mientras que en México la variable fundamental utilizada corresponde al número de trabajadores. Finalmente en otros países (Brasil, El Salvador, Perú o Venezuela) no existe una definición consensuada para la delimitación del fenómeno PYME, de manera que diversas instituciones utilizan sus propias definiciones.

Obviamente, la falta de una definición común a nivel del conjunto de Latinoamérica impide la comparación homogénea de las diversas informaciones nacionales existentes sobre la importancia del fenómeno de la PYME. Esta dificultad se ve aumentada por la importante presencia en la mayor parte de los países de empresas de carácter informal que no aparecen recogidas en las estadísticas oficiales. Según información disponible, en los 8 países principales de AL² existen más de 10 millones de empresas, de las cuales la inmensa mayoría (el 98,3%) corresponde a PYMEs, y entre éstas, las microempresas suponen el sector mayoritario (93,7%). Entre las microempresas, la organización predominante es la de personas naturales, mientras que la organización se formaliza en personas jurídicas entre las empresas más grandes.

*En **Brasil**, por ejemplo, el número de micro, pequeñas y medianas empresas es superior a los 4,67 millones de unidades, lo que supone el 99,9% del total de empresas. De este número, el 35% corresponde a empresas de servicios, el 38% a empresas comerciales, el 11% a empresas industriales y el restante 16% a otras actividades. Existen además, en Brasil cerca de 9,5 millones de empresas de carácter informal. En **México**, existen alrededor de 2,84 millones de unidades empresariales, de las cuales el 99,7% son PYMEs, destacándose que también el 94,5% de las empresas industriales son microempresas.*

La importancia cuantitativa de las PYMEs en Latinoamérica no se limita únicamente a su participación en el total de empresas existentes: supone también un porcentaje muy elevado del empleo generado en las diversas economías nacionales, aún si su aportación al PIB/ventas nacionales es menor. Las PYMEs juegan, además, un importante papel de carácter social en las respectivas economías nacionales, ya que sirven, en la mayoría de los países, como amortiguadores del problema del desempleo constituyéndose como un instrumento de “movilidad social”.

La falta de una definición común a nivel del conjunto de Latinoamérica impide la comparación homogénea de las diversas informaciones nacionales existentes sobre la importancia del fenómeno de la PYME.

La falta de una definición común a nivel del conjunto de Latinoamérica impide la comparación homogénea de las diversas informaciones nacionales existentes sobre la importancia del fenómeno de la PYME.

Las PYMEs juegan un importante papel de carácter social en las economías nacionales respectivas ya que sirven como amortiguadores del problema del desempleo constituyéndose como un instrumento de “movilidad social”.

² Argentina, Brasil, Colombia, El Salvador, Perú, Chile, México y Venezuela

Desde un punto de vista cualitativo, las PYMEs latinoamericanas en general, y las micro y pequeñas empresas en particular, se caracterizan por una baja intensidad de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, presencia de propietarios/socios/familiares como mano de obra, contabilidad poco adecuada, estructura burocrática mínima, poder centralizado, contratación directa de mano de obra, mano de obra semi-cualificada o no cualificada, bajo nivel de inversión en innovación, dificultades para el acceso a financiación exterior y, finalmente, subordinación a grandes empresas.

Además, en comparación con los países más avanzados de Norteamérica, Europa o Asia, la estructura productiva latinoamericana aparece fuertemente polarizada en torno a tres grandes tipos de empresas. En primer lugar, las empresas más grandes, caracterizadas por su apertura internacional y su especialización en industrias ligadas con el sector primario o con actividades extractivas. En segundo lugar, las empresas medianas, menos abundantes que en las economías más desarrolladas del mundo y con niveles productivos muy inferiores a los de las empresas grandes (contrariamente a lo que ocurre en otros ámbitos geográficos más desarrollados, donde las diferencias en productividad entre ambos segmentos son reducidas). Finalmente, las empresas pequeñas, particularmente abundantes en Latinoamérica, que aparecen escasamente especializadas, ligadas a mercados locales y con escasa capacidad para actuar como subcontratistas de alto valor añadido para grandes empresas internacionales. Además, las empresas pequeñas latinoamericanas tienden a ser más viejas que sus homónimas en países avanzados y escasamente innovadoras, tanto en procesos como en productos, además de estar particularmente especializadas en actividades terciarias (especialmente comercio).

Las empresas pequeñas de Latinoamérica aparecen escasamente especializadas y son sobre todo, ligadas a mercados locales

En Argentina las PYMEs representan un 70,8% del valor agregado y un 80,6% del total de los ocupados en el conjunto. En Brasil, las PYMEs aportan el 56% del total de la fuerza de trabajo formal nacional, el 20% del PIB y el 12% de las exportaciones del país. En Chile, las MIPYMEs generan el 71% del empleo nacional, el 22% de las ventas totales empresarial y el 3,9% de las exportaciones totales, generando el 14,2% de las ventas del sector industrial (sector servicios y comercial son 9,3% y 26,4%, respectivamente). En cuanto a México (2002) las PYMEs mexicanas emplean a más del 72% de la Población Económicamente Activa y aportan el 52% del Producto Interno Bruto mexicano.

Una generación emergente de nuevos emprendedores muestra un perfil diferente al tradicional latinoamericano, caracterizado por su mayor orientación a los mercados internacionales, uso de tecnologías y productos diferenciados

Sin embargo, “una nueva generación de emprendedores jóvenes, bien educados y provenientes de clases medias y altas se está desarrollando en Latinoamérica. Para éstos, el objetivo de autorrealización es más importante que el deseo de enriquecimiento. Las empresas creadas por estos nuevos emprendedores tienen un perfil diferente al tradicional latinoamericano, y vienen caracterizadas por su mayor orientación a los mercados internacionales, uso de tecnologías y productos diferenciados, lo que redunda en mejores resultados en términos de crecimiento de ventas o de empleo. Además, esta nueva generación de emprendedores aparece particularmente sensibilizada hacia los problemas sociales de sus comunidades y hacia las

ganancias (en sentido amplio) derivadas de la sostenibilidad medioambiental, la preocupación por los trabajadores y empleados o la redistribución de la riqueza generada”³.

B) Europa

De forma similar a lo que se observa en América Latina, también el 93% de todas las empresas europeas tienen menos de 10 empleados. Existen 20 millones de empresas en la Unión Europea, las cuales proporcionan empleo a 122 millones de personas. Aproximadamente el 93% de estas empresas son micro (0-9 empleados), el 6% son pequeñas (10- 49 empleados), menos del 1% cuentan con un tamaño mediano (50-249) y únicamente el 0,2% corresponden a grandes empresas (250+). Dos tercios de todo el empleo existente se genera entre las PYMEs, observándose que el empleo total está repartido de forma equilibrada entre las micro empresas (menos de 10 trabajadores) por un lado y las pequeñas y medianas empresas por el otro. La distribución del empleo difiere, sin embargo, entre países. Por ejemplo, el peso de las micro-empresas en el empleo total es del 48% en Italia y no inferior al 57% en el caso de Grecia. Por el contrario, el peso de las grandes empresas en el empleo total es superior al 45% en el Reino Unido.

Sin embargo, este sector de la economía que proporcionalmente genera la mayor cantidad de empleos, participa minoritariamente de los montos totales exportados. En el caso de Francia, por ejemplo, que cuenta con cerca de 115.000 empresas exportadoras (5% del total de las empresas en territorio francés), se constata que cerca del 80% de sus exportaciones son realizadas por el 10% de los exportadores. Existe por lo tanto una preocupación por parte de los principales gobiernos europeos de mejorar la competitividad de las empresas en el exterior e incorporar en este proceso a sus PYMEs. Pero, aún si las principales ayudas gubernamentales van destinadas a las PYMEs, su contribución al comercio exterior permanece mínimo, ya que son las PYMEs, las que se enfrentan a mayores barreras al desarrollar su negocio fuera de las fronteras.

También en Europa este sector de la economía que proporcionalmente genera la mayor cantidad de empleos, participa minoritariamente de los montos totales exportados.

³ Fuente: Estudio Sobre la Responsabilidad Social de las PYMEs en AL – BID/IKEI

PARTE IV

Conclusiones del monitoreo⁴

⁴ *Las observaciones reportadas en los cuadros de texto en todo este capítulo han sido extraídas de los informes elaborados por los diferentes monitores (ver anexos) sobre la base de las encuestas con los operadores y empresarios y expresan la opinión de los mismos, en particular cuando éstas conciernen aspectos que han sido mencionados por varios de ellos (no opiniones aisladas).*

5. Pertinencia

La Fase III de AL-INVEST constituye la continuación de un Programa iniciado a mediados de los '90 y que conoce una existencia ininterrumpida desde hace más de 10 años. Originalmente orientado a favorecer las inversiones europeas en América Latina, a partir de su segunda fase (año 2000) AL-INVEST ha modificado parcialmente su objetivo, concentrándose sobre la promoción de las relaciones comerciales entre las dos regiones. A partir de la Fase III, la Comisión ha decidido cambiar la forma de ejecución del Programa, responsabilizando para su ejecución a un Consorcio externo mediante un contrato de subvención, por lo cual AL-INVEST III difiere por muchos aspectos de lo que se diseñó originalmente en 1993. El elemento de mayor continuidad es la Red de Operadores, que constituye el aspecto de mayor consistencia actualmente, y que ha ido creciendo y consolidándose a lo largo de todo el período, siendo de por sí un logro considerable del Programa.

La justificación del AL-INVEST III se basa esencialmente en la constatación de la existencia de obstáculos culturales y de conocimiento que impiden el aprovechamiento del potencial de relaciones comerciales entre Europa y América Latina, a pesar de los esfuerzos que se están llevando a cabo a nivel político para facilitar e intensificar el intercambio. El Programa AL-INVEST III se propone, por lo tanto, como un instrumento a disposición de una determinada categoría de operadores económicos considerada particularmente desfavorecida en ambas regiones, las PYMEs, que hasta el momento no logran aprovechar suficientemente el gran potencial puesto a su disposición por los diferentes instrumentos de facilitación del comercio ya en vigor o previstos. El programa AL-INVEST se plantea aprovechar para este fin el poderoso mecanismo construido por las dos anteriores fases del Programa: la Red Al-Invest, que presenta una evidente vocación para cumplir con este fin por su difusión geográfica y su cercanía a las PYMEs.

Se constata que dicha justificación coincide con el análisis del contexto presentado en el capítulo anterior y se puede por lo tanto afirmar que en cuanto a la definición del "problema a resolver" el Programa AL-INVEST III está correctamente enfocado.

Objetivos

Pasando al análisis de la "lógica de intervención" se constata, sin embargo, la ausencia de un "marco lógico" formal que respalde el diseño del Programa, cuya ausencia dificulta el análisis de la pertinencia. El equipo de monitores ha reconstruido el posible marco lógico que subyace al documento de formulación, tal y como se desprende del Anexo 1 (Descripción de la Acción) del Contrato de Subvención entre la CE y el Consorcio AL-INVEST. Con base a este ejercicio resulta que el Objetivo General del Programa puede ser identificado como:

"Reforzar la cooperación económica entre Europa y América Latina por medio de la ayuda al proceso de internacionalización de sus empresas en ambos lados, con

vistas al desarrollo de una cooperación sostenible de largo plazo basada en un interés mutuo"

Este objetivo general resulta además en línea con las directrices del Reglamento (CEE) nº 443/92 del Consejo, de 25 de febrero de 1992, relativo a la ayuda financiera y técnica y a la cooperación económica con los países en vías de desarrollo de América Latina y Asia. Este Reglamento prevé, en su Artículo 8, que uno de los tres sectores a través del cual se llevará a cabo la cooperación económica es: ...*"la ayuda a las empresas, que se prestará sobre todo mediante acciones de promoción comercial, de formación y de asistencia técnica, mediante el establecimiento de contactos entre empresas y medidas que favorezcan su cooperación"*.

Marco Lógico de AL-INVEST III (reconstrucción a partir del Contrato CE/Eurochambres)

Objetivo del programa: OE: Fomentar las relaciones entre compañías Latinoamericanas y Europeas (PYMES) y desarrollar y fortalecer redes de trabajo de la SC (comunidades de negocio local) en ambas regiones, de acuerdo con la estrategia regional de la CE para LA.			OG: Refuerzo de la cooperación económica entre Europa y America Latina por medio de la ayuda al proceso de internacionalización de sus empresas en ambos lados, con vistas al desarrollo de una cooperación sostenible de largo plazo basado en un <u>interés mutuo</u>		
Resultados esperados		Instrumentos Asociados	Indicadores		
1.	Promover la tecnología y el conocimiento europeo dentro de LA para PYMES e intermediarios con vistas a reforzar los vínculos entre los niveles meso y micro.	ES SEU/SLA FDN CAPYME CEP CAP IFU ACO	46.080 entrevistas / 23.040 entrevistas con interés de negocio / 200 M€ de negocio 600 participantes consiguen información valiosa para negocios 52.5 M€ de negocio Ofrecida formación sobre internacionalización a 6.000 negocios Ofrecida formación ad hoc a 100 para por medio de 120 empresas Ofrecida formación a 100 miembros nuevos Ofrecidos 200 intercambios de personal Ofrecida la oportunidad de recibir "mejores prácticas" por otra organización a 70 orgs.		
2.	Favorecer la participación de la comunidad de negocios de los países menos desarrollados para incrementar su conocimiento y acceso al mercado internacional mediante la promoción del comercio y la inversión. Fomento de relaciones de negocios Sur-Sur y de intermediarios de LA	ES SEU/SLA FDN CAPYME CEP CAP IFU ACO	46.080 entrevistas / 23.040 entrevistas con interés de negocio / 200 M€ de negocio 600 participantes consiguen información valiosa para negocios 52.5 M€ de negocio Ofrecida formación sobre internacionalización a 6.000 negocios Ofrecida formación ad hoc a 100 para por medio de 120 empresas Ofrecida formación a 100 miembros nuevos Ofrecidos 200 intercambios de personal Ofrecida la oportunidad de recibir "mejores prácticas" por otra organización a 70 orgs		
3.	Consolidar e incrementar los resultados y lecciones aprendidas de AL-INVEST II, así como las redes creadas				
4.	Desarrollo de los instrumentos que permitan mayor flexibilidad, mayores servicios que beneficien a las compañías en su proceso de internacionalización mediante un apoyo a medida y "paso a paso".	ES SEU/SLA FDN CAPYME CEP	46.080 entrevistas / 23.040 entrevistas con interés de negocio / 200 M€ de negocio 600 participantes consiguen información valiosa para negocios 52.5 M€ de negocio Ofrecida formación sobre internacionalización a 6.000 negocios Ofrecida formación ad hoc a 100 para por medio de 120 empresas		
5.	Empoderar y desarrollar la red actual de COOPECOS y EUROCENTROS para fomentar relaciones sostenibles entre las comunidades de negocio de EU y LA	CAP IFU ACO	Ofrecida formación a 100 miembros nuevos 200 intercambios Ofrecida la oportunidad de recibir "mejores prácticas" por otra organización		
6.	Introducción de una herramienta de fortalecimiento institucional en el nivel meso y micro que permita corregir la asimetría de información sobre la capacidad empresarial entre LA y EU, así como incrementar la efectividad de las reuniones de negocios	CAPYME CEP CAP IFU ACO	Ofrecida formación sobre internacionalización a 6.000 negocios Ofrecida formación ad hoc a 100 para por medio de 120 empresas Ofrecida formación a 100 miembros nuevos Ofrecidos 200 intercambios de personal Ofrecida la oportunidad de recibir "mejores prácticas" por otra organización a 70 orgs		
7.	Instalar un mecanismo de retroalimentación en materia de comercio, que identifique áreas para llevar a cabo los compromisos UE de la conferencia de Doha, aumentando la relevancia de A3 para la CE y la SC. Relacionar con iniciativas como el Market Access Database de la DG Trade y otras herramientas de la DG Market.				
8.	Búsqueda de la complementariedad con otros instrumentos CE y programas nacionales e internacionales. Dar prioridad al enfoque multi-pais y a coordinar con otros programas de cooperación económica.				

Aunque este Reglamento está actualmente en proceso de reforma (siendo en parte cuestionado) sigue vigente y, sobre todo, estaba plenamente en vigor en el momento en que la Comisión tomó la decisión de financiar la Fase III del Programa AL-INVEST. Por consiguiente, se puede afirmar que el diseño del AL-INVEST III está en concordancia con los textos legales de referencia.

Resultados

La estructura de resultados que se desprende del documento técnico que direcciona la ejecución del programa no permite, sin embargo, identificar una clara relación jerárquica entre Objetivo, Resultados y Actividades y, sobre todo, no asigna los respectivos Indicadores Objetivamente Verificables. Solamente algunos de los que están indicados en el punto 1.5. Objectives (Anexo 1 al Contrato de Subvención) están, en efecto, formulados en forma de resultados:

- promover la tecnología y el conocimiento europeo entre las PYMES de AL y los intermediarios con vistas a reforzar los vínculos entre los niveles meso y micro
- favorecer la participación de la comunidad de negocios de los países menos desarrollados para incrementar su conocimiento y acceso al mercado internacional mediante la promoción del comercio y la inversión. Fomento de relaciones de negocios Sur-Sur y de intermediarios de AL.

La definición original, según la cual AL-INVEST es un Programa que apoya las inversiones, transferencias de tecnología, sociedades mixtas y acuerdos comerciales de largo plazo entre empresas de la Unión Europea y de América Latina, ha dejado paulatinamente más espacio a la de un programa que favorece la información sobre mercados y las relaciones comerciales.

Todos los demás enunciaciones se relacionan esencialmente con la consolidación de la Red AL-INVEST y el aprovechamiento de las lecciones aprendidas de las fases anteriores:

- consolidar e incrementar los resultados y lecciones aprendidas de AL-INVEST II, así como las redes creadas
- desarrollo de los instrumentos que permitan mayor flexibilidad, mayores servicios que beneficien a las compañías en su proceso de internacionalización mediante un apoyo a medida y “paso a paso”.
- empoderar y desarrollar la red actual de COOPECOS y EUROCENTROS para fomentar relaciones sostenibles entre las comunidades de negocio de EU y AL
- introducción de una herramienta de fortalecimiento institucional en el nivel meso y micro que permita corregir la asimetría de información sobre la capacidad empresarial entre AL y EU, así como incrementar la efectividad de las reuniones de negocios
- instalar un mecanismo de retroalimentación en materia de Comercio, que identifique áreas para llevar a cabo los compromisos de la UE de la

conferencia de Doha, aumentando la relevancia de A3 para la CE y la SC. Relacionar con iniciativas relacionadas como el Market Access Database de la DG Trade y otras herramientas de la DG Market.

- búsqueda de la complementariedad con otros instrumentos CE y programas nacionales e internacionales. Dar prioridad al enfoque multi-país y a coordinar con otros programas de cooperación económica.

No está por consiguiente claro si la Fase III de AL-INVEST se configura como una etapa ulterior durante la cual, gracias al financiamiento europeo, la red de operadores constituida durante las dos fase anteriores, continuará brindando un servicio a las PYMES de ambas regiones en vista de su internacionalización o si, más bien, la Fase III se concentra, de una vez por todas, en consolidar esta Red para que sea definitivamente autosostenible.

Los indicadores cuantitativos reportados en el documento de formulación son enunciados en términos de servicios prestados a las empresas, identificando a 27.370 empresas como las beneficiarias de los diferentes servicios que el Programa pretende prestar a través de sus diversos instrumentos durante los cuatro años de la Fase III. No se cuantifican, por lo contrario, los beneficios que se pretenden obtener en términos de fortalecimiento de capacidades institucionales (fortalecimiento de la Red AL-INVEST).

El documento de formulación define, además, los instrumentos que el Programa plantea utilizar para cumplir con su objetivo, presentándolos como elementos de innovación respecto a las fases anteriores. A pesar de que el Documento no los presenta así, en un esquema de Marco Lógico, los “instrumentos” podrían equipararse a “actividades”. Cada instrumento, considerado como un conjunto de actividades, podría por lo tanto traducirse en un resultado, como por ejemplo:

Actividad	Resultado	Indicador
Encuentros sectoriales	Relaciones entre PYMES de ambas regiones establecidas (acuerdos comerciales, licencias, subcontratos, alianzas, transferencia de tecnología)	24.000 empresas han participado en los encuentros
Semanas Europeas o Latinoamericanas	Conocimientos de las PYMES sobre mercados y mecanismos de internacionalización aumentados	600 empresas han participado
Facilidad para el desarrollo de negocios	Partenariados de tipo técnico, comercial, industrial o financiero, establecidos entre PYMES	700 empresas han concluido acuerdos de partenariado
Capacitación para PYMES	PYMES formadas en temas de internacionalización	6.000 empresas capacitadas
Colaboración entre PYMES	Colaboraciones y transferencia de conocimientos entre empresas similares establecidas	70 hermanamientos
Fortalecimiento Institucional	Red de operadores en ambas regiones consolidada	100 nuevos miembros 200 intercambios

Actividades

Analizando la relación entre (1) instrumentos/actividades, (2) resultados al cual quieren contribuir e (3) indicadores de cumplimiento, se observan algunas superposiciones y duplicaciones sin que sea clara la relación sobre todo a nivel de indicadores cuantitativos. La diferenciación entre instrumentos aparece más evidente cuando se examina el mecanismo de funcionamiento y de otorgamiento del subsidio para cada instrumento (es decir después de leer el Manual Técnico), que en el objetivo de cada uno en sí.

Si, como explican los gestores del Programa, debería existir una consecuencia lógica en la aplicación de los diferentes instrumentos en el proceso de internacionalización de las empresas (ver diagrama a continuación), el número de empresas participantes en los diferentes niveles debería ir restringiéndose en la medida en que vayan especializándose. Sin embargo, no aparece una proporción lógica entre las metas establecidas por los distintos instrumentos; los beneficiarios de las capacitaciones, por ejemplo, son apenas el 10% de los que participarán en los encuentros sectoriales. Esto denota que en el diseño del programa han intervenido otras consideraciones tales como la costumbre de utilizar el ES como principal instrumento por ejemplo, privilegiando esta modalidad y dejando las otras más a nivel de “test” para esta fase.

Se puede por lo tanto concluir que, a pesar de haber hecho un esfuerzo para racionalizar la oferta de servicios a las empresas en función de un proceso gradual de internacionalización, el Programa no ha podido ofrecer estos servicios sistemáticamente a todas las empresas, porque los nuevos servicios habían sido previstos en medida reducida para esta fase, a título de ensayo. El mecanismo de planificación “a la demanda” dificulta además la adopción de un encadenamiento óptimo entre servicios ofrecidos. Aún reconociendo que las necesidades de las empresas varían según su condición, se observa que la proporción de los recursos financieros asignados a cada instrumento ha sido desequilibrada, algo que se ha podido constatar en las visitas a diferentes actores, que han revelado desajustes entre presupuestos asignados y demandas de las herramientas.



El diseño del Programa no define además con claridad cuáles son las interrelaciones con otros instrumentos de cooperación de la UE, ni con las políticas y herramientas existentes en cada país (competitividad, encadenamiento, financiamiento, normas de calidad) de manera que no impulsa desde su diseño el aprovechamiento de posibles sinergias. Esta deficiencia ha sido en parte corregida mediante el establecimiento posterior, en fase de ejecución del Programa, de acuerdos de colaboración con otros proyectos y programas.

Instrumentos de AL-INVEST III y recursos asignados

Instrumento		Presupuesto
Encuentros sectoriales	ES / ES+	30.300.000 €
Semanas Europeas o Latinoamericanas	SEU/SLA	2.000.000 €
Facilidad para el desarrollo de negocios	FDN	4.000.000 €
Capacitación para PYMEs	CAPYME	4.500.000 €
Colaboración entre PYMES	CEP	1.200.000 €
Fortalecimiento Institucional	CAP ACO IFU	5.980.000 €
Total		47.980.000 €

Las actividades

- Los operadores perciben que el programa ofrece grandes beneficios, pero que necesita de una mejor distribución del presupuesto entre las herramientas, sobre todo incrementando el de las más demandadas, y un replanteamiento de algunas de ellas (se sugiere modificar la herramienta “semanas europeas” para que tenga mayor valor añadido y atractivo para las empresas y replantear los ACOs, así como dar mayor duración a los encuentros sectoriales)
- Las herramientas de AL INVEST se perciben en términos generales, como muy buenas en su concepción y complementarias a las actividades de los operadores institucionales. Sobre todo cuando la tónica general en las exportaciones latinoamericanas es de mirar principalmente hacia EEUU y si no fuera por el programa, en muchas instituciones que son hoy Eurocentros, no habría programas similares que potenciaran actividades de promoción comercial con la UE.
- Se identifica, sin embargo, una incoherencia en el programa: en su concepción se menciona como uno de sus objetivos la cooperación sur-sur, mientras que en la práctica el sistema de justificación no incentiva dichos acuerdos sur-sur como resultados positivos de las herramientas (ni hace un seguimiento de los resultados).
- Según se puede observar en relación al diseño del programa en esta tercera fase, se presenta un ciclo de internacionalización “ideal” acorde con las necesidades de una PYME. No obstante, los problemas estructurales de implementación del programa no están permitiendo la aplicación del ciclo “ideal” debido fundamentalmente a la restricción temporal (4 años) junto con el mecanismo establecido de presentación de las propuestas, que no se ajusta a dicho ciclo, de manera que no se fomenta que los operadores realicen planteamientos con una planificación estratégica más consistente con ese objetivo de internacionalización de las PYMEs.
- Si bien es cierto que a nivel de la aprobación de las propuestas, se valora el planteamiento general en relación a las necesidades de las PYMEs según los operadores, en la práctica no es tan evidente la capacidad de realizar planteamientos estratégicos que respondan a una priorización de las necesidades de las PYMES, o a una clasificación o sectorización en base a la concepción estratégica de cada uno de los operadores de tejido socio económico en el que desarrollan su actividad. Merecería la pena estudiar la posibilidad de permitir a futuro la propuesta de proyectos que combinen distintas herramientas simultáneamente de manera que se pueda contemplar el ciclo integral de la internacionalización.

Además de las actividades (instrumentos) destinados a brindar servicios a las empresas y a fortalecer la red de operadores, el Programa prevé otras actividades (accesorias) a cargo del Consorcio ejecutor:

Otras actividades de AL-INVEST III y recursos asignados

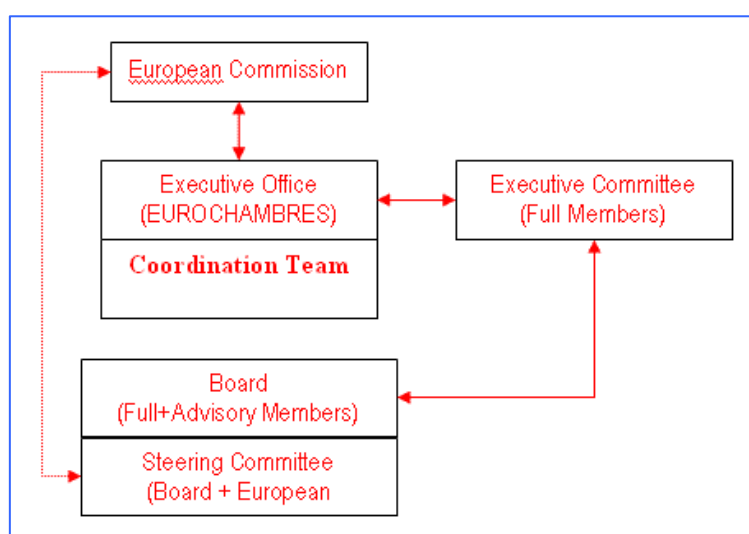
Actividad	Monto
Public-private sector conferences (*)	150.000 €
Latin America Academy (*)	250.000 €
On-line collective tools	160.000 €
Actividades de promoción y diseminación	347.500 €
Total	907.500 €

Las actividades marcadas con asterisco han sido contempladas a partir del Addendum No. 2 al Contrato, firmado en Abril de 2006. Se observa, sin embargo, que el texto de este Addendum no describe con claridad estas actividades adicionales.

Organización y gestión

La fase III de AL-INVEST se caracteriza por un sistema de gestión bajo la responsabilidad de un Consorcio externo, mediante un Contrato de Subvención. Es una opción elegida por la Comisión con vistas a incrementar el grado de implicación de los beneficiarios y simplificar los mecanismos de administración (idealmente una forma de privatización del Programa). Esta modalidad ha comportado, según diseño, la conformación de una organización que permita la operatividad del Programa con cargo al contratista, asegurando la debida eficiencia pero al mismo tiempo la participación, lo más amplia posible, de los actores del Programa en determinar su política.

El arreglo vigente prevé a Eurochambres como interlocutor contractual principal. Esta opción ha sido elegida después de varios intentos de encontrar una figura jurídica colectiva que pudiese representar un número de participantes más amplio y que pudiese compartir la responsabilidad legal y financiera del contrato. De esta forma, el contrato prevé, a pesar de que Eurochambres ha sido obligada a asumir toda la responsabilidad jurídico/financiera, la posibilidad de que otros actores representativos de los participantes en el Programa tengan un papel en la organización del Consorcio en calidad de “Miembros Plenos” o de “Miembros Consultivos”. En la práctica, sólo Bancomext logró asumir frente a Eurochambres los compromisos necesarios para ser miembro pleno, mientras que seis otros organismos representativos de diferentes sectores de la Red Al Invest, participan en calidad de miembros consultivos: Bolsa de Comercio de Mendoza, Cainco, Gepci, Aila, Aico y Aece.



Este arreglo contractual ha obligado, por los motivos antes mencionados, a Eurochambres a asumir una responsabilidad mayoritaria y, consiguientemente, el control formal del Consorcio que el contrato le confiere al ejercer la dirección jerárquica sobre el Equipo Coordinador, el cual se encarga de la gestión técnica y financiera del Programa.

Para llevar a cabo esta función el Consorcio recibe, según contrato, una remuneración de 4,75 millones de €, de los cuales dos terceras partes por concepto de remuneraciones del personal y el tercio restante para el funcionamiento del equipo.

A este respecto se constata que la proporción de 8,9% de costos de administración y gestión para un Programa de esta naturaleza es, sin duda, aceptable. De hecho, mediante el Addendum 2, ha sido necesario incrementar (de forma reducida) la dotación del personal del Equipo de Coordinación por revelarse esta insuficiencia respecto a la carga de trabajo existente, sobre todo de tipo administrativo. El montaje organizativo previsto en el diseño parece por lo tanto adecuado, aunque habría sido preferible que se pudiese concretar el esquema originalmente imaginado, donde el mismo Consorcio fuese el firmante del Contrato. La influencia de los órganos consultivos sobre la dirección del Programa, en definir la política y gestionar los instrumentos, tal y como parece haber sido previsto en la idea inicial, se ha diluido parcialmente con el formato contractual vigente.

Metodología

El mecanismo de preparación, análisis y aprobación de las propuestas de actividades destinadas a ser financiadas en el marco del Programa sigue un esquema “a la demanda”. Para este fin se ha elaborado un Manual Técnico que define las condiciones y modalidades de participación en las convocatorias. Todos los miembros de la Red AL-INVEST pueden, en cada momento, solicitar subsidios al Consorcio para el financiamiento de “Proyectos” que tengan las características previstas en el citado manual. El Contrato prevé el establecimiento de un mecanismo para la selección de estas propuestas con base en el análisis por parte de un pool de expertos independientes, que trabajan con unos criterios de evaluación establecidos. Estas propuestas deben ser aprobadas por el Comité de Selección, que se reúne periódicamente (10 han sido realizados hasta la fecha).

El mecanismo establecido parece, en su concepción, válido y funcional para estimular la creatividad y valorizar la experiencia de los operadores miembros de la Red AL-INVEST y garantizar, mediante un mecanismo transparente de competencia entre ellos, la calidad de los proyectos que se van a financiar. Este proceso basado en la demanda y según un mecanismo de concurso implica, sin embargo, cierta aleatoriedad en cuanto a los proyectos que cada operador logre y, por consiguiente, no favorece una linealidad de programación por su parte en función de las exigencias de las empresas que ellos apoyan.

Al respecto, aún si se podría asegurar una mayor cantidad de fondos para determinadas actividades en las etapas ulteriores del programa o facilitar la presentación de paquetes de proyectos con varias actividades incluidas, sería sin embargo difícil conseguir una "linealidad de programación" absoluta y sistemática dado que las PYMES llegan y participan en las actividades en estados de desarrollo y con intereses diversos. Además cierta "linealidad de programación" ya es posible en el programa actual, lo que depende hasta cierto punto de los Operadores y si éstos no han podido sacar provecho de las oportunidades también puede ser por una falta de organización interna propia.

La gran carga burocrática de administración del Consorcio (unida tal vez a su escaso personal) le ha convertido esencialmente en un instrumento gestor de asignación de fondos y ha fomentado el hecho de que los operadores presenten a los comités las propuestas más ganadoras en función del sistema de puntaje, que no responde necesariamente a las más demandadas por las PyMEs o las que mejor encajan con las actividades de los operadores. En esa evolución, el Consorcio ha perdido en parte (esencialmente por falta de tiempo) la capacidad de ofrecer un aporte técnico al programa, de guía y promotor de las líneas de internacionalización y de mejora de las herramientas para conseguirlo.

El método de evaluación de las propuestas ha tenido que ser modificado en el curso del desarrollo del Programa para corregir ciertas distorsiones generadas por mecanismos de incentivos positivos o negativos que han llevado a una evidente concentración de proyectos asignados a un restringido número de operadores particularmente activos, tanto en Europa como en América Latina. Estos mecanismos de incentivos son normalmente objeto de discusión y, en parte, de fricciones en el seno de la comunidad de los operadores. A pesar de las dificultades que conlleva implantar un método de evaluación que satisfaga a todos, debería provocar una reflexión autocrítica el hecho de que el grado de insatisfacción con el sistema sea tan generalizado.

Hacen sin embargo notar los responsables de ALINVEST en los servicios de la CE, con respecto al método de evaluación de los proyectos, que los mecanismos de incentivos se ajustan a las prioridades establecidas en el Contrato y que a través de las mismas se busca beneficiar a la red en su totalidad, a pesar de que distintos miembros puedan tener quejas puntuales. Los incentivos son transparentes, procuran potenciar la participación de los países, que por razones fuera del control del programa han visto una baja participación, se fomenta el dinamismo en la red y se recompensan los buenos resultados.

Visibilidad

El Consorcio contratista es también responsable de las actividades de publicidad y promoción del Programa en esta fase. Una parte importante de esta actividad está diseñada para dinamizar y ampliar la red de operadores, gran parte de la cual estaba estancada al final de la Fase II. Otras actividades de visibilidad previstas en

el Contrato son los Connect anuales (reuniones de todos los operadores), las publicaciones y la página Web.

Los Connect son importantes espacios de encuentro periódico entre todos los operadores de la Red, centrados esencialmente en la búsqueda de colaboraciones para futuras presentaciones de proyectos. Sirven también para que el Consorcio comunique a los operadores decisiones respecto a mecanismos de gestión del Programa. Según propias observaciones del grupo de monitoreo, que asistió al Connect de Viena 10-12 Mayo 2006, no se plantean desde el Consorcio como espacios de discusión sobre estrategia de internacionalización. Su principal utilidad son los encuentros entre operadores de la red para la confección de sus programas anuales de actividades.

Con el Addendum 2 se ha previsto además la celebración de dos Conferencias temáticas (“Acceso a finanzas” y “Promoción del Desarrollo Regional bajo un partenariado Público-Privado”) que van a ofrecer espacios de debate técnico entre especialistas, operadores y representantes políticos. Al respecto se señala como particularmente deseable la realización de estos espacios técnicos, como contra medida respecto a cierta pérdida de atención hacia los contenidos técnicos que se percibe en el diseño de la Fase III.

Adicionalmente un componente importante y novedoso de la actividad de publicidad y promoción es el mecanismo de Policy Feedback que pretende:

- identificación de los obstáculos al comercio existentes entre EU y AL
- el Programa AL-INVEST III como instrumento de trabajo cotidiano de los operadores con las PYMES europeas y latinoamericanas
- compatibilizar las actividades del Programa con las recomendaciones de políticas de comercio
- ayudar a formular las políticas de cooperación económica CE-AL.

Por el momento no se han podido valorar los resultados de este mecanismo, al no haber identificado su ejecución de forma precisa.

Visibilidad de los operadores y eventos

A nivel de los Operadores y de los Eventos, el grado de visibilidad difiere mucho. En pocos casos la visibilidad comunitaria está muy evidenciada en los recintos físicos donde se desarrolla el ECE y en las actividades no va más allá de la solicitada por el AP. Los actos de inauguración a los cuales se estuvo presente denotaron diferentes niveles de visibilidad comunitaria. Sin embargo, que difiera el grado de visibilidad a nivel de Operadores y Eventos en principio no constituye un problema siempre y cuando se cumpla con lo exigido por el manual, que por lo observado, los Operadores logran hacer. Se debe concluir por lo tanto que el estándar en el manejo de visibilidad establecido en el Manual parece, al ver los resultados, insuficientemente exigente.

Calendario y presupuesto

La duración total del Programa es de 48 meses (2004-2007). Se prevé que los primeros meses estén reservados a la organización del mecanismo de ejecución y los últimos al cierre (sobre todo administrativo) de las actividades, lo que reduce

prácticamente a 3 años el período de plena actividad de esta fase. Los cambios en la modalidad de ejecución han comportado que la última etapa de la Fase II se desarrollara en paralelo con el arranque de la Fase III.

El contrato (n. ALA/2003/075-634) fue originalmente firmado el 04/12/2003 y ha sufrido hasta el momento dos Addendums, de los cuales el más reciente (Abril 2006) ha regulado el aumento de algunas prestaciones por parte del Consorcio, incrementando el importe contractual de la subvención de 42,0 millones de € a 42,9 millones de €, que se reparten entre rubros de la siguiente manera:

Presupuesto global del Contrato CE/Eurochambres (después Addendum 2)

Rubros	Subvención de la CE	Contribución del Consorcio	Total	%
Actividades principales	38.384.000	9.596.000	47.980.000	89,45
Otras actividades	726.000	181.500	907.500	1,69
Gestión	3.801.548	950.387	4.751.935	8,86
Total	42.911.548 80%	10.727.887 20%	53.639.435 100%	100,00

La concentración, en un período relativamente corto (tres años), de un volumen importante de actividad comporta, por un lado, una enorme movilización de los operadores y por otro, corre el riesgo de impulsar un espíritu “activista” al cual seguirá necesariamente un período de baja actividad, con ciertos riesgos de que se establezca un desarrollo sinusoidal, poco eficaz de las actividades. La pregunta legítima es si existe una capacidad de absorción para un presupuesto de 16 millones de € en un sólo año en actividades de promoción comercial (48 millones de € invertidos en 3 años) y si la oferta de este volumen considerable de subsidios en un tan corto tiempo es adecuada para asegurar la calidad de los servicios prestados por los operadores y la sostenibilidad posterior de los efectos.

Impacto previsto

En el capítulo 2 del Anexo 1 al Contrato se describen los resultados esperados del Programa. A parte de la estructura expositiva, que no va en la línea con el formato de Gestión del Ciclo del Proyecto (los resultados deberían estar firmemente ligados al objetivo según una secuencia lógica), se plantea en esta sección la misma duda ya expresada anteriormente en cuanto al objetivo del AL-INVEST III. La pregunta es:

- Es AL-INVEST III un instrumento centrado en la prestación de un servicio de internacionalización a las empresas (mediante, esencialmente, una mejor información) y por lo tanto circunscrito al período durante el cual se otorgarán los subsidios que permiten la prestación de este servicio?

- o, más bien, un instrumento centrado en el montaje de una capacidad institucional destinada a prestar este servicio en el tiempo, independiente de la disponibilidad de subsidios en el futuro (autosostenible)?

A este respecto, el documento propone dos tipos de indicadores, ambos relacionados con el potencial primer objetivo:

- el primero, fácilmente verificable, está relacionado con la ejecución física de las diferentes actividades, en términos de participación de beneficiarios, lo que seguramente tiene una relación directa con el propósito de información que plantea el Programa, aspirando a involucrar por lo menos a 30.000 empresas durante su duración, es decir 10.000 empresas por año;
- el segundo, en términos de negocios generados respecto al coste de los servicios brindados, aspirando a generar alrededor de 250 millones de € en acuerdos comerciales (proporción promedio 10:1).

Es evidente la dificultad de establecer indicadores más específicos y de tipo cualitativo, para un Programa “a la demanda”, donde apenas se controlan algunas variables. En estas condiciones se considera por lo tanto que los resultados esperados y los respectivos indicadores están correctamente formulados y es importante que se les otorgue el oportuno seguimiento a lo largo de la ejecución del Programa.

Sin embargo, habría sido deseable que se formularan también indicadores apropiados para medir el fortalecimiento de la Red, que resulta ser, según las observaciones, uno de los principales beneficios del programa, mayoritariamente destacado por los operadores.

Sostenibilidad

El documento de formulación perfila las perspectivas de sostenibilidad post Programa en tres aspectos:

- o **Financiera** – reconociendo la dependencia que crea un subsidio público, el Programa plantea impulsar todos los mecanismos que permitan la movilización de otras fuentes de subsidio que puedan sustituir, o por lo menos complementar, el financiamiento de la CE en el tiempo;
- o **Institucional** – mediante el fuerte esfuerzo de fortalecimiento de los operadores de la Red, el Programa espera generar en ellos más capacidades de brindar servicios a las empresas, de forma independiente de los subsidios directos;
- o **Política** – mediante los elementos previstos en el documento de formulación (Contrato) tal como el Policy Feedback y las Conferencias Público-Privado, que puedan favorecer una sostenibilidad política de la acción llevada a cabo por AL-INVEST durante toda su existencia.

Los tres niveles de búsqueda de sostenibilidad parecen correctamente planteados a pesar de que, en definitiva, prevalece un principio de dependencia a largo plazo del financiamiento público, aunque de forma regresiva. A pesar de la voluntad

expresada, además, los instrumentos de sostenibilidad política parecen débiles e insuficientes.

6. Eficiencia

Eficiencia del Consorcio

La Fase III de AL-INVEST se encuentra actualmente en el tercero de los cuatro años de ejecución asignados por contrato y muestra un ritmo de avance excelente de las actividades, lo que denota una alta capacidad de gestión. Al final del primer trimestre 2006, después de poco más de un año y medio de operación efectiva de la Fase III, el Programa había aprobado 411 propuestas de proyecto, por un monto de casi 30 Millones de € (subsidio a cargo de la CE), equivalente a 77% del monto total presupuestado para actividades. De éstos ya se han ejecutado (o se están ejecutando) la mayoría de los proyectos, repartidos por tipología de la siguiente forma:

INSTRUMENTO	n. eventos aprobados	monto comprometido €	n. eventos por aprobar	monto por comprometer €	% comprometido
CAP	22	1.406.160	8/10	97.840	93,5
IFU	21	546.000	19/21	254.000	68,2
ACO	34	2.234.108	16/18	245.892	90,1
CAPYME	58	3.272.000	12/14	328.000	90,1
SEU/SLA	54	2.058.000	16/18	262.000	88,7
ES / CONNECT	183	18.095.560	77/83	5.904.440	79,5
FDN	22	1.280.000	18/20	1.200.000	51,6
CEP	17	546.000	3/5	414.000	56,8
TOTAL	411	29.437.828	169 / 189	8.706.172	77,1

La cantidad de actividades realizadas es impresionante, sobre todo si se considera el incremento del ritmo de ejecución de eventos en 2005 respecto al período anterior (Fase II), representando los de 2005 el 30% de todos los eventos organizados en la década de AL-INVEST. Estas cifras denotan, sin embargo, una participación promedio de empresas inferior al período pasado (51,6 en 2005 respecto a 114 en 2004) lo que se explicaría por un número elevado de eventos de pequeña dimensión (en términos de beneficiarios), en parte motivado por las nuevas tipologías de instrumentos.

Número de proyectos ejecutados desde el inicio

Año	No. Proyectos	número de PYMES / Asociaciones Beneficiarias
2006	134	7 899
2005	255	13 182
2004	74	8 438
2003	63	8 705
2002	56	8 019
2001	51	8 055
2000	36	3 749
1999	30	2 184
1998	39	1 382
1997	47	1 753
1996	40	994
1995	23	54
1994	9	0
TOTAL	858	64.415

Se valoran muy positivamente los esfuerzos en las fases sucesivas del programa por mejorar la eficiencia y se constatan las mejorías en esta fase III. Puntualmente se echa de menos una mayor disponibilidad por parte del team, que se percibe como atento y colaborador pero desbordado por la carga de trabajo y se lamenta la tremenda carga burocrática que les supone la participación a los operadores (sobre todo los que deciden ser operadores principales).

Los nuevos operadores echan en falta una ayuda más sistematizada en el Consorcio que les guíe en su incorporación al programa. El proceso que suelen seguir actualmente es más bien autodidacta, consultando a otros operadores ya miembros o, en algunos casos, haciendo un viaje a Bruselas, de *motu proprio*, para informarse de primera mano sobre cómo incorporarse a la Red.

El "Team"

La opinión mayoritaria sostiene que el Consorcio es una buena alternativa para el manejo del Programa, el cual sin embargo ha llegado a saturarse debido al excesivo trabajo y la poca disponibilidad de personal. Los operadores entrevistados reconocen los buenos niveles de comunicación e información que existen con el TEAM. Sin embargo, los atrasos en la liquidación de los proyectos y la lentitud para opinar sobre los informes presentados, aunado a la obligación de tener que enviar la información contable original, son algunos de los aspectos que se resaltan de forma negativa. Las variaciones de las reglas (en el caso de la discriminación positiva) y la elevación del tope para la selección de proyectos están entre las principales observaciones críticas del proceso de aprobación y selección de proyectos.

El "Board"

Los Eurocentros reclaman que no sienten muy efectiva su representación en el "Board" a través de su miembro representante, con el que no se suele producir una comunicación sistemática, ya sea para conocer las decisiones del Board, o para hacer valer su voz a través de la representación. Aparentemente, la comunicación entre los operadores y el miembro del "Board" que los representa, aunque existente y accesible, no se produce de forma sistemática que se debería, en ninguno de los dos sentidos: ni para que los Eurocentros planteen sus sugerencias, ni para que representante informe de los temas discutidos en el Board.

Eficiencia de los eventos

No cabe duda que el Contrato de Subvención con el Consorcio AL-INVEST ha permitido establecer una eficiente máquina para financiar proyectos que un núcleo de operadores de la Red, muy activos, ha sabido perfectamente aprovechar. A este respecto, los datos de atribución de proyectos por operador, disponibles hasta el 03/12/05 (Segundo Informe Anual) muestran una fuerte concentración de actividades en un número reducido de operadores:

Distribución de fondos comprometidos AL-INVEST III (Informe Anual 03/12/05)

Nivel de actividad de los Operadores	No. de Operadores	Volumen de actividad€	% por tipo	% por región
Europa				
• Total	179	10.354.473	100%	44%
• Más activos (*)	14	5.449.581	52%	33%
América Latina				
• Total	62	13.358.181	100%	56%
• Más activos (*)	22	10.987.936	82%	67%
Toda la Red				
• Total	241	23.712.654	100%	100%
• Más activos (*)	36	16.437.517	69%	100%

(*) Los que han generado un volumen de actividad superior a 200.000 € en la fase III (situación 03/12/05)

Estos datos muestran que el 69% de las actividades de la Fase III han sido realizadas por apenas 36 operadores, que representan, en número, el 15% de la Red. La concentración aparece aún más fuerte en AL, donde un tercio de los operadores han ejecutado el 82% de las actividades, siendo apenas 8 los que se han llevado el 47% de los subsidios destinados a esta región. Por el otro lado 40% de los COOPECO y 15% de los Eurocentros (es decir 35% de todos los operadores inscritos en la red) no han desarrollado prácticamente ninguna actividad.

Lo anterior plantea ciertos interrogantes respecto al mecanismo de aprobación de los proyectos, que aparentemente privilegia el activismo y la capacidad de los operadores de presentar propuestas, tanto en número como en calidad, independiente de la capacidad de absorción del contexto en el cual operan. Demostración de este fenómeno es el caso de Argentina, que concentra el 39% de las actividades de toda AL (22% de todo AL-INVEST III) sin que se pueda afirmar que el sector empresarial de este país pese tanto en el universo del Programa. La presencia en Argentina de 7 Eurocentros sumamente activos y especializados en el uso de los instrumentos del Programa está en la base de esta distorsión. Hay

que reconocer, sin embargo, que por efecto del carácter multilateral del Programa, la actividad de estos Eurocentros involucra a muchos colaboradores, tanto latinoamericanos como europeos, y que varias de las actividades que ellos organizan se desarrollan en Ferias en Europa, con lo cual el problema se plantea no tanto en términos de distorsión de efectos sino de peso relativo dentro de la Red.

Aunque hay acuerdo con la necesidad de conseguir un reparto más equitativo de las actividades realizadas entre los Operadores, es importante comentar que por la heterogeneidad de la red, el nivel de interés en el programa es, inevitablemente, desigual. No conviene "legislar", afirman los responsables de la CE, en contra del activismo que algunos Operadores muestran y frenar una tendencia positiva, sino que conviene ver como se puede obtener una participación relativa más elevada por parte de aquellos que menos peso tienen en la red pero siempre mediante incentivos "positivos".

Por haber participado tantos años en el programa Al-Invest, algunos Operadores presentan más propuestas sencillamente porque conocen mejor los instrumentos y son más eficientes a la hora de formular propuestas, sin que la calidad de los mismos sea necesariamente sacrificada. El mayor número de propuestas presentadas y el consiguiente incremento en el nivel de competencia hace que los Operadores tomen mayor conciencia de la necesidad de presentar propuestas de calidad?

El mecanismo de presentación, selección y aprobación de los proyectos se ha demostrado también eficiente, como lo evidencia el cuadro a continuación. Los operadores han incrementado su capacidad de presentar proyectos, de manera que la proporción entre propuestas presentadas y aceptadas en los últimos Comités Consultivos es de apenas el 50%, respecto al 80% de los primeros CS. Este fenómeno parece estar asociado con cierto rumbo que habría alcanzado la Red donde la preparación de un gran número de propuestas para lograr la aprobación de al menos una parte de ellas parece dar un mejor resultado que el concentrarse en hacer propuestas de calidad.

Comité de selección	RECIBIDAS	ELEGIBLES	POSITIVAS	ACEPTADAS
CS01 (2)	35	34	29	29
CS02 (2)	50	44	42	42
CS03 (2)	48	45	41	41
CS04 (2)	52	46	44	36
CS05 (2)	55	51	48	46
CS06 (2)	77	75	75	51
CS07 (2)	79	72	63	30
CS08 (2)	77	72	71	37
CS09 (3)	93	86	85	52
CS10 (3)	118	118	114	47
CS11 (3)	160	157	en análisis	en análisis
TOTAL	844	800	612	411

Las críticas por parte de los operadores conciernen, por un lado, el mecanismo de análisis y selección de las propuestas en cuanto a los criterios utilizados, y por otro, la coherencia de la evaluación técnica, cuyos resultados no son siempre comprensibles. Particularmente criticado es el papel desempeñado por los evaluadores externos, cuyos criterios técnicos son frecuentemente cuestionados. La falta de una evaluación colegiada (cada uno trabaja de forma independiente y no hay reuniones para buscar consenso cuando las divergencias son grandes) parece no favorecer un juicio final equilibrado.

El proceso de selección de los proyectos

Aparentemente la aleatoriedad del proceso de convocatoria no les impide a los Eurocentros fuertes construir una agenda de proyectos coherente, logrando hacerse aprobar la mayoría de los proyectos que presentan. Una dificultad en tal sentido podría producirse de ahora en adelante por haber sido consumida la casi totalidad de los presupuestos asignados para algunas tipologías de proyectos (ACO, CAPYMES), reduciendo la posibilidad de cubrir varias fases de atención a las empresas con instrumentos apropiados. En algunos países, sin embargo, existe la posibilidad de combinar los proyectos ALINVEST con actividades de proyectos bilaterales de cooperación económica.

El Programa también se propone colocar un énfasis especial en otros impactos relacionados con el medio ambiente, la promoción de normas sociales, la igualdad del género y la protección de poblaciones indígenas. A estos temas le corresponde una consideración positiva en todas las propuestas de proyectos que los tomen en consideración. Es un elemento que genera un factor adicional de competencia interna y regional, a condición que sean manejados con el nivel profesional que les corresponde.

Eficiencia de los operadores

En cuanto a la eficiencia de los operadores la situación es muy variable, dependiendo de diferentes factores, como la ubicación geográfica, la ubicación institucional, el tamaño, la experiencia, etc.

Como hemos mencionado, la Red AL-INVEST se compone de un número elevado y creciente de operadores, repartidos entre Coopecos en Europa (que han alcanzado el número de 183) y Eurocentros en América Latina (que han alcanzado el número de 63). Su génesis es muy variable, incluyendo organismos que participan en el Programa desde su inicio, a mediados de los años '90, y otros de incorporación muy reciente. Los más activos son obviamente los que participan en el Programa desde más tiempo.

El propósito de ampliar la red en esta fase para obtener un mayor potencial de intercambio entre las dos regiones y ampliar la capacidad de atender la comunidad empresarial en ambos lados, se está cumpliendo de forma muy parcial por el tiempo insuficiente que los nuevos miembros han tenido de aprender a operar en la Red. La ampliación de la Red ha tenido dos efectos en perspectiva positivos: la ruptura de monopolios en los países latinoamericanos donde operaba un sólo Eurocentro, y haber favorecido la implantación de Coopecos en los nuevos Estados Miembros de la Unión Europea. Es evidente, sin embargo, que la actividad de estos nuevos operadores podrá intensificarse únicamente en el caso en que se

logre ampliar el período de disponibilidad de los subsidios para las actividades del Programa, es decir, a través de una fase ulterior de financiamiento por parte de la CE.

La concentración geográfica de los miembros de la red es también otra característica digna de mención, porque denota una disposición de algunos países más que otros en concordancia con los objetivos de AL-INVEST. En Europa, España e Italia detienen el 55% de la Red de Coopecos, de manera similar, en América Latina el 58% de todos los Eurocentros se ubican en tres países: Brasil, Argentina y México. Si, por un lado las razones de esta concentración son evidentes en el lado latinoamericano, ya que los países en cuestión detienen el mayor interés y volumen potencial de intercambio comercial con Europa, en el caso europeo parece premiar el factor cultural (países del sur de Europa) sobre el factor de potencial económico "strictu sensu".

Organización y funcionalidad de los operadores

- *Sobre la presentación de propuestas hay variaciones en los mecanismos que utilizan los operadores y sus niveles de organización interna. La mayor parte de ECE cuentan con una planilla mayor a cinco personas, contratando adicionalmente personal de apoyo, especialmente para la celebración de ES, de forma temporal. Los ECE de mayor actividad tratan de presentar al menos tres operaciones por Comité de Selección, pero esto no es práctica común.*
- *Los responsables de los nuevos Eurocentros esperan que haya una nueva fase del Programa, pues han realizado un esfuerzo importante para crear una estructura interna en sus instituciones para participar en esta Fase III y, en caso de no producirse una nueva fase, sólo podrían hacerlo durante poco más de un año. La desincentivación que han experimentado a la hora de participar en las herramientas (el puntaje en el proceso de selección también se adquiere por antigüedad y uso en el pasado de las herramientas del Programa) les ha resultado discriminatoria en comparación con operadores más veteranos.*
- *Los instrumentos diseñados por AL-INVEST III son pertinentes, sin embargo las normas que rigen su aplicación como el sistema de acceso (concurso), en la mayoría de los casos, parece no ajustarse a los ECE pequeños (América Central), quienes ven frustradas sus aspiraciones de acceder a la ejecución de acciones como operador principal, limitándose a asumir el rol de colaborador, privando en la mayor parte de los casos un criterio de ingreso y no tanto de visión estratégica. Los principales problemas de acceso se relacionan con la necesidad de contar con un capital previo que ayude al financiamiento de un porcentaje del capital a invertir en los eventos, a las cantidades mínimas de empresas a presentar y a los montos que hay que invertir en el caso del FDN y CEP.*
- *En cuanto al uso de las distintas fórmulas de participación la opción de ser operador principal depende sobre todo de la estrategia institucional del propio Eurocentro, así como de su capacidad financiera para aportar los adelantos y contribuciones correspondientes. Solo los Eurocentros más grandes tienen iniciativa y recursos humanos suficientes para proponer propuestas como operador principal, teniendo también en cuenta la carga de trabajo que supone el proceso burocrático de la organización del evento. El mínimo requerido para que un Eurocentro funcione es de una o dos personas al 80-100% de su dedicación, con importante apoyo de otros recursos institucionales humanos y técnicos.*

La RED AL-INVEST					
COOPECOS			EUROCENTROS		
PAÍS	OPERADORES		PAÍS	OPERADORES	
Alemania	15		Argentina	10	
Austria	1		Bolivia	2	
Bélgica	11		Brasil	18	
Chipre	1		Chile	3	
Dinamarca	2		Colombia	4	
Eslovenia	1		Costa Rica	2	
España	55		Cuba	0	
Estonia	1		Ecuador	3	
Finlandia	2		El Salvador	1	
Francia	15		Guatemala	2	
Grecia	3		Honduras	1	
Irlanda	1		México	8	
Italia	45		Nicaragua	1	
Letonia	0		Panamá	1	
Lituania	0		Paraguay	1	
Luxemburgo	0		Perú	3	
Malta	1		Uruguay	2	
Países Bajos	5		Venezuela	1	
Polonia	1				
Portugal	8				
Reino Unido	11				
República Checa	1				
Eslovaquia	0				
Suecia	2				
Hungría	1				
TOTAL UNION EUROPEA	183		TOTAL AMERICA LATINA	63	

a. Instituciones donde se ubican los Eurocentros y Coopecos

Un debate que ha asumido cierta importancia reciente en la Red concierne la tipología de institución que da origen a los Eurocentros o Coopecos. Se escucha frecuentemente la disyuntiva entre operadores institucionales y privados. Lo que es cierto es que las Cámaras de Comercio, donde se ubica alrededor del 40% de los Eurocentros y el 30% de los Coopecos, parecen ser la ubicación tradicional para los operadores de la Red AL-INVEST, considerando la concordancia de la misión de las Cámaras con los propósitos de AL-INVEST. Diametralmente opuesta es la visión de los operadores que son “consultores” o “empresas de servicios”, que se consideran más eficientes y con un mayor nivel de especialización y profesionalidad en sus servicios a la hora de gestionar las actividades de AL-INVEST. Existen, además, toda una gama de instituciones de naturaleza variada

(Fundaciones, Bancos, Organismos Internacionales, Instituciones Académicas, Institutos Públicos de Comercio Exterior) que hace que la Red sea muy heterogénea en cuanto a actores. Las únicas observaciones objetivas que se pueden hacer al respecto, más allá de las opiniones de cada uno (que pueden ser inspiradas por posiciones corporativas) son:

- la eficiencia, en términos de gestionar proyectos, no parece influenciada por la naturaleza del operador, dado que entre los más activos hay tanto organismos institucionales (cámaras, bolsas, etc. 45%), como empresas privadas (empresas de servicios 30%, muy activas en Italia, Alemania y España), fundaciones industriales (fuertes en Argentina), bancos (dos en México), organismos internacionales (ONUDI Francia), Universidades (Tec de Monterrey).
- la tipología sí parece influir en el tipo de herramienta y sector con los que los operadores se inclinan a trabajar con más frecuencia: mientras las consultoras privadas se especializan (en parte también por una necesidad derivada de su tamaño) en un ámbito regional y/o tipo de sector industrial, las instituciones públicas tienden a abarcar todo el espectro sectorial, y a considerar las herramientas institucionales (no muy útiles, según su concepción, para los consultores).
- es indudable que en la Fase III ha habido una tendencia a privilegiar, entre los nuevos socios, los que pertenecen a la red de Cámaras de Comercio, al haber excluido por reglamento el acceso a las organizaciones con fin de lucro. Esta opción, que se entiende deriva de una aplicación restrictiva del Reglamento Financiero de la CE, inhibe la diversificación de la red, que es parte de su riqueza.

Además, el Programa AL-INVEST ha permitido a ciertos operadores que no tenían experiencia de internacionalización de empresas, un aprendizaje sobre estos temas.

Vocación de internacionalización intrínseca de los operadores

Sólo en la medida en que los Eurocentros tienen de por sí una vocación de servicio de internacionalización para las PyMEs son capaces de realizar una participación eficiente en el AL INVEST y obtener propuestas del programa que se adaptan realmente a las demandas de los sectores empresariales.

b. Especializaciones técnicas y temáticas de los operadores

La mayoría de los Eurocentros y Coopecos son organismos generalistas, cuya especialización se relaciona con los servicios de internacionalización de las empresas, independientemente del sector productivo tratado. Sólo algunos tienen una especialización de origen marcada, como es el caso de ESI (especializado en empresas de servicios informáticos), o de algunas consultoras alemanas bastante activas en el programa. Otros han adquirido una especialización en el trabajo con AL-INVEST y dan prioridad a eventos de ciertos sectores o temas. Poco a poco la repartición de intereses en la Red ha ido configurándose, sobre todos entre los

miembros más activos, evitando lo más posible la competencia entre operadores y privilegiando las sinergias de forma natural. A pesar de todo se denota una visión pragmática de aprovechar de la manera más eficiente la oferta de subsidios que ofrece el Programa, más allá de cualquier objetivo de calidad del servicio prestado.

Especialización versus generalismo

Una distribución temática y no territorial caracterizó la repartición de tereas entre los ECE en la primera fase. Con la incorporación de los nuevos ECEs, esta forma de trabajar se ha discontinuado encontrándose en la actualidad la superposición de actividades y de territorios.

Los ECE institucionales (Cámaras o Bolsas de Comercio) encuentran que la actividad de AL-INVEST es una más del conjunto de servicios que prestan a sus agremiados, reconocen sin embargo que dada la influencia de este programa, el 80% de sus operaciones de internacionalización están orientadas al mercado europeo.

Rivalidad entre operadores

Entre los operadores hay cierta rivalidad territorial a la hora de delimitar su campo de actuación dentro del programa. Esta rivalidad, que puede dificultar la cooperación entre ellos en algunos casos, ha tenido el efecto beneficioso de empujar a los operadores nuevos a hacerse más cercanos a su base empresarial y expandirla, mejorando sus servicios y acercándolos a zonas tradicionalmente carentes de servicios para el tejido empresarial.

De aquí derivan algunos comentarios críticos (entre otros positivos) formulados por ciertos actores entrevistados durante el monitoreo en cuanto a la calidad del trabajo de los operadores (reportados literalmente a continuación):

- *la Red AL-INVEST es un gran patrimonio*
- *una red extremadamente rica y dinámica (mucho mejor que la red ASIA-INVEST)*
- *que genera muchas oportunidades*
- *asegura la multilateralidad del Programa*
- *no es, sin embargo, suficientemente aprovechada*
- *hay poca innovación y mucha rutina*
- *se diferencia mucho la motivación de los operadores de tipo privado (empresas, fundaciones) de los de tipo institucional (cámaras)*
- *los operadores privados buscan la remuneración de sus servicios y no miran mucho a la calidad*
- *los operadores institucionales no son muy dinámicos. Las Cámaras europeas son poco agresivas*
- *los operadores activos se vuelven siempre más activos porque pueden destinar recursos a la preparación de nuevos proyectos*
- *se debería especializar la red para mejorar la calidad, creando subredes especializadas*
- *se debería hacer una red única con ASIAINVEST y los demás programas similares*
- *hay muchos acuerdos estables de cooperación entre miembros de la red pero también rivalidades*

c. La vinculación con la comunidad empresarial en su entorno

Los Eurocentros y Coopecos mantienen varios tipos de vínculos con la comunidad empresarial en el ambiente donde operan, lo que les permite tener una buena capacidad de convocatoria en el momento de invitar a las empresas a participar en eventos. Por el carácter de 'iniciación' que los eventos tienen y la diversificación temática, sin embargo, hay una renovación continua de empresas participantes, lo que ha permitido hasta el momento acercar el programa a más de 20.000 empresas en esta Fase III, que se unen a las más de 40.000 que han participado en las fases I y II.

d. Colaboraciones entre miembros de la red

Como se ha mencionado, las colaboraciones entre operadores de la Red son muy intensas ya que en la organización de un evento (Encuentro Sectorial p.ej.) participan, a parte del operador principal (organizador), un número elevado de colaboradores. Las colaboraciones funcionan porque responden a un mutuo interés concreto: el operador principal tiene que cumplir con el número de empresas participantes dentro del esquema de multilateralidad impuesto por el manual (el cual prescribe por lo menos 3 países representados en cada evento) y por lo tanto necesita a los colaboradores para contactar empresas en varios países. El colaborador, por su lado, ve en la colaboración un mecanismo fácil de crear actividad remunerada para su organización, ya que la suma de muchas pequeñas colaboraciones puede ser una fuente de ingreso rentable, que ayuda a mantener su estructura, además de no estar obligados a justificar el uso de los recursos generados.

Enfoques en las colaboraciones

Los Eurocentros de un mismo país (viejos y nuevos) colaboran entre sí de forma dinámica en la elaboración de propuestas/proyectos al Programa, y contemplan las mismas como complementarias a sus propias estrategias sectoriales nacionales que realizan habitualmente de forma institucional.

En la mayoría de los países los ECE prestan servicios variados a sus agremiados, dentro de los cuales la internacionalización forma parte esencial de ellos. Cuando se trata de PYMES industriales exportadoras normalmente aquellas están afiliadas indistintamente a una u otra cámara. No hay evidencias de incompatibilidades entre los Operadores, aunque seguramente hay un esfuerzo disperso por la existencia de varias instancias.

Solo algunos ECE dirigen sus esfuerzos unicamente a empresas pequeñas y medianas, aunque este aspecto no es sujeto de atención por parte del Consorcio..... no hacen discriminación entre pequeña, mediana y gran empresa, seguimiento que no se da tampoco de parte del Consorcio.

Algunos ECE actúan claramente con una orientación que privilegia la exportación AI→EU, existiendo indicaciones de sus Juntas Directivas de no promover actividades que pueda significar competencia para el sector industrial del país (con lo que parece contradecirse el principio de AI-Invest).

Funcionamiento de la Red

A pesar de que el diseño a nivel teórico prevé el fomento de la cooperación Sur-Sur, en la práctica los operadores no perciben señales que les inviten a orientar parte de sus esfuerzos en este ámbito. En una perspectiva Sur-Sur, desde luego estratégica y global, el Programa no ha tenido la eficacia que debería tener pero para la cual tampoco parece haber sido concebido.

Muchos Eurocentros tienen dificultades a la hora de salirse de la tónica tradicional de colaboraciones con los Coopecos de España, Francia e Italia. Echan en falta una mayor iniciativa de los Coopecos en la propuesta de actividades; la impresión es que son los Coopecos más veteranos los que proponen más iniciativas, mientras que los nuevos Coopecos actúan mayormente como colaboradores.

La Red funciona a base del conocimiento de las personas que representan a cada una de las partes, pero también a partir de la capacidad de tales operadores de cumplir los acuerdos secundarios.

Son pocos los ejemplos de utilización de la Red sin que exista el concurso del Programa. Entre Cámaras es más habitual por la relación que existe con sus homólogas europeas. Normalmente se define una tarifa y el servicio está más orientado a suministrar un servicio específico. En ningún caso se ha visto algo similar a la interacción que existe con el Programa.

Eficiencia de los eventos**a. La participación de las empresas**

Las PYMES latinoamericanas, que son la población objetivo del Programa en ese lado del Atlántico, necesitan acrecentar su experiencia en mercados exteriores y sobre todo en Europa. Los operadores de AL-INVEST deben realizar, por lo tanto, un trabajo de “acompañamiento” que incluye importantes aspectos de asistencia logística (consecución de visas de ingreso a Europa, contratación de pasajes aéreos, reservación de hoteles, etc.). A veces estos aspectos, asociados a la reducción de costes o consecución de subsidios para el viaje, absorben el interés de los participantes y el trabajo de los operadores, más aún que el correcto match-making entre empresas. En el momento de evaluar la calidad de la asistencia recibida, los beneficiarios valoran mucho la satisfacción respecto a los aspectos logísticos (de allí la crítica que se puede dirigir a los operadores de haberse convertido en “tour operators”).

El reclutamiento de las empresas para que participen en los eventos es un trabajo notable en términos de tiempo y energías. En Europa resulta muy frustrante (afirma un operador:...”he tenido que contactar 100 empresas para que 7 adhirieran, y de las cuales al final 3 se han presentado al evento”...) por el relativo interés que la mayoría de las empresas demuestran para el mercado latinoamericano y sobre todo por las actividades que no sean la de venta directa de sus productos. En América Latina, por contra, existe un interés genérico de un núcleo selecto de PYMES hacia la internacionalización en Europa, pero no saben, por lo general, cómo este interés podría concretarse. La falta de una información más enfocada a la realidad de sus empresas, en el momento en que se les invita, no favorece la toma de decisión sobre bases sólidas. De ahí que se produzca cierta desorientación cuando llegan a los eventos en Europa, que sin embargo se logra compensar con el riquísimo patrimonio de información que los participantes latinoamericanos obtienen de los eventos a los cuales atienden.

b. La calidad de los proyectos realizados

Los mecanismos de remuneración de los servicios de los operadores por parte del Programa, tal y como están previstos en el Manual Técnico, determinan la planificación y gestión de los proyectos por parte de los operadores, y tienen indirectamente influencia sobre la calidad de los mismos. Los operadores están obviamente interesados por la rentabilidad de los eventos, lo que condiciona, a veces de manera excesiva, el diseño de los proyectos. En el instrumento "Encuentro Sectorial", por ejemplo, es evidente que siendo la remuneración calculada en razón de un valor máximo de 5.000 € por empresa TOC participante, para el operador es importante asegurar la máxima participación de empresas. La cantidad de empresas TOC determina en realidad la clase de tamaño del evento (ES1, ES2, ES3) y su dimensión financiera (75.000, 125.000, 250.000 €). Asimismo, hay preocupación por el otro parámetro de control, que es el número de encuentros preestablecidos, que debe ser por lo menos equivalente a 10 veces el número de TOCs.

La preparación de un evento comporta por lo tanto un esfuerzo considerable en términos de identificación de las empresas que participan de ambos lados y para esto es necesario que el operador principal recurra a la colaboración de varios otros operadores (colaboradores). En los casos de los ES observados el número de colaboradores supera los 10, cada uno aportando, en la mayoría de los casos, unas 5-10 empresas.

La primera constatación es que el operador principal (organizador del evento) debe poder encontrar, dentro del presupuesto, la rentabilidad de la acción. Por otro lado, los colaboradores tienen un compromiso de aportar las empresas prometidas, pero con riesgos relativamente bajos en la eventualidad de no cumplir (excepto su reputación). No está claro cómo lograr un equilibrio entre estas dos perspectivas. La primera constatación es que al no encontrar este equilibrio, la calidad de los servicios puede verse afectada.

El mecanismo de cofinanciamiento, que prescribe la aportación por parte del beneficiario de la subvención del 20% del coste de la acción, es otro factor determinante que obliga al organizador necesariamente a realizar acrobacias presupuestarias y contables. Esto explica la actitud totalmente diferente entre los Operadores que "viven" de AL-INVEST y los que participan en el Programa como actividad complementaria. Para los primeros la respuesta es "cantidad" en lugar de "calidad", aunque es importante tener en cuenta que el mecanismo de evaluación de las propuestas busca asegurar la calidad de la ejecución de los proyectos mediante el incentivo sobre los resultados pasados. Se estima que más del 50% de las actividades realizadas en el marco de la Fase III de AL-INVEST respondió más a criterios de rentabilidad directa para un número restringido de operadores, que a los objetivos para los cuales el AL-INVEST ha sido diseñado.

Encuentros Sectoriales

En definitiva, los principales aspectos que valdría la pena considerar son los siguientes:

- **lección de los temas y eventos asociados (Ferias)**
 - o el tema del ES debe responder a una demanda real de las empresas que se piensa invitar y a un potencial concreto de complementariedad entre industrias europea y latinoamericanas
 - o la feria en la cual se organiza el encuentro debe tener una relación estrecha con los productos e intereses de las empresas participantes
- **preparación de los eventos**
 - o sería deseable que se dispusiera de un mejor diagnóstico sectorial en el momento de planificar el evento de manera a enfocar mejor la elección de los invitados y dirigir de forma más afinada el matchmaking
 - o la presentación de las empresas debe incluir aspectos estratégicos y no solamente administrativos
 - o el interés mutuo potencial de las empresas que se encuentran debe de estar mejor definido de antemano, y con más antelación para evitar “descuelgues” de última hora
- **realización de los eventos**
 - o hay un reconocimiento generalizado de que el espacio físico donde se realiza la ronda de negocios no debe ser separado (o muy separado) de la Feria. Al respecto los ES+ que se experimentarán en la última etapa de la Fase III (previstos por el Addendum 2) permitirán dar respuesta a esta preocupación en vista de su eventual generalización en una posible Fase IV.
- **seguimiento de los eventos**
 - o el seguimiento por parte de los operadores de los resultados de los eventos debería materializarse más en términos de continuación de los servicios prestados a las empresas que en términos de búsqueda de información (que las empresas son reticentes a suministrar por el carácter de confidencialidad que conlleva).

Aspectos de calidad observados (o señalados) con ocasión del monitoreo conciernen también la calidad de la documentación producida (sobre todo la utilidad de los costos de los catálogos impresos), la calidad del match-making, el incumplimiento de muchas empresas a la hora de participar en los eventos a pesar del compromiso originalmente asumido, la calidad de los formadores empleados en los Capymes (esta crítica se alterna con otras apreciaciones muy positivas).

Encuentros Sectoriales

- Seminario técnico
 - o Son una buena ocasión para que los participantes reciban una información de calidad sobre los temas del evento. Es necesario cuidar:
 - La coherencia de las ponencias
 - La calidad de los expositores
 - El aspecto lingüístico
 - La adecuación del espacio físico donde se da el seminario
 - La distribución de material impreso/multimedia
- Visitas técnicas
 - o Son por lo general muy apreciadas y muy útiles como fuentes de conocimientos directos en temas de organización y tecnología

c. **El seguimiento de los eventos**

Los operadores tienen la obligación contractual de asegurar un seguimiento cualitativo de los eventos que realizan en calidad de operadores principales. El Consorcio ha previsto una serie de documentos para tal efecto entre los cuales se destaca la “Ficha de Evaluación” que se pide rellenar a las empresas participantes en los encuentros sectoriales (u otro tipo de evento) al final del encuentro. Se trata de una ficha donde los participantes tienen que expresar su evaluación respecto a los servicios recibidos, además de suministrar información cualitativa respecto a su actividad de internacionalización. Es un cuestionario útil, que permite alimentar dos tipos de bases de datos: una relativa al grado de satisfacción de los participantes en eventos y la otra respecto a las empresas mismas. Por lo general los encuestados tienden a expresarse positivamente respecto a los servicios recibidos por el agradecimiento que sienten hacia los organizadores de los eventos.

Para tratar de obtener información sobre los negocios que se han generado, una de las estrategias es la fidelización de las empresas, pero sin embargo son muy pocos los ECE que la utilizan. En general el reporte de la información sobre negocios es mínima, no contándose con procesos paralelos que promuevan e incentiven el registro de estas actividades. La “promesa” de acompañamiento posterior es también otra estrategia, siempre muy asociada al tema de la fidelidad. En general, la calidad del seguimiento realizado es baja, y suele ir ligada a la capacidad y grado de profesionalidad del propio operador.

Eficiencia financiero/administrativa

La Fase III de AL-INVEST es descrita por los operadores que participan, como la fase del “formalismo administrativo”. La privatización de la gestión, que todos esperaban pudiese traducirse en una des-burocratización del Programa ha complicado, paradójicamente (según la percepción de los operadores), la administración de los procedimientos, traducéndose, entre otras cosas, en una falta de flexibilización de las herramientas y de la gestión en general del programa.

Sin embargo al respecto los responsables de la CE observan que los Operadores sean tan críticos con las exigencias financieras de las Fase III, cuando no lo fueron en la Fase II, y a pesar de las pequeñas cargas adicionales administrativa ocasionados por el nuevo reglamento financiero, hace sospechar que los Operadores no tienen justificado adecuadamente en sus respectivas cuentas de contabilidad la parte financiera de los proyectos de la fase anterior. La presentación correcta de informes es cuestión de organización.

a. **Procedimientos**

Es indudable que respecto a la fase anterior hay requisitos administrativos más estrictos (la prueba de pago para todo los gastos de los cuales se solicita la liquidación, parece ser la de mayor impacto) que entorpecen el mecanismo de rendición de cuentas y obligan a los operadores a un mayor rigor en la gestión de los proyectos. El segundo es un efecto deseado mientras que el primero es una consecuencia, cuyo impacto originalmente no había sido totalmente previsto.

Los motivos que justifican la introducción de reglas más estrictas en la Fase III respecto a la Fase II, según el Consorcio gestor, son los requisitos del nuevo Reglamento Financiero de la CE, entrado en vigor en 2003, y el mecanismo de garantías que responsabiliza al Consorcio frente a la CE por todos los recursos financieros otorgados a los operadores y, consiguientemente, la necesidad del Consorcio de asegurar la total elegibilidad y recuperación de los montos pagados.

El resultado de este mecanismo se traduce en tiempos largos para la liquidación final de los proyectos, con la consiguiente mayor exposición financiera de los operadores, y sobrecargo para ellos de trabajo administrativo para producir todos los documentos de justificación requeridos.

Un parámetro que explica la magnitud del fenómeno es el retraso acumulado en las liquidaciones finales de los proyectos (según datos suministrados por el Consorcio):

PERIODO	ANÁLISIS TÉCNICOS TERMINADOS	PAGOS FINALES EFECTUADOS
JUN 05 – FEB 06	35	10
MARZO 06	19	11
ABRIL 06	16	9
OBJETIVOS MENSUALES	32	20

Habiendo tomado conciencia del problema, el Consorcio ha adoptado algunas medidas diseñadas para agilizar el ritmo de los análisis técnicos y de los pagos finales para los próximos meses, que incluyen:

- una reorganización interna del Equipo de Coordinación
- la reducción de las misiones de los miembros del Equipo para dedicar más tiempo al análisis técnico de los expedientes
- el incremento de una persona en la planilla del equipo (ya prevista por una ampliación presupuestaria en el Anexo 2)
- el establecimiento de una carta que comunique al operador si la rendición de cuentas final está completa o no
- el establecimiento del anexo IX electrónico que facilita la introducción, por parte del mismo operador, de los datos de gastos y comprobantes en el sistema informático del Consorcio.

En el Connect de Viena el Consorcio ha declarado que para la solución del problema se necesita, sin embargo, un esfuerzo por ambas partes ya que:

- se producen en promedio 100 justificantes por proyecto, lo que significa que para 600 proyectos previstos en la Fase III habrá que revisar 60.000 justificantes.
- de éstos, hasta el 10/5/06 (400 días al cierre) habían sido procesados 5.000, quedando 55.000 por procesar (es decir 137 por día)

- el Consorcio ha pedido por lo tanto un esfuerzo a los operadores para que les envíen informes finales conformes al manual
- informando al mismo tiempo que está prevista una auditoría por parte de los servicios de Auditoría Internos de la Comisión en estas semanas.

El problema de atraso en el trabajo administrativo es evidente, pero aparentemente hay una estrategia en marcha para resolverlo. **En ningún momento la solución debería ser la suavización de los procedimientos administrativos, lo que sería una mala señal, por lo menos en lo que queda de esta Fase.**

Hay que señalar al mismo tiempo que, al liquidar definitivamente los proyectos, muchos de ellos dejarán un saldo no utilizado, por no haber podido realizar todas las actividades previstas en el Acuerdo respectivo. Según las previsiones, la suma de estos saldos podría alcanzar entre el 5 y el 10% del valor de todos los proyectos. Estos recursos podrían, una vez descomprometidos de los respectivos acuerdos, ser reprogramados para financiar nuevas actividades a realizarse en la etapa de transición hacia una eventual nueva fase del Programa, mediante un oportuno addendum al Contrato de Subvención.

b. La contrapartida financiera

La administración descentralizada del Programa ha planteado, además, el problema de cómo gestionar la contribución de contrapartida, no solamente en la realización de los eventos (mecanismo ya rodado en las fase anteriores) para lo cual cada operador tiene su procedimiento establecido, sino también en la administración general del Programa, ya que alrededor de 0,95 millones de € de costos de gestión deben ser aportados, según el Contrato, por el Consorcio. Para tal efecto se ha establecido una Membresía Anual de 300 € para cada operador que participa en la Red, además de una deducción del 2% en todas las remuneraciones para la organización de eventos, lo que representa un cargo adicional para los operadores. Este mecanismo parece funcional (el monto aproximado de recaudación se sitúa alrededor de 1 millón de €), ya que cubre el monto de aportación de contrapartida en la administración del Programa, responsabilizando financieramente tanto a los miembros de la Red inscritos (independiente de si son activos o no), como a los miembros activos por su participación en los proyectos. El sistema establecido por el Consorcio parece aceptado por los miembros de la red, descargando a Eurochambre de aportaciones financieras directas. Los intereses acumulados sobre los fondos depositados en las cuentas del Programa son destinados a ser reutilizados en el mismo con el acuerdo de la Comisión.

7. Eficacia

El Programa AL-INVEST se ha ganado una reputación de eficacia. La reciente Evaluación de la Fase II ha puesto de manifiesto varios aspectos que corroboran esta percepción, poniendo en evidencia que AL-INVEST es considerado como “....una herramienta eficaz para la organización de encuentros de negocios entre empresas de los dos lados del Atlántico.” Esta definición está acorde con el

objetivo de la Fase II que, como se sabe, utilizó el Encuentro Sectorial como principal instrumento.

Logro de resultados

La Fase III, aunque haya ampliado su objetivo y mejorado su eficacia, debe ser evaluada con relación a los resultados planteados en el documento de formulación (Anexo 1 al Contrato):

- ***Promover el intercambio de tecnología y conocimientos a través de los encuentros de negocios***
 - o Efectivamente los ES permiten un flujo de información tecnológica importante, sobre todo en la dirección EU → AL, y también de oportunidades de mercado en el sentido inverso.
- ***Favorecer la participación de la comunidad de negocios de los países menos desarrollados gracias al carácter multilateral de los eventos y aprovechando las sinergias sur-sur***
 - o Ha sido uno de los efectos más difíciles de lograr a pesar de la buena voluntad de los operadores de AL de involucrar a sus colegas de los países menos activos.
- ***Consolidar las lecciones aprendidas de las fases anteriores, extendiendo la Red e integrándola posiblemente con otras redes de negocios, gracias también al fortalecimiento del sistema de acceso informático***
 - o El SAI (el sistema de información del Programa) es un instrumento muy valioso que presenta mucha información abierta al público sobre los operadores y los eventos, y que permite a los actores externos interesados en conocer en detalle las actividades del Programa y, eventualmente, optar por interactuar con ellas. Por otro lado, no se observan esfuerzos del Programa en buscar la integración con otras redes.
- ***Desarrollar sus instrumentos para permitir una mayor flexibilidad, mejor prestación y seguimiento de las potenciales oportunidades de negocios, gracias a la mayor implicación del sector privado en el desarrollo y gestión del Programa***
 - o La privatización de la gestión del Programa mediante el Consorcio AL-INVEST no siempre se ha traducido en los beneficios esperados.
- ***Empoderar y desarrollar la red actual de Coopecos y Eurocentros permitiendo, gracias a los nuevos instrumentos, integrar en la red a organismos que hasta el momento habían quedado excluidos***
 - o La ampliación de la Red en la fase III ha sido muy dinámica, pero no ha resultado hasta el momento, en un enriquecimiento de la misma, ya que sigue habiendo mucha concentración de actividades en los socios históricos.

- ***Introducir instrumentos de fortalecimiento institucional para las PYMEs y los operadores aprovechando la experiencia del Programa***
 - o Los nuevos instrumentos han funcionado y sus efectos han sido apreciados unánimemente.
- ***El pool de experiencias acumulada en la red constituye un think-tank y una plataforma de diálogo en sí que podrá ser aprovechada para retroalimentar decisiones políticas***
 - o El mecanismo de funcionamiento de la red durante la Fase III, muy centrada en la dimensión “Proyecto” y sus reflejos administrativos, no ha favorecido la reflexión y aún menos la inspiración de políticas.
- ***El Consorcio será responsable de diseñar e implementar un mecanismo de “feedback” que sirva para inspirar un clima de negocio favorable a la cooperación EU-AL***
 - o El “feedback” es por el momento incipiente y lo está manejando el Consorcio de forma centralizada.

Los indicadores establecidos al inicio de esta fase buscan medir esencialmente dos tipos de parámetros: por un lado la cantidad de empresas implicadas en el Programa, y que consiguientemente han abierto canales de relación comercial AL/EU, y por el otro el volumen de nuevos negocios directamente inducidos por las actividades del Programa. En línea general, la Fase III de AL-INVEST pretende movilizar 30.000 empresas en ambos lados del Atlántico a través de servicios que les ayuden a internacionalizarse y espera que de estos servicios surjan nuevos negocios entre las empresas beneficiarias por un valor aproximado de 250 millones de €.

Los avances registrados hasta el momento respecto a estos parámetros no han sido totalmente medidos. Se estima que las empresas implicadas en los eventos que han tenido lugar a partir de 2005 se acercan a 20.000, lo que estaría en línea con la meta final. En cuanto a los negocios generados, los datos globales más actualizados desde el inicio del Programa (Fase I y II incluidas) indican 480 millones de € en casi 2.000 negocios, correspondientes a un retorno aproximativo de 5:1 respecto a los subsidios otorgados. Hay que mencionar también al respecto las conclusiones de la Evaluación de la Fase II, que han puesto en evidencia que el valor real de los negocios realizados como consecuencia de los servicios prestados por AL-INVEST sería superior al declarado oficialmente por los empresarios y al registrado en el SAI. A través de varios factores de corrección, los evaluadores de la Fase II estiman un volumen real generado del doble respecto a los datos oficiales.

Los datos parciales disponibles respecto a la Fase III indican 368 negocios generados por un monto de 71,7 millones de €, lo que haría esperar el alcance de la meta final de 250 millones de €, si se considera que el tiempo de registro de estos datos está desfasado de varios meses respecto a la ejecución de los eventos.

Cantidad de negocios generados fases I-II-III (*)	1.963
Valor de los negocios generados en la fases I-II-III (*)	480.508.714
Cantidad de negocios generados fases III	368
Valor de los negocios generados en la fases III	71.721.598
Cantidad de empresas e instituciones beneficiadas a lo largo de las fases I-II-III (*)	71.497

(*) datos disponibles en el SAI

En términos generales, se constata que el indicador “volumen de negocio” es, sin lugar a dudas, el indicador más importante del programa, pues de eso se trata el programa – concluir negocios transatlánticos- y justifica los esfuerzos desplegados para darle un oportuno seguimiento a lo largo de los períodos “post evento”. Sin embargo, este indicador puede estar acompañado por otros indicadores, más “light” que permitan medir: (i) el intercambio de tecnología y conocimientos, (ii) la participación de la comunidad de negocios de los países menos desarrollados, (iii) el fortalecimiento del sistema de acceso informático, (iv) la integración de la Red AL-INVEST con otras redes de negocios, (v) la mayor implicación del sector privado en el desarrollo y gestión del Programa, (vi) el empoderamiento y desarrollo de la red actual de Coopecos y Eurocentros, (vii) la constitución de un think-tank y de una plataforma de diálogo que podrá ser aprovechada para retroalimentar decisiones políticas. Algunos de estos indicadores pueden ser obtenidos de la información que ya recoge el Programa a través del SAI, otros necesitarían una medición específica.

Eficacia de los Encuentros Empresariales

A pesar de que a través del sistema de Quality Reports el Programa registra un nivel de satisfacción cercano al 80% (cuadro en página 48) por parte de las empresas participantes, las entrevistas y observaciones realizadas denotan algunas deficiencias en la principal herramienta (encuentro empresarial): las empresas no van preparadas a los encuentros (carecen de las certificaciones requeridas para cualquier venta en Europa), los operadores les ofrecen muy desigual nivel de organización y profesionalidad y las agendas no son por lo general muy ajustadas a sus perfiles. Se da la necesidad de mejorar el sistema de “match-making” entre los perfiles de las empresas, para una mayor eficacia del encuentro empresarial.

Los buenos resultados de las herramientas están condicionados por el hecho de que las empresas que vayan a participar en ellas estén adecuadamente preparadas para aprovecharlas. En este sentido el programa denota una debilidad en su objetivo de fomentar el proceso de internacionalización en el que las empresas participan asimilando paulatinamente las herramientas, según su nivel de actividad exportadora y su conocimiento de mercados exteriores. Por otro lado, en la herramienta de encuentros empresariales, los operadores podrían hacer un mayor esfuerzo en adecuar de forma más afinada las entrevistas empresariales a los perfiles y necesidades concretas de cada empresa.

Los empresarios advierten de la necesidad de aumentar la eficacia de las herramientas (y del programa en general) incorporando mecanismos de financiación que faciliten el cierre de operaciones que se inician en los encuentros empresariales. En muchas ocasiones los empresarios latinoamericanos han de renunciar a operaciones por no

Beneficios

Los beneficios del programa son muchos y variados, y algunos se producen años después de la participación de la empresa en alguna de las herramientas. Muchos resultados se pierden sin quedar constatados en ningún lado: tanto los efectos cualitativos beneficiosos del programa (que hoy en día no se miden) como los efectos cuantitativos a largo plazo. Otro beneficio positivo claro es la aportación de capacitación institucional y de formación de los funcionarios de las instituciones operadores que se ha producido entre los involucrados en el programa.

Los operadores están haciendo funcionar la red incluso más allá de las actividades del programa, lo cual indica el grado de éxito de la misma. De esta manera, las herramientas están posibilitando los encuentros entre empresarios europeos y latinoamericanos de manera eficaz, así como la cooperación entre intermediarios, pese a que no existen indicadores por país. No obstante, no se está fomentando la cooperación Sur – Sur, ya que no puede ser reflejada en el sistema. Aún así, esta cooperación se produce.

Según lo visto, hay una tendencia a involucrar a empresas que ya tienen cierta experiencia y capacidad inicial, sin que se produzca un acompañamiento u orientación hacia otras fases del proceso de internacionalización a través de alguna otra herramienta. Por el contrario, se tiende a utilizar a estas empresas en repetidas ocasiones para cumplimentar los requerimientos de las propuestas, produciéndose un problema de falta de maduración.

La movilización de recursos inducidos por el Programa

Aunque AL-INVEST en la práctica financia sólo el trabajo de organización realizado por los operadores, también ayuda a movilizar una cantidad mucho mayor de recursos, ya que por cada 5.000 € (de media) que el Programa le reconoce al operador (por cada empresario traído a un evento desde el otro continente) hay inversiones importantes por parte de estos empresarios que viajan a su propio coste y aquéllos que los reciben. Posiblemente la cantidad de recursos adicionales movilizados sea equivalente a los subsidios otorgados. A ese respecto, es interesante también la cantidad importante de subsidios públicos ofrecidos por varias instituciones, tanto en Europa como en AL, para la internacionalización de las PYMEs movilizados gracias al Programa.

Percepciones sobre los eventos

Los operadores encuentran que aunque todas sean PyMes, las empresas latinoamericanas son muy pequeñas en comparación con las europeas que asisten a los encuentros sectoriales. También han encontrado Coopecos con un grado de interés muy inferior en la correcta preparación de agendas. La realización del encuentro en una Feria es, según el sector del que se trate, fundamental en ciertos casos para la propia eficacia del encuentro en sí (la feria completa las visitas flojas o que caen de las agendas por falta de asistencia, y atrae más a los empresarios, incrementando las posibilidades de realización de negocio considerablemente).

En general, las empresas entrevistadas personalmente y las fichas de seguimiento revisadas llaman la atención en su coincidencia en los principales problemas observados: las dificultades de financiación para las compras de empresas peruanas (que desconocen las líneas de financiación existentes en los países europeos y de las que se podrían beneficiar) y los bajos volúmenes de producción de las empresas peruanas a la hora de ultimar acuerdos de venta con empresas europeas.

Sectores de intervención

Es interesante observar que los eventos organizados en el ámbito de AL-INVEST⁵ conciernen sectores productivos muy diversos, destacándose, sin embargo el sector agrícola y agroindustrial, con más del 25% de los eventos realizados y el 35% de los contactos entre empresarios organizados. Esta preponderancia se explica por la importancia del sector agrícola e agroindustrial en la oferta exportable de América Latina. Aunque sería un error que el Programa se decantara por ciertos sectores, se lamenta por parte de algunos operadores la atención todavía insuficiente prestada por parte del Programa a sectores con mayor innovación, aunque cierto interés ha sido prestado al comercio de productos orgánicos, que tiene un potencial creciente en las relaciones AL-UE.

⁵ Los datos presentados en el siguiente cuadro, extraídos del SAI, conciernen la totalidad del Programa. No están disponibles datos relativos únicamente a la fase III.

Los proyectos por sector

BUSINESS SECTOR	NUMBER OF EVENTS	REALISED MEETINGS	POSITIVE MEETINGS	FOLLOW-UP REPORTS
Agro-industry	159	25 347	19 988	376
Agriculture, cattle-raising, fishing	66	10 789	8 981	206
Environment	64	6 345	4 988	89
Computers, telecom	55	15 163	11 917	74
Machinery, mechanical equipment	35	4 588	3 445	35
Services	34	4 935	4 257	37
Medical technology	29	3 277	2 414	69
Multi sectorial	25	2 429	1 660	276
Tourism, hotels	25	2 005	1 618	57
Automobile parts, transportation equipment	22	1 007	757	48
Construction, building materials	19	1 400	1 015	24
Furs, leathers and by-products	19	302	220	68
Chemistry, plastics	18	1 870	1 340	12
Wood products, paper, processed articles	17	4 029	3 299	39
Packages, containers	16	1 611	1 117	15
Furniture	14	979	461	30
Textiles, textile articles	14	775	571	17
Electrics, electronics	13	2 010	1 480	45
Energy	13	1 825	1 398	39
Consumer goods	11	1 486	1 170	4
Precision instruments and equipment	10	1 221	892	22
Logistics, transportation	9	1 358	1 152	25
Mineral products	6	701	581	0
Farm Machinery & Equipment	5	867	746	0
Jewellery, gold and silverwork	5	0	0	0
Handcrafts	3	24	24	24
Engineering services	1	0	0	0
Undefined sector	150	5 940	5 108	23
TOTAL	857	103 729	81 647	1 673

Medición de la Calidad de los Resultados

A partir del inicio de la fase III, el Programa ha adoptado un mecanismo de medición de la calidad de las acciones llevadas a cabo por los operadores, responsabilizando a los mismos en la recopilación de una serie de fichas en las que los empresarios participantes en los diferentes eventos declaran su impresión respecto a los servicios recibidos (Quality reports). Los resultados de estas encuestas no están todavía disponibles de forma sistematizada. Se ha podido sin embargo constatar, en los casos observados, que el grado de satisfacción de los

empresarios participantes en los diferentes eventos es alto en promedio (valoración promedio superior a 8).

Seguimiento de los efectos

Por regla general, la ejecución de las actividades aprobadas dentro de las distintas convocatorias se realiza de manera satisfactoria, siendo el sistema de acuerdos ágil para ambos operadores. Se puede comprobar que los indicadores definidos (i.e. número de entrevistas entre empresarios) se están consiguiendo y registrando óptimamente si bien es cierto que estos indicadores son puramente orientados a medir simplemente la eficiencia en la gestión de los recursos.

El Consorcio ALINVEST, a través de su Oficina Ejecutiva en Bruselas, asegura un seguimiento sistemático de todas las actividades, con contactos frecuentes, presenciales y a distancia (videoconferencia) de los operadores.

Los resultados de las herramientas no se miden, sin embargo, de forma sistemática por parte de los operadores. Las fichas de seguimiento conseguidas de las empresas participantes son muy pocas (en algunos casos inexistentes), y el esfuerzo por parte de los operadores para conseguir dichas fichas no es alto. El seguimiento que brindan los operadores a las empresas que han participado en eventos es mínimo, queja expuesta por los mismos empresarios consultados. Las razones son la falta de personal o porque simplemente no ha sido establecida como una prioridad, ya que tampoco es exigido por el Al-Invest III. En este contexto es difícil distinguir los buenos de los malos proyectos lo que impide aprovechar las lecciones aprendidas.

El sistema de seguimiento empleado por cada uno de los operadores es en general débil o inexistente, ya que la información que ofrecen no es suficientemente transparente y oportuna en cuanto a los resultados del programa. No obstante, el sistema seguido es coherente con el exigido en el Manual de la red, que no logra superar las dificultades en cuanto a la eventual reticencia de las empresas a proporcionar un feedback en cuanto a la consecución de acuerdos de negocios.

La calidad de estos indicadores no es valorada sin embargo por parte del Consorcio ni tampoco al interior del ECE que no destina más esfuerzos que los que el mismo programa les exige. No existe por parte de las instituciones en las cuales se encuentra hospedado el ECE exigencias internas de indicadores de gestión que agreguen calidad al trabajo que se realiza. Uno de los problemas de lo expuesto radica en el seguimiento de las operaciones, el cual es muy limitado y con poca prioridad de parte de los ECE, siendo lo común que no exista ninguna estrategia para la ejecución de esta actividad.

Sinergias y colaboraciones con otros programas

A pesar de que la necesidad de aumentar las sinergias con otros programas y redes que operan en el mismo sector, fue señalado en los requisitos para la Fase III, los logros al respecto son modestos. Una fuente potencial de sinergia está en los proyectos de cooperación bilateral en temas económicos que la CE está financiando en muchos de los países de América Latina (como los indicados en la lista siguiente, de manera no exhaustiva).

Asimismo, se nota cierto aislamiento del Programa AL-INVEST respecto a lo que son los instrumentos públicos de promoción del comercio en los diferentes países, las redes de las Cámaras Bilaterales (respecto a las cuales se observa con frecuencia un latente dualismo) y los programas de apoyo a la internacionalización de las PYMES financiados por otros organismos internacionales. A pesar de la apertura impulsada en la fase III gracias a la reestructuración, renovación y

ampliación de la Red AL-INVEST, ésta sigue funcionando un poco como un club exclusivo y algo cerrado.

Uno de los hechos que impiden que las herramientas de AL-INVEST establezcan sinergias con los programas nacionales de cada país del operador miembro es que el propio Programa no incluye en su mecanismo de evaluación y selección de propuestas un criterio que favorezca aquellos proyectos en los que el sector protagonista sea uno de los sectores identificados como prioritarios a nivel de políticas públicas nacionales de promoción de las exportaciones.

País	Proyecto	Monto (€)	Sinergias potenciales	Relación Actual con AL INVEST
México	PIAPYME			Acuerdo de cooperación formalmente establecido
Guatemala	Promoción de inversiones e intercambios comerciales - Apoyo al sector de la micro y pequeña empresa en Guatemala	6,000,000	Trabaja en encadenamientos, capacitación en normas de calidad y financiamiento. Puede seleccionar a un grupo de PYMES con potencial exportador y prepararlos para su internacionalización y AL-INVEST III hacer este proceso.	Prevista en el POG- Ninguna en la práctica
Panamá	Apoyo al Tecnoparque Internacional de Panamá en la Ciudad del Saber-TIP	7,700,000	Este proyecto busca la inversión de empresas tecnológicas en Panamá para que se radiquen en la Ciudad del Saber	Algo se ha incluido en los POAs
Bolivia	Desarrollo del Comercio y Promoción de las Inversiones	7,000,000	Pretende mejorar el flujo de comercio exterior y las inversiones entre las empresas bolivianas y europeas como mecanismos sostenibles que favorezcan el desarrollo económico del país	
Paraguay	Fortalecimiento de la competitividad del sector exportador	13,000,000	Orientación estratégica sobre los Sectores a apoyar (9 en total). Capacitación sobre normas de calidad para superar las barreras no arancelarias. Fomentar los encadenamientos.	Esta previsto en el CdF la participación del CEDIAL.
MERCOSUR	Armonización de normas técnicas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad	4,000,000	Las barreras no arancelarias son una de las principales obstáculos para acceder al MK Europeo. Este Proyecto busca estandarizar las mismas.	CEDIAL ejecuta un pequeño componente del Proyecto
Uruguay	PACPYMES - Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa	5,400,000	Orientación estratégica sobre los Sectores a apoyar. Capacitación sobre normas de calidad para superar las barreras no arancelarias. Fomentar los encadenamientos.	No hay relación con ninguno de los dos ECE
	Programa de Fortalecimiento de las Artes Artesanías y Oficios en el Uruguay PAOF	10,580,000	La capacitación previa y el encadenamiento del sector artesanal, en especial de piedras preciosas es la antesala para que AL-INVEST III intervenga	No hay ninguna colaboración.
Chile	Proyecto Apoyo a la Creación y Desarrollo de Empresas Innovadoras	17,200,000	Hay varias acciones de internacionalización de las PYMES innovadoras con presupuesto asignado, donde la experiencia de los ECE debería ser aprovechada para ejecutar dichas actividades.	El CdF prevé a EUROCHILE pero hay incompatibilidad con los procedimientos.
Ecuador	Promoción de los Exportaciones	10,000,000	El proyecto lo ejecuta la CORPEI quien a su vez cuenta con un ECE	

8. Impacto

Las perspectivas de impacto global en el marco de las relaciones comerciales UE-AL son limitadas, en especial si se mide conforme a la cantidad de negocios generados, que según se pudo constatar es mínimo. Este impacto limitado ha sido influenciado por las diferentes situaciones país/región, así como por las pocas opciones de direccionar herramientas que son más proclives a la generación de los negocios: ES, FDN y CEP. Aún así hay fuertes argumentos a favor de cualquier esfuerzo que se realice para incrementar el interés de las empresas latinoamericanas hacia el mercado europeo y viceversa, particularmente en el momento actual, donde la CE busca conducir los bloques centroamericanos a la firma de Acuerdos de Asociación que regulen, entre otros aspectos, las relaciones comerciales entre Europa y las sub-regiones.

Una gran parte del impacto positivo conseguido por el programa se produce sin que quede reflejado por mecanismos de seguimiento. Las fichas de seguimiento de las empresas (pocas, los operadores apenas consiguen reunir una pequeña parte) y las conversaciones directas con los empresarios denotan que se producen grandes beneficios de diversos tipos, que bien medidos y seguidos con indicadores cuantificables, reflejarían mejor la realidad:

- Aprendizaje, por parte de los empresarios participantes, sobre el potencial propio de exportación y las necesidades de mejora en producto y etiquetado, certificaciones necesarias, proceso productivo, volumen, precio, etc.
- identificación de nichos de mercado
- Apreciación de la necesidad de recurrir a certificaciones de producto internacionales o de asociarse con otros productores para conseguir mayor volumen
- conocimiento del mercado, su demanda, sus canales, etc. y orientación sobre las formas de penetración más adecuadas.
- generación de nuevas ideas de negocio y apertura a nuevas posibilidades para el producto y su comercialización.

La competencia entre operadores en países que tienen un tejido empresarial de beneficiarios potenciales de pequeño tamaño, ha generado un grado de competencia territorial que ha promovido que los operadores se esfuercen por buscar otros beneficiarios en otras zonas del país más remotas, lo cual ha expandido sus servicios, aumentando el impacto, tanto del programa, como de sus propias actividades institucionales de servicio a la PyME.

9. Sostenibilidad

La opción de descentralizar la gestión del AL-INVEST III había sido escogida, entre otras, para avanzar en términos de sostenibilidad de la red en vista a su independencia. Se constata, sin embargo, que en la operatividad diaria se ha

mantenido una fuerte dependencia de los operadores respecto a los subsidios otorgados por el Programa:

- no se han activado suficientes mecanismos de cofinanciamiento
- no se ha valorizadas las sinergias con otros instrumentos públicos (incluidos los de la misma CE)
- no se ha insistido en la inserción en políticas de los países.

El Programa AL-INVEST III parece estar privilegiando la perpetuación del mecanismo de subsidios, operando de forma aislada respecto al contexto. El problema de su sostenibilidad se manifiesta por lo tanto en términos de:

- sostenibilidad institucional y financiera de los operadores
- sostenibilidad de los servicios prestados.
- sostenibilidad de la red
- sostenibilidad política

Sostenibilidad institucional y financiera de los operadores

Aunque los operadores existentes tienen dentro de su propio mandato la Internacionalización de las empresas agremiadas, no es seguro que los esfuerzos se mantendrán en la eventualidad de no continuar el financiamiento europeo de AL-INVEST, después de la terminación de la 3ª fase.

La ubicación institucional de los operadores que cuentan con un apoyo expreso por parte de los organismos respectivos que los cobijan es un factor que promueve la sostenibilidad. No obstante, la sostenibilidad económica una vez desaparezcan los recursos del Programa, ha de venir soportada por dicho apoyo institucional o por medio de la capitalización de los beneficios de los servicios ofrecidos (fomento de la cultura de pago). Hay que notar que en la mayoría de los casos, los Eurocentros representan un volumen comercial muy pequeño en el contexto de las instituciones donde se insertan.

En la eventualidad de no continuar el financiamiento europeo a AL INVEST, los Eurocentros deberían encontrar mecanismos alternativos de sostenibilidad financiera. Hasta el momento se identifican dos estrategias posibles:

- la primera vinculada a la sostenibilidad institucional en el ámbito de los organismos tutores de los Eurocentros
- la segunda estrictamente dependiente de la posibilidad de diversificar los servicios prestados a los clientes y también la posibilidad de atraer patrocinadores externos para actividades y eventos, y de erigirse como organismos de certificación.

Sostenibilidad de los servicios

Después de la terminación de la 3ª fase, algunas instituciones se verían obligadas a reducir significativamente sus servicios de internacionalización. Es probable que los Eurocentros nuevos no pudieran continuar con las actividades. Aunque el Programa ha instaurando un interés claro en el sector empresarial latinoamericano por los potenciales negocios con empresas europeas y a pesar de que los operadores sigan trabajando en esta dirección, es seguro que las operaciones con Europa disminuirían de forma considerable, al faltar los subsidios para los servicios.

Por lo tanto, las perspectivas de sostenibilidad son bajas. Muchos Eurocentros han logrado ubicarse dentro del entramado institucional de sus países respectivos como instancias sólidas, eficientes y eficaces, con mucha credibilidad y convocatoria del sector empresarial. Estos resultados sin embargo no serán suficientes para mantener la dinámica en la actividad de internacionalización que hasta ahora realizan, debiendo seguramente orientar sus esfuerzos en aquellos mercados más atractivos para las empresas y con menos requerimientos de calidad que el mercado europeo.

No hay que subestimar el hecho que las empresas que establecen unos primeros contactos con una feria o una empresa europea y viceversa, si ven interés y potencial continuarán esas relaciones y buscarán el negocio, con o sin las herramientas del AL-INVEST. En este sentido, AL-INVEST ayuda a realizar primeras acciones en el proceso, a las cuales las empresas darán seguimiento en los casos que proceda. Sin embargo, está claro que las dificultades del mercado europeo en cuanto a barreras no arancelarias hace que los empresarios prefieran otro tipo de mercados menos exigentes. Un relación inferior se presentará en el futuro respecto a los servicios ofrecidos a Europa, que pasarán, según se ha establecido, de un 80% actualmente de los esfuerzos a alrededor de un 30%.

Sostenibilidad de la red

Las instituciones en la red que han colaborado juntas han establecido relaciones estrechas que continúan al margen del programa y lo harán en el futuro. Si se pone el punto de atención sobre el funcionamiento de la Red de operadores en su conjunto, hay opiniones suficientes para poder asegurar que la red funciona, de manera que la apropiación de la misma por parte de los operadores es un factor que apunta hacia la sostenibilidad futura de la misma. Es por lo tanto probable que los vínculos se sigan manteniendo, sin embargo más a nivel de contacto que de una operación activa, la cual de darse será más bien en la contratación específica de un tipo de servicio y no de una colaboración mutua sistemática.

El funcionamiento de la Red después del Programa es por lo tanto probable, dado el conocimiento que se tiene actualmente de los miembros, y su uso según el tipo de proveedor de servicio dependerá del servicio a recibir. Los COOPECOS privados son los que más serán utilizados para el apoyo en Europa y los Coopecos institucionales de los que más se recibirán servicios.

Sostenibilidad política

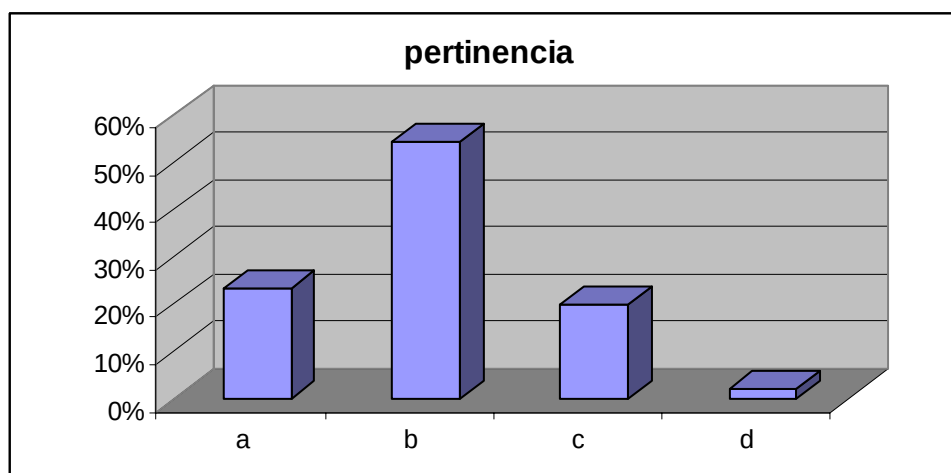
Al no existir una política de competitividad y/o exportación por parte de las instituciones públicas, existe un riesgo evidente de falta de sostenibilidad política. A nivel de las PYMEs tampoco se asegura la continuidad de los servicios de internacionalización debido a la temporalidad de las herramientas.

10. Conclusiones

El monitoreo sistemático y simultáneo de 25 operadores que forman parte de la Red AL-INVEST ha permitido apreciar algunos indicadores objetivos (ver fichas por Operador en Anexo) cuyo análisis global es presentado en esta sección.

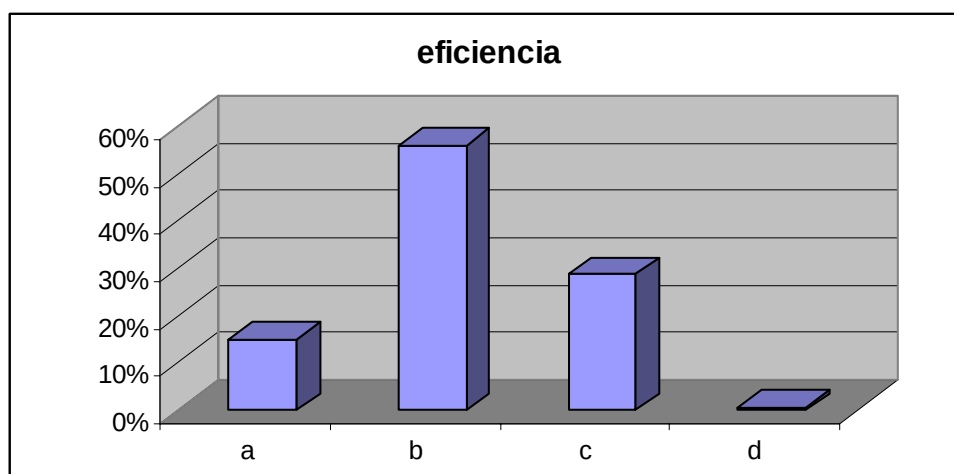
Pertinencia

Bajo este parámetro la encuesta buscaba evaluar el tipo de empresas que está atendiendo el operador (pequeñas, medianas o grandes), si se ocupa de un sector específico o más amplio y si está dirigiendo los servicios solamente a sus agremiados o son servicios abiertos al conjunto de PYMES. Asimismo, se pretende apreciar qué significa AL-INVEST III respecto a la misión y visión institucional del operador, cómo se adecuan los instrumentos disponibles (CAPYME, SE, ES, FDN, CEP, CAP, IFU, ACO) y cómo, dadas las características del operador, las condiciones del Manual de AL INVEST III pueden ser cumplidas. También busca responder a la cuestión de si resulta más estratégico u oportuno para el operador actuar como colaborador o como operador principal y una valoración sobre el funcionamiento de la RED, sus ventajas y desventajas. En el 77% de los casos observados se ha podido apreciar una coincidencia positiva de estos factores (puntuación “a” y “b”), con algunas reservas sobre la adaptación del Manual (sólo 52% de apreciaciones positivas).



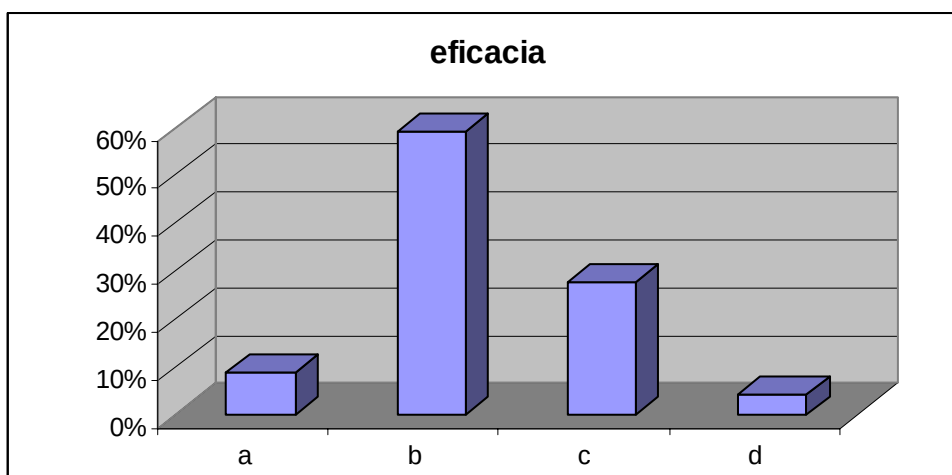
Eficiencia

Bajo este parámetro la encuesta buscaba evaluar el nivel de manejo de la gestión financiera y técnica por parte del operador, así como el nivel de visibilidad dado al programa. Otros elementos de evaluación conciernen al nivel de relación con el consorcio, la metodología que utiliza para la presentación de los proyectos a los Comités y el nivel de cumplimiento de los acuerdos suscritos. El pago de sus pasivos y el cumplimiento de sus compromisos así como de las colaboraciones pactadas son otros factores examinados, junto con el tipo de seguimiento utilizado por el Operador para los proyectos y el seguimiento recibido del Consorcio. La apreciaciones positivas en este caso corresponden al 71% de los operadores observados, siendo los aspectos de seguimiento los menos positivamente valorados (sólo 30-35% de apreciaciones positivas) y los de gestión los más destacados (positivos por 80%).



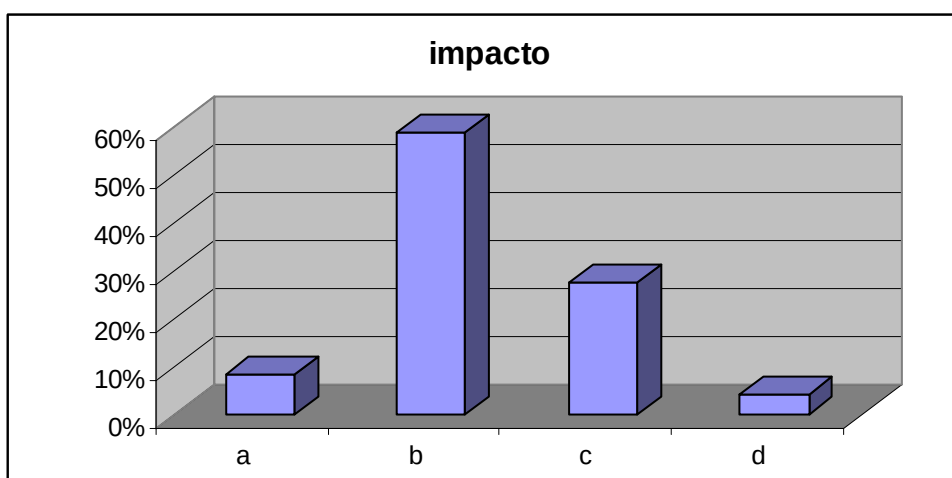
Eficacia

Para el parámetro eficacia se pretendía apreciar a que tipo de empresas se están destinados los servicios de AL INVEST III y si coinciden éstas con las del grupo objetivo del Programa. Asimismo evaluar de que forma el Programa está ayudando a cumplir la misión y visión de la Institución de acogida y, si se esta logrando un proceso de internacionalización, de que forma (por venta de productos, por asumir tecnologías, por recibir inversiones). Otro interés es respecto a como está contribuyendo el Programa a fortalecer la Institución de acogida y si está ganando mas afiliados, si esta tomando más prestigio nacional, etc. Por último, si han logrado operar la RED sin tener que utilizar los subsidios del Programa y de que forma lo han hecho. Los resultados de las observaciones han dado un resultado positivo en 77% de los casos que llegan a 96% en cuanto a correspondencia de las empresas atendidas, siendo sin embargo menos positivos (solo 66%) en materia del fortalecimiento institucional.



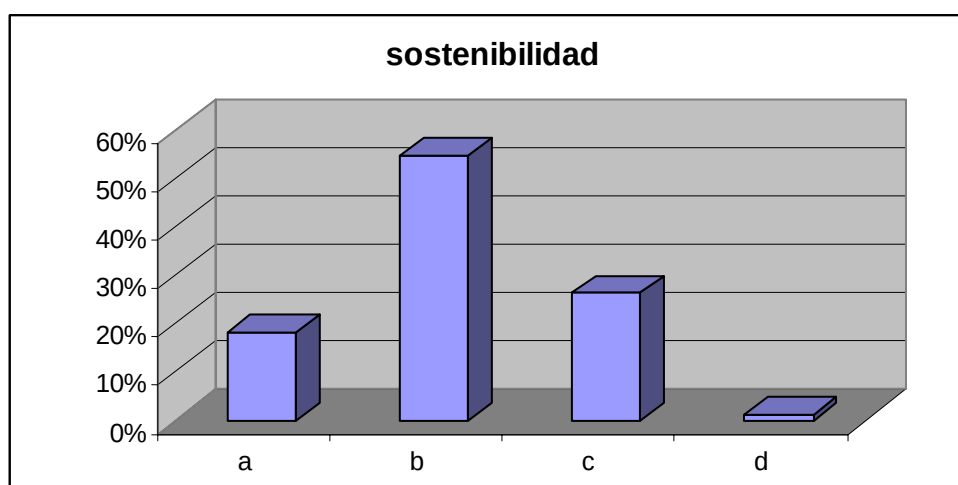
Impacto

En cuanto al impacto, en el parámetro se analiza el aumento del interés de la institución de acogida hacia Europa así como el interés de las PYMES hacia los mercados europeos. Asimismo, se constata cuál es la sensación de los empresarios entrevistados y si se puede cuantificar el volumen de negocios generados, identificando eventualmente las razones de no existir información. Otra inquietud concierne a si el operador ha logrado aumentar la cantidad de operaciones, no sólo con AI INVEST III, y qué tipo de negocios se han materializado entre las PYMES del mismo continente (sur-sur). Las apreciaciones globales sobre el impacto resultan algo inferiores a las de los anteriores parámetros (68% de valoraciones positivas). En particular el aspecto del volumen de negocio generado ha sido valorado negativamente en 61% de los casos observados, siendo por lo contrario muy positiva la apreciación del interés de los operadores hacia Europa.



Sostenibilidad

Finalmente, en cuanto a la sostenibilidad, se pretendía apreciar las perspectivas de continuidad de participación del Operador en la red después de una eventual terminación del financiamiento AL-INVEST y las probabilidades de que el operador continúe dando los servicios de internacionalización a las empresas. Asimismo, se medía la potencialidad y modalidad de autofinanciamiento del operador así como la perspectiva de que el operador siga orientando sus esfuerzos hacia el mercado europeo, aunque no exista el subsidio del Programa. En este caso también la valoración global ha sido positiva en el 73% de los casos observados, siendo la continuación de los servicios hacia Europa el factor más problemático (50% de apreciaciones negativas) aún permaneciendo la vinculación del operador con los servicios de internacionalización de las empresas (84% de los casos).



11. Recomendaciones

La fase III del AL-INVEST se encuentra actualmente a mediados del tercero de sus cuatro años de ejecución, habiendo comprometido el 77% de los recursos que le han sido asignados por contrato. La filosofía del Programa y su mecanismo de gestión, tal y como han sido adoptados en esta fase en base al Contrato de Subvención con Eurochambres, se han mostrado eficaces. Las modificaciones adoptadas en el transcurso de la implementación del Programa para corregir algunos aspectos de funcionamiento (incentivos para nuevos operadores, agilización del mecanismo de liquidación financiera) ya están encaminados a mejorar la eficiencia del mismo.

Cualquier otra modificación introducida durante la implementación y dirigida a corregir defectos detectados en esta fase deberá ser considerada y puesta en marcha en una eventual fase ulterior. Las consecuencias de los cambios antes de finalización de la fase serían contraproducentes y no contarían con el tiempo necesario de implantación.

En vista del diseño de una eventual próxima fase habrá que tomar en cuenta aspectos tanto de filosofía como de operatividad del futuro Programa.

A) Como asegurar la transición entre la fase actual y una próxima fase

Contrariamente a lo que ocurrió en las fases anteriores, donde la Comisión Europea aseguró la continuidad del Programa mediante la gestión directa del mismo, la transición entre la fase III y una eventual fase IV planteará un problema de “estrategia de transición”. La intensa actividad impulsada gracias a un ritmo acelerado de subsidios otorgados en 2005 y 2006 va a disminuir sensiblemente en 2007 y, a menos que se ponga en marcha un nuevo mecanismo que esté operacional a principios de 2008, se corre el riesgo de una ruptura de continuidad, con posibles efectos sobre la red. Si la Comisión Europea ha decidido, como parece, financiar una IV etapa de AL-INVEST, dos medidas parecen necesarias para que la transición se dé en forma ordenada:

- proceder en la reflexión, el diseño y la operativización de la IV fase en tiempos apropiados, para que esté operativa a principios de 2008
- prever el uso oportuno de los ahorros del contrato actual que podrían estar disponibles en el transcurso del 2007, para actividades en el período de transición, regulándolos mediante un Addendum.

Sin embargo, la utilización de los fondos de ahorro no debería ser prevista simplemente para extender las actividades con la modalidad actual (algunos Comités más) sino para orientar hacia la nueva fase, incentivando ulteriormente la participación de los operadores que hasta el momento no han participado mucho y, sobre todo, para los socios muy activos hasta ahora, para incentivar los mecanismos de autofinanciamiento.

B) Cuales son los elementos a tomar en cuenta para el diseño de una nueva fase

Una reflexión sobre el objetivo de una fase ulterior de AL-INVEST debería ser realizada entre todos los actores implicados, asegurando la participación oportuna, entre ellos, de los operadores, los representantes de empresarios y otros organismos sectoriales externos a la red. El debate, que sería alimentado, además, por los insumos derivados de algunas actividades específicas recientes del actual Programa (Conferencias temáticas, Policy Feedback, etc.) debería poner en discusión, entre otros, los aspectos siguientes:

- **Contexto**

El contexto en el cual va operar una posible fase IV de AL-INVEST es diferente del que prevalecía en el momento de diseñar la fase III. La evolución del comercio mundial y las prioridades respectivas de América Latina y Europa, la ampliación del Mercado Único Europeo, la re-configuración de los bloques político-económicos latinoamericanos, las perspectivas de acuerdos de

asociación con la UE, la proliferación de las nuevas tecnologías, etc. son elementos que deberán ser considerados cuidadosamente en vista del diseño de un AL-INVEST IV (o similar).

- **Objetivo del Programa**

La fase actual ha puesto de relieve la necesidad de precisar el objetivo del Programa (sobre todo en vistas a una próxima fase) articulándolo entre los varios objetivos manejados hasta el momento que atribuyen a AL-INVEST varias funciones como canalizar subsidios para la internacionalización de las empresas, ser instrumento de promoción de las inversiones, ser una Red y mecanismo de operadores, un complemento a los esfuerzos de los Estados por internacionalizar sus economías, un instrumento para internacionalizar regiones específicas, un instrumento político de la cooperación de la CE.

- **Resultados**

Asimismo, se necesitan precisar los resultados concretos que se pretende lograr a través de una próxima fase y definir con precisión los respectivos indicadores respecto al incremento del intercambio comercial, el conocimiento de los respectivos mercados, la generación de empleo, etc.

- **Actividades**

Tomando como punto de partida las lecciones aprendidas de la fase III y el éxito de los nuevos instrumentos vinculados con la filosofía de atender de forma integral el ciclo de internacionalización de las empresas, se deberán definir las actividades e instrumentos que el Programa promoverá, de forma separada o integrada, en la nueva fase, con vistas a asegurar la formación y capacitación de empresarios, las prospecciones y estudios de mercado, las adaptaciones de los productos, las alianzas estratégicas, etc.

- **Medios y mecanismo de gestión**

Será oportuno realizar una reflexión profunda sobre los mecanismos y medios de intervención del Programa para lograr salir de la óptica sistemática de subsidios que ha caracterizado las fases anteriores. Por un lado, se estudiarán todos los servicios que el Programa ofrecerá, su costo y rentabilidad (directa e indirecta), los mecanismos de cofinanciamiento con otras fuentes y las perspectivas de autofinanciamiento por parte de los operadores, los mecanismos de manejo de la información técnica y la obligatoriedad de transparentar la información financiera.

- **Organización**

También en materia de organización y gestión del Programa se partirá de las lecciones aprendidas de las fórmulas implementadas hasta la fecha para identificar el mecanismo más apropiado para la fase ulterior, que garantice eficiencia, representatividad, transparencia, eficacia, etc.

C) Cuáles son los eventuales ajustes a aportar a los instrumentos actuales si se mantuvieran en la próxima fase

- ***Del funcionamiento de la red***

A parte de la discusión amplia sobre los fundamentos estratégicos y operativos de una posible futura fase de AL-INVEST, se señalan a continuación aspectos específicos relacionados con el funcionamiento de la red y la ejecución de los instrumentos según el modelo actual:

- o la ampliación y racionalización de la red con vistas a asegurar una cobertura territorial y temática en toda AL y Europa es un proceso iniciado en la fase III que sin embargo no se ha podido completar. Se recomienda que esta tarea sea continuada en la fase ulterior.
- o seguir ofreciendo mayores posibilidades a los ECE nuevos para que tengan la oportunidad de ejecutar proyectos como operador, que les sirva para asumir experiencia.
- o priorizar ACOs que vengán a lograr la transferencia de conocimiento de ECE exitosos a los ECE pequeños, como los de Centro América, que permita a éstos entrar en la nueva fase con mayores armas para competir con ECE históricos.
- o es necesario investigar si será oportuno volver a la especialización temática y territorial. Aunque existen muy buenos niveles de relacionamiento entre los ECE, las superposiciones no están totalmente eliminadas
- o para Centroamérica debería estimularse la existencia de una planificación de los ECE en bloque, redistribuyendo temáticamente de acuerdo a la especialidad de cada país.
- o la organización interna y estrategias de trabajo de ECEs pequeños pero muy exitosos en AL serían esquemas que ayudarían mucho a otros ECEs pequeños y que recién inician. Será conveniente replicar este modelo.
- o en economías pequeñas como Costa Rica las herramientas FDN y CEP deberían utilizarse con mayor amplitud. Ello requiere de un proceso de socialización de las mismas ayudando a que se pierda el miedo a su aplicación.
- o el manejo de la información financiera debe ser más transparente y estar disponible de forma oportuna. Debe existir una exigencia en su cumplimiento

en el momento en el que un organismo es aceptado como operador del Programa.

- ***Del contenido y mecanismos de los instrumentos***

- o Cabría la pena estudiar la posibilidad de permitir en el futuro la propuesta de proyectos que combinen distintas herramientas simultáneamente, de manera que se pueda contemplar el ciclo integral de la internacionalización y en general, permitir su uso más flexible.
- o Para apoyar más sistemáticamente el ciclo de internacionalización de las empresas sería conveniente pensar en dividir el fondo en dos sub-fondos. El primero donde se permita competir a los ECE presentando una propuesta integral por la duración entera de la fase, tomando un sector de su interés (p.ej. pesca) y aplicar en él las diferentes herramientas hasta llegar al CEP. El otro sub-fondo para que opere en las condiciones actuales.

- ***De la modalidad de gestión***

- o la exigencia de realizar una certificación de auditoria externa para cada liquidación de proyecto, no está siendo aprovechada por el Consorcio, quien vuelve a revisar meticulosamente cada documento fuente. Hay que tomar una de las dos alternativas, ya que juntas significan una duplicación de esfuerzos y un atraso en las liquidaciones finales.

- ***De algunos Instrumentos en particular***

- o **Capymes**

Aumentar el presupuesto relativo, pues es de las actividades más demandadas por las empresas.

- o **Semanas Europeas**

Mejorar esta herramienta para dotarla de mayor valor añadido. Por ejemplo, ofreciendo ayuda financiera para la participación en la Feria con stand propio y ofreciendo cierta ayuda al empresario para su participación (en viaje o estadía).

- o **Encuentros Sectoriales**

- o ***elección de los temas y eventos asociados (Ferias)***

- el tema del ES debe responder a una demanda real de las empresas que se piensa invitar y a un potencial concreto de complementariedad entre industrias europeas y latinoamericanas
 - la feria en la cual se organiza el encuentro debe tener una relación estrecha con los productos e intereses de las empresas participantes

o **preparación de los eventos**

- los números mínimos de empresas y el porcentaje de anticipos deben ser revisados para facilitar la participación de los pequeños ECE
- hay demanda para que se aumente la duración del tiempo de preparación para que todas las empresas reciban la información del encuentro a tiempo y se evite así que se caigan poco tiempo antes del encuentro.
- el interés mutuo potencial de las empresas que se encuentran debe de estar mejor definido de antemano.
- es necesario mejorar el sistema de “match-making” entre los perfiles de las empresas para una mayor eficacia del encuentro empresarial.
- el perfil de los empresarios. Para evitar que todos los empresarios vayan a intentar vender su producto, sería bueno inculcar en Eurocentros y Coopecos la necesidad de hacer una selección de empresas que reúnan en el grupo varios intereses: la compra, la venta, los acuerdos de representación o colaboración comercial, las transferencias de tecnología, etc.
- sería deseable que se dispusiera de un mejor diagnóstico sectorial en el momento de planificar el evento, de manera a focalizar mejor la elección de los invitados y dirigir de forma más focalizada el match-making
- la presentación de las empresas debe incluir aspectos estratégicos y no solamente administrativos.

o **realización de los eventos**

- hay un reconocimiento generalizado de que el espacio físico donde se realiza la ronda de negocios (Encuentro Sectorial) no debe ser independiente de una Feria, dado que las debilidades de las agendas suelen poder contrarrestarse con los encuentros espontáneos de la Feria. A este respecto los ES+ que se experimentarán en la última etapa de la Fase III (previstos por el Addendum 2) permitirán dar respuesta a esta preocupación en vistas de su eventual generalización en una posible Fase IV.
- los Seminarios técnicos son una buena ocasión para que los participantes reciban una información de calidad sobre los temas del evento. Es necesario cuidar:
 - la coherencia de las ponencias
 - la calidad de los conferencistas
 - el aspecto lingüístico
 - la adecuación del espacio físico donde se da el seminario
 - la distribución de material impreso/multimedia

o ***seguimiento de los eventos***

- es necesario aumentar los esfuerzos por el seguimiento post-servicios, habilitando cierta sistematización en la obtención de información sobre los resultados, evitando siempre que suponga una mayor carga burocrática para los operadores.
- el seguimiento, por parte de los operadores, de los resultados de los eventos debería materializarse más en términos de la continuación de los servicios prestados a las empresas que en términos de búsqueda de información (que las empresas son reticentes a suministrar por el carácter de confidencialidad que conlleva).
- sea cual sea el mecanismo de seguimiento que se instale, ha de ser coordinado con el programa (consorcio) y con todos los operadores y actores, para evitar repeticiones de cuestionarios que sucesivamente se envían a los empresarios y de los que apenas se obtiene respuesta.



Programa AL-INVEST

Misión de Monitoreo Externo
septiembre 2006

Anexos

El presente informe, elaborado para la Comisión Europea por el Sistema de Monitoreo Externo de los Programas de Ayuda al Desarrollo de la CE, no refleja necesariamente las ideas de esta institución y compromete sólo a los autores

Anexos

Notas por país

1. México
2. Guatemala
3. Nicaragua
4. Costa Rica
5. Ecuador
6. Perú
7. Brasil
8. Uruguay
9. Paraguay
10. Argentina
11. Chile

Fichas por Operador visitado en América Latina

CC Guayaquil	EC
CI Pichincha	EC
CORPEI	EC
ADEX	PE
CC LIMA	PE
SNI	PE
CL Uruguay	UY
CNCS	UY
CANACINTRA DF	MX
Bancomext	MX
CC Buenos Aires	AR
Fundemp Córdoba	AR
BC Mar del Plata	AR
BC Mendoza	AR
UIA Buenos Aires	AR
CI Costa Rica	CR
FUNDESA	GT
CEDIAL	PY

Fichas por Operador visitado en Europa

AMEC	ES
ASTRON	ES
CCI Madrid	ES
Conacter	ES
IBS	DE
CMP	DE
ECI	GB

México

Antecedentes

México participa intensamente en AL-INVEST. Sus Eurocentros movilizan hasta el momento alrededor de 10% del total de los recursos del programa (fase III). La red AL-INVEST en México ha ido ampliándose gradualmente de los dos Eurocentros iniciales de 1996 (Canacintra y NAFIN), al cual se agregaron BANCOMEXT Monterrey en 1999 y Tec Monterrey en 2002, hasta la fase reciente de expansión de la red con cuatro nuevo Eurocentros (Canacintra San Luis, Cofoce, Canacintra Los Mochis y Codesin).

Las actividades del Programa en México han sido importantes durante todas las fases y la red de los antiguos Eurocentros se encuentra hoy bien consolidada y muy activa, a pesar de que, según los responsables de los mismos, las relaciones comerciales entre PYMES de la UE y de México son menos intensas y por lo tanto el potencial es inferior respecto a lo de los países de Cono Sur, con relaciones más establecidas con la UE.

Los responsables de los Eurocentros de México afirman que la “Red Alinvest” es un activo en si mismo, que se ido conformando durante más de 10 años. Gracias a la base de confianza mutua en la que colaboran los operadores y la solidez de los operadores bajo la óptica de los empresarios, la red AL-INVEST acerca y facilita las relaciones comerciales y económicas entre las Pymes europeas y latinoamericanas.

Pertinencia

Los operadores encuestados afirman que la fase III de ALINVEST ha significado una mejora en el Programa. Las principales razones son la diversificación de los instrumentos, permitiendo cubrir varias fases del ciclo de internacionalización de las empresas y el fortalecimiento institucional de los operadores. La secuencia de acción de los instrumentos se presenta relevante al proceso de apoyo a la internacionalización, especialmente tras la ampliación de actividades de la fase III. Con suficiente planificación el Programa prevé beneficios para las Pymes más al inicio de procesos de internacionalización que no se producirán de forma inmediata. Las actividades de Al-invest abarcan ahora desde las etapas más incipientes (capacitación de las empresas en temas de exportación) hasta la aproximación al cierre de negocios (FDN y CEP).

Aparentemente la aleatoriedad del proceso de convocatoria no les impide a los Eurocentros fuertes construir una agenda de proyectos coherente, logrando hacerse aprobar la mayoría de los proyectos que presentan.

Una dificultad en tal sentido podría producirse de ahora en adelante por haber sido consumida la casi totalidad de los presupuestos asignados para algunas tipologías de proyectos (ACO, CAPYMES), reduciendo la posibilidad de cubrir varias fases de atención a las empresas con instrumentos apropiados. En el caso de México, sin embargo, existe la posibilidad de conyugar los proyectos ALINVEST con actividades a cargo de PIAPYME.

En la actualidad, el programa Piapyme no ha sabido comunicar correctamente su propuesta de valor, siendo recibido distintamente por los Eurocentros. Piapyme no supone un sustitutivo para los Eurocentros y hasta el momento solo son percibidos como oportunidades de ofrecer ciertas actividades de valor añadido para sus clientes, pero sin representar un fuente de ingresos adicional representativa. La organización de actividades bajo el paraguas de Piapyme no previene la

cobertura de costes fijos para los Eurocentros, que tienen que aportar el 30% del coste de un proyecto Piapyme (el programa prevé de asistencia técnica), que pueden repercutir a las empresas, pero con dificultad.

El programa AL-INVEST ha considerado la inclusión de servicios de diagnóstico empresarial, Al-diagnosis, sin que estas actividades se hayan consolidado.

Eficiencia

La fase III de ALINVEST se caracteriza, respecto a las anteriores, por la “privatización” de la gestión del Programa. La CE ha conseguido que la Red AL-INVEST se organizara para volverse el gestor del mismo Programa a través de un consorcio que represente la mayoría de los operadores de la red. El montaje que ha resultado de este proceso parece funcional y el Consorcio ALINVEST gestiona el Programa, según la opinión de los entrevistados en México, con un nivel de eficiencia y transparencia suficientemente aceptables.

Respecto a la actividad de gestión técnica hay completa satisfacción en cuanto a eficiencia y transparencia. El Consorcio ALINVEST, a través de su Oficina Ejecutiva en Bruselas, asegura un seguimiento sistemático de todas las actividades, con contactos frecuentes, presenciales y a distancia (videoconferencia) de los operadores. Algunas quejas se relacionan eventualmente con la lentitud y complicación de los procesos administrativos (ver adelante), lamentándose paradójicamente una aparente mayor burocratización respecto a la fase anterior.

En el caso de México se registra la participación de Bancomext como único miembro del Consorcio Alinvest por parte latinoamericana con pleno derecho, habiendo este organismo aceptado contribuir en la provisión a la CE de la Garantía para cubrir el anticipo de los fondos del Programa (alrededor de 7 millones de €). Este papel no parece sin embargo haber desplazado a favor de este organismo (o de México en general) la influencia en la gestión del Consorcio, eliminando las preocupaciones que originalmente existieron respecto a posibles conflictos de interés dentro del Consorcio.

De los cuatro Eurocentros antiguos que operan en México, dos están constituidos dentro de entidades financieras públicas (BANCOMEXT y NAFIN), uno en el marco de una Cámara de Comercio (CANACINTRA) y el otro dentro de una institución académica (Tecnológico de Monterrey). De los cuatro nuevos, dos han sido creados por la misma CANACINTRA fuera del DF y los otros dos en la Coordinadora de Fomento del Comercio Exterior (COFOCE) y en el Consejo de Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN).

Los Eurocentros antiguos y nuevos de México

	<i>Operator</i>	<i>City</i>	<i>Active Since</i>	<i># Projects</i>	<i>Subsidy</i>	<i># SMES</i>	<i>Total Amount Agreements</i>	<i>Return on Subsidy</i>
1	Nafin	México, D.F.	1995-07-04	246	3.376.785	3.415	30.276.337	8,97
2	Bancomext	MONTERREY	1996-09-23	90	2.930.070	1.680	17.966.720	6,13
3	Canacindra	Mexico	1995-02-27	113	2.094.502	1.903	9.624.114	4,59
4	Tec Monterrey	Zapopan	2002-01-21	61	646.250	353	81.000	0,13

5	Canacintra	San Luis Potosí	2005-05-31	6	17.020	8	0	0,00
6	Cofoce	Col. Gavilanes León	2005-08-01	5	10.850	16	0	0,00
7	Canacintra	Los Mochís	2005-10-11	0	0	0	0	0,00
8	Codesin	Culiacán	2005-11-04	0	0	0	0	0,00
Total				521	9.075.477	7.375	57.948.171	6,39

La organización y trayectoria de cada Eurocentro difiere sin embargo dependiendo de la relación existente con el organismo (la institución) que los cobija y también de la filosofía que imprimen los propios directivos. En el caso de los Eurocentros Bancomext y Tec de Monterrey los Eurocentros se perciben como unidades que brindan valor añadido a la actividad principal de las instituciones ("core business") y podrían considerarse actividades estratégicas. Estos centros reciben apoyo financiero y consideran las prioridades estratégicas de las instituciones matriz en la suya propia. Por ejemplo, el Tec de Monterrey potencia a través del Eurocentro las actividades de exportación de las empresas del entorno del Tec, que pueden haber sido alumnos del Tec y al contrario, que pueden convertirse en futuros alumnos. Paralelamente, Bancomext, tiene como parte de su misión corporativa la promoción de la exportación, y las actividades a través de los Eurocentros complementan las suyas propias.

Los Eurocentros CANACINTRA y NAFIN, aunque reciben aportaciones en especie (en distinta proporción) parecen funcionar de forma más independiente y no alinean sus planificación a las prioridades de sus instituciones matriz. Estos centros tienen como premisa funcionar en un marco de auto-financiación. Estos diferentes enfoques hacen que la preocupación por la rentabilidad de las participaciones en los proyectos AL-INVEST sea mayor en los segundos que en los primeros.

En cuanto al uso de las distintas fórmulas de participación se confirma la tendencia, también observada en otros países, a equilibrar las participaciones en eventos en calidad de colaborador con las de operador principal, ya que la primera fórmula resulta financieramente más conveniente.

Los Eurocentros consolidados tienden a especializarse según sectores y consiguen fidelizar una población de empresas clientes, así como las colaboraciones con otros Eurocentros en AL y las COPECOS en Europa. A pesar de la competencia que existe respecto a la aprobación de los proyectos, los Eurocentros de México colaboran, además, frecuentemente entre sí. Los nuevos, al contrario, no han participado todavía en actividades, excepto algunas colaboraciones esporádicas con los antiguos.

La puesta en actuación del ALINVEST III ha coincidido con la entrada en vigor del nuevo reglamento financiero de la Comisión, lo que ha producido un aumento de requisitos formales para los operadores al momento de presentar la rendición de cuentas para la liquidación de los proyectos. En particular se señala que el requisito de comprobación de los pagos relativos a todos los gastos y la obligación de auditar los proyectos individualmente, aumenta fuertemente la carga administrativo y atrasa la liquidación de los mismos, con una agravación de las cargas financieras

para los operadores. En algunos casos, los Eurocentros ya son auditados anualmente por las instituciones que los cobijan y resulta un doble esfuerzo.

Eficacia

La sensación que se percibe al visitar los Eurocentros, es que el ALINVEST ha generado en México, a través de sus tres fases, un enorme volumen de eventos y participaciones de empresas (casi 25.000 en las tres fases según los encuestados, 7.375 según el SAI), que cubre un vasto abanico de sectores productivos y regiones del país. Las participaciones en ferias y las colaboraciones con operadores europeos y otros latinoamericanos es también remarcable. El nivel de satisfacción de las empresas participantes, tal y como se deduce de las fichas de evaluación, es elevado.

En términos de generación de negocios los datos relativos a la fase III son todavía insuficientes aún si algunas evidencias reportadas parecen positivas. En los datos indicados prevalecen los negocios de venta de productos, seguidos por los acuerdos de representación, las ventas de bienes productivos y por último, muy esporádicas, las alianzas estratégicas o inversiones conjuntas. Al respecto vale la pena observar que el ALINVEST promueve esencialmente los encuentros y colaboraciones entre PYMES de ambos lados, lo que excluye la promoción directa de las empresas latinoamericanas con las empresas europeas comerciales grandes (grandes distribuidores) que podrían estar interesados en sus productos.

Existe una diferencia de percepción respecto a los distintos tipos de copecos, probablemente sobre la base de la experiencia de cada eurocentro. Existen dos versiones contrapuestas sobre la eficiencia de los consultores privados como operadores, en una de ellas prima la profesionalidad y el compromiso de los consultores con el programa (debido a su interés como fuente de ingresos), y por otro ciertas suspicacias cuando los consultores intervienen en los eventos en representación directa de las empresas, lo que no satisface a las empresas mexicanas.

Se registra además un impacto no planificado originalmente pero positivo, que se manifiesta en la movilización gracias a ALINVEST de otras fuentes de apoyo a las microempresas que normalmente (subsidios a la internacionalización de las empresas de parte de organismos públicos tanto en Europa como en LA) que son normalmente de difícil acceso o poco eficaces, si no son asociadas a servicios especializados de interconexión entre empresas.

Hay que señalar también la función que los Eurocentros de México ejercen como dinamizadores de la participación de los Eurocentros de Centroamérica, los cuales sufren de su escasa capacidad para organizar eventos debido a la escala reducida (1 o 2 personas por centro) y las condiciones muy competitivas de los procesos de convocatoria de la 3ª fase. Importantes son también las colaboraciones con Eurocentros de Argentina y menos frecuentes con los de Brasil.

Impacto

Al-invest consigue movilizar otro tipo de recursos financieros de distintos organismos públicos en proporción de 70-30, como por ejemplo ICEX, administraciones de promoción regional. Los negocios generados a corto plazo no deberían ser el único parámetro de impacto, hay efectos en términos de aprendizaje, networking, intercambio de experiencias, casos de éxito que merecerían ser publicitados ... que no son reflejados por la encuesta realizada tres meses después de la actividad.

Existe una lectura del impacto de AL-INVEST que tiende a privilegiar los efectos en término de promoción de la industria Europea en AL, respecto al efecto inverso. Los Eurocentros serían, según esta interpretación, principalmente unos instrumentos de penetración de las empresas europeas en este lado del atlántico y menos viceversa.

Sostenibilidad

En la eventualidad de no continuar el financiamiento europeo a ALINVEST, después de la terminación de la 3ª fase, los Eurocentros de México deberían encontrar mecanismos alternativos de sostenibilidad financiera. Hasta el momento se identifican dos estrategias posibles:

- la primera vinculada a la sostenibilidad institucional en el ámbito de los organismos tutores de los Eurocentros (hasta el momento las condiciones parecen más favorables en el caso de BANCOMEXT y TEC Monterrey que se han declarado intencionados a mantener de todas formas funcionando a los Eurocentros),
- la segunda estrictamente dependiente de la posibilidad de diversificar los servicios prestados y los clientes (respecto a los cuales NAFIN está experimentando un moderado éxito habiendo logrado diversificar un 20% de sus fuentes de actividad respecto a ALINVEST), también la posibilidad de atraer patrocinadores externos para actividades y eventos, y de erigirse como organismos de certificación.

Guatemala

Antecedentes

Guatemala cuenta a partir de marzo 2005 con dos ECE. El primero en funcionar fue FUNDESA que opera desde 1995 manejando durante mucho tiempo de forma exclusiva los esfuerzos de internacionalización de las PYMES apoyados por A3, acumulando experiencia y manejando recursos por más de 508,000 €, con los que movilizó más de 274 empresas. Con la política expansiva del Consorcio y alguna influencia de la Delegación, se incorporó como operador a partir de 2005 a la Cámara de Comercio, quien hasta la fecha ha manejado cerca de 17,500 €, con las que dio apoyo a unas 8 empresas.

En Guatemala los esfuerzos exportadores son comandados por la gremial de exportadores AGEXPRONT, que cuenta con la mayor parte de servicios de internacionalización que una PYME requiere, desde los programas de capacitación, acompañamiento y participación en ferias internacionales.

Contexto

El sector externo guatemalteco contribuye en 41% del PIB, representando las exportaciones durante el último año un 11% (3,025,962.94 miles de dólares), mientras que las importaciones un 30% (8,143,227.34 miles de dólares). Los principales productos exportables continúan siendo los “comoditys” como café (15.35%), banano (7.87%), Azúcar (7.82%). Estas exportaciones se dirigen principalmente a Estados Unidos (30.33%), Centro América (41%) y menos de un 10% de aquellas a Europa. Hay que resaltar que las MIPYMES contribuyen en un 37% al PIB, un 8.5% de ellas está internacionalizada y da empleo a un 85 % de la PEA.

Pertinencia y Calidad del Diseño

La pertinencia es alta. Las artesanías, el turismo, así como los productos agroindustriales son áreas con potencial exportable, dónde las PYMES están desplazándose. Los dos ECE que están haciendo esfuerzos para lograr que aquellas empresas que han decidido dar el paso hacia la exportación, encuentren en el mercado europeo una oportunidad para lograrlo. El mayor trabajo hasta ahora lo ha desarrollado FUNDESA, la cual aunque tiene más de 11 años de pertenecer a la Red el conocimiento acumulado ha sido descontinuado en el 2002, producto del cambio total del equipo de gestión de la Fundación (incluyendo el ECE). A pesar de ello, ha logrado movilizar ciertos recursos y empresas aunque en la mayor parte de los casos ha sido actuando como colaborador, dada la imposibilidad práctica de optar como operador. En lo que va del A3 únicamente ha actuado en dicha calidad en un proyecto (CAPYME), aunque ha presentado propuesta para varias acciones. El caso de la Cámara de Comercio es menos apasionado, dado que cuenta con muy poco tiempo de haberse incorporado a la Red, no haber obtenido ninguna aprobación de propuestas en las que funja como

operador y las actuaciones como colaborador son muy recientes. Sobre este ECE hay que resaltar los problemas que ostenta en el entramado institucional y que podrían burocratizar su gestión. A las dos instituciones les viene muy bien el A3, el cual les permite ofrecer a sus agremiados, servicios de internacionalización adicionales a la representación y capacitación que otorgaban.

Ambos ECE han mostrado inconvenientes para lograr acudir a los Comités con propuestas que sean política y técnicamente aceptables. La CCG, además de su inexperiencia no cuenta con personal destinado a dichos propósitos, mientras que en Fundesa, que sí cuenta con cierta cantidad de colaboradores, se manifiesta más el problema del diseño de los instrumentos y reglamentos. Estas circunstancias hacen entonces que tengan en la mayor parte de los casos que recurrir a las colaboraciones, que si bien contribuyen financieramente a las arcas de la institución, en muy poco con el proceso de internacionalización de las PYMES. A pesar de los años en la Red, Fundesa es la más crítica sobre la validez de la misma. La existencia de subredes crea ciertos núcleos de poder que afectan el funcionamiento pleno de la Red AL- INVEST.

Eficiencia

Hay problemas con la eficiencia. La falta de una política institucional que gobierne la presentación de propuestas al Comité, un mayor amparo institucional para el ECE, así como la misma falta de reconocimiento de la trascendencia de aquel, hacen que los resultados en la actuación de los operadores sea débil. En la CCG, han optado por poner al ECE en una estructura funcional que le demanda recorrer al menos cuatro niveles superiores antes de contar con una propuesta aprobada, mientras que Fundesa, por el mismo proceso de reordenamiento, adolece en la actualidad de una cabeza operativa, también para el ECE cuya dirección se realiza por personal que aunque profesionalmente dotado, falta de experiencia. Ambos Eurocentros no hacen esfuerzos adicionales para el manejo de la visibilidad institucional de la CE, limitándose a lo establecido en el manual. Las páginas Web son muestra evidente de ello.

Ambas instancias muestran cierta lejanía en su relacionamiento para el staff del Consorcio, seguramente lo que dificulta también la aprobación de las propuestas. La relación también es confusa, siendo los mensajes que envía el Consorcio, tomados como aprobaciones previas sin que al final se constituyan como tal, lo que provoca desmotivación y contrariedad. Al momento de la presentación de propuestas al Comité, no existen para ambos casos una norma que seguir, con una programación previa y las estimaciones de éxito requeridas. Las propuestas se van presentando conforme vayan surgiendo las necesidades o bien porque han sido “empujadas” por un Coopeco privado. Se manifiestan problemas de seguimiento para ambos ECE, evidenciados por los mismos empresarios.

Eficacia

No hay posibilidades de éxito. Una cobertura baja, la falta de priorización del A3 por parte de las instituciones de acogida, aunado a las mismas carencias de la economía como la inclinación de sus exportaciones al mercado norteamericano, hacen prever que los resultados de los ECE de cara al emparejamiento de las empresas Guatemaltecas con las Europeas, sea una tarea difícil de alcanzar.

Ambos ECE, están dirigiendo sus servicios mayoritariamente a pequeñas empresas, con muchas aspiraciones de actuar en el mercado internacional, lo que se resalta como positivo, sin embargo, la intensidad del apoyo es baja, así subrayado por las empresas entrevistadas. Los esfuerzos de internacionalización, deberían estar acompañados de una promoción del país, sin embargo por actuar en la mayor parte de casos como colaboradores, los servicios brindados por el ECE no pueden ser asociados con los esfuerzos que realiza la Agexpront en dicho sentido. Ninguno de los dos ECE mostró evidencias de haber operado la Red sin contar con el apoyo del A3, lo que seguramente será más efectivo en el caso de la CCG, ya que hay lazos ya establecidos con instancias de éste tipo en Europa que a su vez pertenecen a la Red A3.

Impacto

Las perspectivas de impacto son limitadas. El TLC con Estados Unidos reafirma más las condiciones de acoplamiento de las exportaciones de Guatemala a dicho mercado, dónde la logística, normas de calidad y volúmenes demandados, facilitan la participación de las PYMES. Europa seguramente se mantendrá en tercer orden de prioridad después de América Central (El Salvador en especial), a pesar de los esfuerzos que están en curso de cara a la firma del Acuerdo de Asociación UE Centroamérica. Y es que la falta de innovación y desarrollo de nuevos productos, conducen al país a mantenerse a partir de las exportaciones de "Commodities", reservado normalmente para las grandes empresas locales.

Sostenibilidad

Las perspectivas de sostenibilidad son bajas. Los servicios de internacionalización de las PYMES en Guatemala están reservados a la Agexpront. Tanto Fundesa como la Cámara de Comercio tienen otras prioridades. Es muy probable que una vez que el subsidio del A3 concluya, los servicios que prestan en la actualidad las dos ECE concluyan también. No hay de la misma forma mucha motivación en continuar operando en la Red, particularmente a Fundesa que no encontrara organizaciones de la misma naturaleza en Europa.

Sugerencias

- Los mecanismos para acceder a herramientas debe ser revisado. En el caso de los ES los números mínimos de empresas y el financiamiento de mayores porcentajes,
- Debe estimularse la existencia de una planificación de los ECE en Bloque, redistribuyendo temáticamente de acuerdo a la especialidad de cada país. La competencia entre los ECE de la región ha demostrado no tener resultados positivos,
- En economías pequeñas con la de Guatemala las herramientas FDN y CEP deberían utilizarse con mayor amplitud. Ello requiere de un proceso de socialización de las mismas ayudando a que se pierda el miedo en su aplicación,
- Ambos ECE por el rol que juega Agexpront, seguramente concluido el subsidio de A3 discontinuarán los servicios de Internacionalización. Sería oportuno reconsiderar en el caso de un A4 incluir a esta gremial como ECE.

Nicaragua

Antecedentes

Desde 1996, el INDE ejerce la función de Eurocentro en Nicaragua. En este tiempo ha manejado recursos por 318,375 €, movilizándolo a unas 75 empresas. En la fase actual del A3, el ECE únicamente registra movimiento de fondos por 13,000 €, con los cuales se brinda apoyo a 4 empresas.

Contexto

Las exportaciones nicaragüenses para el 2005 sumaban 67, 825,730 dólares, mientras que las importaciones 168, 648,190 dólares. De los rubros exportados sobresalen: azúcar de caña, carne de bovino, café oro y ganado bovino, que conjuntamente representaron más del 40% de las exportaciones. Otros productos tradicionales como el oro, langostas y camarones de mar, que conjuntamente representaron 7.4% del total exportado en 2005 también incrementaron su participación. La relación respecto a los productos no tradicionales ha venido disminuyendo dando paso a una serie de nuevos productos como los camarones de cultivo, el maní, alcohol etílico, ron, frijol rojo, quesos y bananos, los cuales representaron más del 20 % del total exportado. Otros productos no tradicionales exportados fueron café instantáneo, fregaderos y lavados de porcelana, cigarros, madera aserrada, solventes minerales, tabaco y leche en polvo. Norteamérica es el principal receptor de las exportaciones del país, absorbiendo más del 30% de aquellas, seguido por Centro América 28% y la UE con un 22%.

Existen en el país unas 153,500 MIPYMES, de las cuales 161 son grandes (+ de 101 empleados), 712 medianas, 4526 pequeñas y 49,718 micro- empresas y las restantes son también microempresas conformadas solo por una persona.

Pertinencia y Calidad del Diseño

La pertinencia es alta. La diversificación de los productos y mercados se acrecienta como una viva necesidad en economías pequeñas y abiertas como la nicaragüense. El ECE hace un esfuerzo por contrarrestar la debilidad competitiva del país, sus delicados índices macroeconómicos, al tiempo que adversa la cultura de corrupción que se le critica al país. El INDE, es consciente de estas debilidades, como de los obstáculos que ello supone para un desempeño fluido dentro del Programa A3. La pocas empresas y productos existentes dificultan aún más la posición del ECE, el cual, mediante un trabajo hormiga, ha detectado algunas pocas empresas que se merecen la oportunidad de ser apoyadas en este proceso de internacionalización. Los sectores son muy reducidos, especialmente para productos no tradicionales como tabaco, café procesado y orgánico.

Los niveles de pobreza del país, hacen que las ayudas de la cooperación internacional normalmente sea destinada a estos tópicos, como los escasos recursos del Estado. Por ello las contribuciones recibidas del Programa AL-INVEST III, revisten importancia no solo para la visibilidad institucional del INDE,

sino también para aumentar las posibilidades de algunas empresas de internacionalizarse.

La situación desfavorable de Nicaragua, inhibe al ECE a acceder a los instrumentos disponibles (capacidad de convocatoria, financiamiento inicial, nivel de organización), debiéndose limitarse a aquellos donde la sectorización otorga posibilidades, como el caso de los CAPYMES y FDN donde ha intentado participar como operador. Para lograr sobrevivir se ha dejado llevar por algunas colaboraciones, que si bien contribuyen al todo, son más oportunas desde la óptica financiera. A pesar de su antigüedad en la Red, no es un claro actor de la misma, donde los antecedentes penosos, enturbian su imagen y limita su participación.

Eficiencia

Hay problemas con la eficiencia. Hay escasos recursos disponibles en el ECE. Cuenta con una colaboración directa de la GTZ, la que aporta un experto Alemán que funge como Director del mismo. El reducido personal, como las limitadas posibilidades logísticas se adhieren a las dificultades país, para amarrar totalmente la operatividad de la institución, quien a la fecha ha participado únicamente en siete eventos. La visibilidad de la CE es mínima, lo mismo que las relaciones con el Consorcio, lo que no ayuda en mucho con las pocas iniciativas para la presentación de proyectos antes comentado. La actual administración se ha empeñado en despejar las dudas que existían sobre el pasado, lo que esta volviendo a estrechar los lazos de cooperación con los demás operadores, tarea que no es para nada fácil.

La poca cobertura de PYMES, la capacidad profesional del reducido equipo y la consigna de sacar adelante el Eurocentro, hacen que se mantenga una relación casi personalizada con las empresas con las que se interactúa, quienes encuentran en el ECE el asesor principal en su proceso para su internacionalización.

Eficacia

No hay posibilidades de éxito. Pocas empresas, pocos productos y poca atracción del país son elementos que confabulan para que el cometido de internacionalizar las empresas nicaragüenses se logre. Hay que reconocer los esfuerzos del ECE por focalizar a un número de empresas con capacidad exportadora, por darles el acompañamiento necesario para que logre su cometido, utilizando para ello en ocasiones más el conocimiento personal que el bagaje institucional del ECE como de la misma Red. La ejecución del Programa A3, esta contribuyendo seguramente al fortalecimiento del INDE, en una parte por medio de los ACO en los cuales se ha participado, pero ante todo por la presencia de la GTZ quien contribuye con recurso humano calificado.

Impacto

Las Perspectivas De Impacto Son Limitadas. Un FDN aprobado podría generar para 3 empresas nicaragüenses la posibilidad de emprender negocios concretos

con Europa, lo que se constituiría en el único aporte del ECE a la generación de negocios entre PYMES nicaragüenses y europeas.

El trabajo desarrollado avanzado ya el A3, ha estado más enfocado a “limpiar la casa”, por lo que los frutos de estructura montada, de personal capacitado, la identificación de más empresas y sectores, se verían en una eventual nueva fase del AI-INVEST, facilitándose el desarrollo de más y mejores negocios.

Sostenibilidad

Las perspectivas de sostenibilidad son bajas. Los servicios de internacionalización de las PYMES en Nicaragua que actualmente otorga INDE, no estarán más presentes en la institución de no continuar el AL-INVEST. La debilidad financiera, institucional y política de la institución son entre otros los elementos que dificultan la continuación de dichos servicios. Algo parecido sucederá con la continuidad del interés de las PYMES para el mercado Europeo, en primer lugar por la entrada en vigor del TLC con Estados Unidos que abrirá una ventana de oportunidades para los productos nicaragüense, aunado a los costos de logística para acceder al mercado europeo, a las escasas posibilidades de financiamiento, como a las exigencias de calidad requeridas por el mercado de Europa. La Red no depara en estos momentos mayor satisfacción para el ECE por lo que la continuidad en la misma de forma práctica no se visualiza.

Sugerencias

- Los mecanismos para acceder a herramientas debe ser revisado. En el caso de los ES los números mínimos de empresas y el financiamiento de mayores porcentajes,
 - Debe estimularse la existencia de una planificación de los ECE en Bloque, redistribuyendo temáticamente de acuerdo a la especialidad de cada país. La competencia entre los ECE de la región ha demostrado no tener resultados positivos,
 - En economías pequeñas con la de Nicaragua las herramientas FDN y CEP deberían utilizarse con mayor amplitud. Ello requiere de un proceso de socialización de las mismas ayudando a que se pierda el miedo en su aplicación,
1. El Consorcio debería disponer de una atención especial para este tipo de ECE, que los ayude a salir del estado de letargo que les ha deparado malas decisiones en el pasado.

Costa Rica

Antecedentes

Existen en el país dos Eurocentros. El CICR con más años de operar (1999) asumió la responsabilidad luego de que la institución responsable en aquel momento del manejo del servicio (CADEXCO) no estuvo más interesada en su continuación. A partir de 2005 esta Cámara es aceptada por el Consorcio como nueva operadora, producto de un interés renovado por brindar el servicio de internacionalización a sus agremiados. En su conjunto los dos ECE han manejado 536.355 € de subsidios, habiendo participado en 84 eventos. Tanto la CICR como la CADEXCO prestan servicios variados a sus agremiados, dentro de los cuales la internacionalización forma parte esencial de ellos. Cuando se trata de PYMES industriales exportadoras normalmente aquellas están afiliadas indistintamente a una u otra cámara. No hay evidencias de incompatibilidades entre los Operadores, aunque seguramente hay un esfuerzo disperso por la existencia de las dos instancias.

Contexto

En Costa Rica, el sector exportador representa el 38 % PIB, genera al menos 400,000 empleos y divisas por más de 7,000 millones de dólares. Existen unas 1770 empresas exportadoras que venden aproximadamente 3,644 productos. El 84% de las exportaciones corresponden a empresas grandes, el 14% a PIMES y el 2% a microempresas. De las empresas exportadoras 23% son grandes, 59% PYMES y un 18% microempresas. Un 20% aproximado de las exportaciones tienen como destino Europa, donde se destacan Inglaterra, Holanda, Alemania e Italia, un 10% se realizan a CA y 1,6% a América del Sur. Costa Rica es el segundo exportador per cápita de América Latina y su economía ocupa el lugar N° 11 por arriba de Paraguay, Uruguay, El Salvador, Panamá Nicaragua y Honduras.

Pertinencia y Calidad del Diseño

La pertinencia es alta. Una economía pequeña y abierta como la de Costa Rica, que basa sus exportaciones en una cantidad importante de productos y empresas, el apoyo a estas para mejorar sus procesos de internacionalización no está en discusión. El mercado europeo, que acoge más de un 20% de las exportaciones del país, es también otro argumento a favor de cualquier esfuerzo que se realice para incrementar el interés de las empresas costarricenses hacia el. Particularmente en el momento actual donde la CE busca conducir al bloque centroamericano a la firma de un Acuerdo de Asociación que regule entre otros aspectos las relaciones comerciales entre Europa y la región.

La cantidad de PYMES exportadoras existentes y la variedad de productos, hacen que las herramientas que ofrece el Programa AL-INVEST III se ajusten a las características y necesidades de aquellas, constituyendo un apoyo importante en el proceso de internacionalización de las mismas, solventando en especial los problemas de acceso a la información privilegiada sobre mercados, capacitación, así como el acompañamiento para el seguimiento y concreción de negocios. A

nivel de las herramientas institucionales se resalta como positivo la posibilidad de alcanzar niveles mayores en la calidad de la prestación de los servicios hacia las PYMES, por medio de la transferencia de conocimientos de aquellos ECE o COOPECOS que han desarrollado un saber hacer específico.

Los instrumentos diseñados del AL-INVEST III son pertinentes, sin embargo las normas que rigen su aplicación como el sistema de acceso (concurso), en la mayoría de los casos, parece que no se ajustan a los ECE costarricenses, quienes ven frustradas sus aspiraciones de acceder a la ejecución de acciones como operador principal, limitándose a asumir el rol de colaborador, privando en la mayor parte de los casos un criterio de ingreso y no tanto de visión estratégica. Los principales problemas de acceso se relacionan con la necesidad de contar con un capital previo que ayude al financiamiento de un porcentaje del capital de trabajo (presenta más problemas CADEXCO que el CICR), a las cantidades mínimas de empresas a presentar y a los montos que hay que invertir en el caso del FDN y CEP. El personal disponible en el caso de CADEXCO no parece suficiente para cumplir con la presentación de propuestas de proyectos a los diversos comités (CICR cuenta con personal permanente y además un grupo de colaboradores externos), siendo la falta de experiencia un elemento en contra que se evidencia en las deficiencias en los documentos que se presentan al comité.

La utilización de la Red es un asunto que causa cierta consternación a CADEXCO en mayor intensidad aunque el CICR también se ve afectado. La Red funciona a base del conocimiento de las personas que representan a cada una de las partes, pero también a partir de la capacidad de tales operadores de cumplir los acuerdos secundarios. La perversidad del sistema es claramente demostrada en el propio funcionamiento de la Red.

Eficiencia

La eficiencia es adecuada. los aspectos positivos encontrados están relacionados con el manejo interno del programa, quién hace uso de la estructura administrativa de la institución de acogida, con lo que asegura un adecuado manejo administrativo, contable y financiero. se destaca como un obstáculo, los complejos requerimientos administrativos que demanda el consorcio en especial el traslado de los documentos fuentes de cada transacción. Como positivos hay que señalar el manejo de visibilidad del programa, más evidente para el caso de CICR y la gestión de las relaciones con el consorcio, efectiva en el caso del CICR seguramente por su mayor antigüedad. ambos ece fallan al momento de la presentación de propuestas (en especial CADEXCO) siendo los niveles de presentación/aprobación alcanzados muy bajos (36%). CICR ha presentado 10 proyectos, aprobándosele tres de ellos mientras que CADEXCO solamente ha presentado una propuesta la cual ha sido rechazada. En el caso de CICR ha mantenido la política de presentar al menos una propuesta por comité de evaluación, logrando en ocasiones presentar hasta dos de ellas, lo que le da esa mayor posibilidad de contar con proyectos aprobados.

En los casos que ambos operadores funcionan como colaboradores, han cumplido con los alcances de los AS, haciendo llegar las empresas comprometidas. cuando

se actúa como operador principal, en el caso del CICR se han logrado ir cumpliendo con los compromisos. Hay que resaltar que a éste solamente le han aprobado como operador 1 Capyme, 1 Fdm (que se está implementando) y 1 Aco. Por su experiencia el CICR es buscado por los demás operadores con mayor frecuencia para que funja como colaborador, no siendo el caso de CADEXCO a pesar de que se privilegia a los nuevos miembros de la red.

Como un elemento reincidente en la mayor parte de ECE, el seguimiento que brinda CADEXCO y CICR a las empresas que han participado en eventos es mínimo, queja expuesta por los mismos empresarios consultados. Las razones son para el caso de CADEXCO la falta de personal y para el CICR porque simplemente no ha sido establecida como una prioridad, pero porque tampoco es exigido por el AL-Invest III.

Eficacia

La eficacia no está asegurada. Por la poca cobertura que están teniendo ambos ECE del entramado exportador costarricense (menos del 7%) y la dificultad para acceder a las herramientas adecuadas que posibiliten el proceso de internacionalización, es de esperar que los Eurocentros en Costa Rica no estén logrando acelerar los contactos de las empresas nacionales con las europeas y viceversa. Se reconoce que luego de lo observado en otros países, los dos ECE de CR, al menos dirigen sus esfuerzos a empresas pequeñas y medianas, aunque algunas que aprovechan los servicios ya son diestras en sus esfuerzos de internacionalización, aunque este aspecto no es sujeto de atención por parte del Consorcio.

El fortalecimiento institucional que se ha logrado con la aplicación del AL-INVEST III es más evidente en CICR, el cual ha perfeccionado su estructura de servicios de internacionalización, desarrollando un ACO para aumentar los niveles del personal de apoyo (externo) en la prestación de los servicios. CADEXCO aún requiere mucho apoyo, en especial para la introducción de esquemas terciarizados que posibiliten disponer de un recurso humano a destajo pero sumamente calificado. Ello es necesario no solamente ayudar a cumplir con los objetivos de AL-INVEST III, al tiempo se ayuda a cumplir la misión institucional.

La manifestación de que existen subredes dentro de la Red AL-INVEST III, es una de las deducciones obvias pero quizá uno de los elementos que podrían afectar un funcionamiento pleno de la Red en el momento en que no estén ya más disponibles los recursos del Programa. Ninguno de los dos ECE ha manifestado la utilización de la misma fuera del AL-INVEST III.

Impacto

Las perspectivas de impacto son limitadas. En especial si se mide conforme a la cantidad de negocios generados, el cual según se pudo constatar es mínimo, influenciado por la situación país y región, así como por las pocas opciones de direccionar herramientas que son más proclives a la generación de los negocios: ES, FDN y CEP.

Las perspectivas sin embargo podrían visualizarse de forma diferente, al enmarcar la relación del “bloque” centroamericano en un Acuerdo de Asociación con Europa y revisar la oportunidad que Europa supone para los empresarios costarricenses, como hasta ahora lo ha sido, particularmente con productos no tradicionales y de carácter orgánico. Para ello es necesario concatenar los esfuerzos que realiza el Gobierno en la venta país, la participación en ferias internacionales y las herramientas de AL-INVEST III. Este tipo de sinergias no son tan evidentes en el caso de CR.

Es necesario también empezar a trabajar como bloque a nivel de los ECE, que permitan hacer atractivo movilizar herramientas, evitando los baches que normalmente se presentan al actuar solamente como país (volumen de empresas, volumen del mercado). Esta relación en la actualidad es poco evidente y quizá uno de los principales obstáculos para el mejor desempeño de los ECE. A nivel del los ECE del Sur existe una sub red funcionando, ejemplo que fácilmente podría replicarse en CA, a parte de la agrupación formal con México, la cual se sabe no contribuye mayoritariamente con CA.

Sostenibilidad

Las perspectivas de sostenibilidad son bajas. Aunque los ECE existentes tienen dentro de sus propios servicios la Internacionalización de las empresas agremiadas, es seguro que los esfuerzos se mantendrán a pesar de la no continuidad del AL-INVEST III. Se advierte que esta continuidad no será sinónimo de un incremento de la relación con Europa, sino con aquellos mercados que aunque no sean tan buenos remuneradores, tengan menores exigencias que el mercado europeo. De la continuidad en la Red, posiblemente los vínculos se sigan manteniendo, sin embargo más a nivel de contacto que de una operación activa, la cual de darse será más bien en la contratación específica de un tipo de servicio y no de una colaboración mutua.

Respecto a las posibilidades del funcionamiento pleno del ECE es de entender que habrá una reducción sustantiva en el caso de CICR ya que la mayor parte del personal depende de la generación de ingresos por medio del AL-INVEST III, siendo para el caso de CADEXCO menor el impacto ya que es seguro que la persona actual se mantenga.

Respecto a mantener la mirada en el mercado europeo, esto es positivo por la negociación del Acuerdo de Asociación y por la participación del mercado de Europa en las exportaciones del país. Sin embargo se requiere de programas complementarios (medios que no están a disposición de AL-INVEST III) que ayuden a superar las falencias normales de las MYPIMES cuando intentan negociar en Europa: Volumen de producción, calidad de productos, financiamiento.

Sugerencias

Los mecanismos para acceder a herramientas debe ser revisado. En el caso de los ES los números mínimos de empresas y el financiamiento de mayores porcentajes.

Debe estimularse la existencia de una planificación de los ECE en Bloque, redistribuyendo temáticamente de acuerdo a la especialidad de cada país. La competencia entre los ECE de la región ha demostrado no tener resultados positivos.

En economías pequeñas con la de CR las herramientas FDN y CEP deberían utilizarse con mayor amplitud. Ello requiere de un proceso de socialización de las mismas ayudando a que se pierda el miedo en su aplicación.

La participación como colaboradores en ES con operadores del Sur América, no trae seguramente mayores provechos para las empresas costarricenses como si una fuente de ingreso para el ECE. El Consorcio debería revisar estos criterios al aprobar un ES.

Ecuador

Antecedentes

La red de AL-INVEST en Ecuador ha estado formada durante 10 años por un único operador (la Cámara de Comercio de Guayaquil, operador desde 1995). En el 2005 se ha incrementado con dos operadores institucionales más: la CORPEI (Corporación Nacional de Promoción de Exportaciones e Inversiones) y la Cámara de Industriales de Pichincha.

Los tres Eurocentros actuales colaboran entre sí de forma dinámica en la elaboración de propuestas/proyectos al programa, y contemplan las mismas como complementarias a sus propias estrategias sectoriales nacionales que realizan habitualmente de forma institucional. También tienen en cuenta los diagnósticos que en el marco de otros programas se han realizado sobre los sectores con mayor potencial de exportación a Europa (dentro del programa de la UE Expoecuador). Cada Eurocentro consta de dos o tres operarios, y se apoyan en el personal de la institución para el diseño de las propuestas y la convocatoria de las empresas.

Los responsables de los nuevos Eurocentros de Ecuador esperan que haya una nueva fase del programa, pues han realizado un esfuerzo importante para crear una estructura interna en sus instituciones para participar en el programa y en esta Fase III sólo podrían hacerlo durante poco más de un año.

Pertinencia

Las herramientas de AL INVEST se perciben, en términos generales, como muy buenas en su concepción y complementarias a las actividades institucionales de los tres operadores. El grado de relevancia de las actividades del programa varía en función del operador: mientras que para la CORPEI y para la Cámara de Industriales de Pichincha los fondos no llegan a suponer un 3% del total manejado en la institución, en la Cámara de Comercio de Guayaquil los fondos del programa AL INVEST suponen algo más de un 13% del presupuesto de la institución.

Es una oportunidad para las instituciones de complementar sus servicios a su base de empresarios (los tres operadores en Ecuador son instituciones de apoyo a las Pymes, aunque no necesariamente de apoyo a exportaciones) y de aprovechar algunas herramientas nuevas que el programa ofrece. Mientras que en el caso de la CORPEI las líneas institucionales y del programa AL INVEST son las mismas (promoción de exportaciones), en el caso de la Cámara de Comercio de Guayaquil es principalmente gracias a las herramientas del programa que la institución ofrece actividades de promoción de exportaciones a las empresas (pues de otro modo las actividades de la Cámara están más enfocadas en servicios a sus socios, siendo éstos una mayoría de comerciantes sin actividades de exportación).

Además, un gran beneficio percibido por los operadores es la oportunidad de establecer contactos en la red, a pesar de las dificultades que supone interesar a ciertos operadores europeos en ciertas actividades de iniciativa de los Eurocentros ecuatorianos.

Los dos operadores nuevos de Ecuador han encontrado que, en el momento de iniciar su participación en AL INVEST, ya apenas quedaba presupuesto para presentar propuestas para algunas de las herramientas (principalmente el CAPYME). La desincentivación que han experimentado a la hora de participar en estas herramientas (el puntaje en el proceso de selección también se adquiere por antigüedad en el programa) les ha resultado discriminatoria en comparación con operadores más veteranos.

Los operadores perciben que el programa ofrece grandes beneficios, pero que necesita de una mejor distribución del presupuesto entre las herramientas (sobre todo incrementando las más demandadas) y un replanteamiento de algunas de ellas (se sugiere modificar la herramienta “semanas europeas” para que tenga mayor valor añadido y atractivo para las empresas y replantear los “ACOs”)

Se identifica una incoherencia en el programa: en su concepción se menciona como uno de sus objetivos la cooperación sur-sur, mientras que en la práctica el sistema de justificación no incentiva (ni sigue los resultados) la mención de dichos acuerdos sur-sur como resultados positivos de las herramientas.

El programa de la UE de promoción de exportaciones EXPOECUADOR ha realizado un diagnóstico de sectores prioritarios de exportación a la UE. Dicho estudio se ha utilizado por los dos operadores principales para enfocar sus propuestas de actividades en dichos sectores. Este ha sido, hasta ahora, el punto de encuentro de ambos programas (la lentitud burocrática del programa EXPOECUADOR no ha permitido avanzar más en sus actividades)

Eficiencia

Se valoran muy positivamente los esfuerzos en las fases sucesivas del programa por mejorar la eficiencia y se constatan las mejorías en esta fase III. Puntualmente se echa de menos una mayor disponibilidad por parte del team, aparentemente demasiado desbordado para dar una ayuda a los nuevos operadores que más la necesitan de forma puntual. Uno de los dos operadores más activos no encuentra transparente el proceso de selección de propuestas.

El proceso de obtención de los recursos que facilita el programa se valora como demasiado largo y farragoso, con excesiva carga burocrática y justificativa. Los operadores perciben que son objeto de una exigencia desmesurada en sus informes y justificaciones, y que por su parte, el Consorcio, no cumple de forma tan rigurosa con sus compromisos (de respuesta rápida, de transmisión de fondos, de disponibilidad para colaborar con los nuevos operadores). Uno de los tres operadores, en el momento del monitoreo, lleva más de 6 meses esperando pagos de los operadores principales con los que colaboró en distintos eventos.

Los operadores ecuatorianos recientemente involucrados en la red echaron de menos cierta introducción e iniciación al programa por parte del Consorcio. No supieron hasta tarde quién los representaba en el “Board”.

La forma en que cada operador concibe su participación en AL-INVEST condiciona el grado de eficiencia de las actividades del programa que gestionan los operadores. La CORPEI y la Cámara de Comercio de Guayaquil hacen uso de sus coordinadores sectoriales y estudios de mercado para conocer las demandas de las empresas y tienen acceso a empresas ya asociadas para ofrecer su participación en las actividades AL- INVEST. Gracias a las herramientas del programa también están teniendo acceso a otras empresas interesadas. El hecho de que los operadores sean instituciones sin ánimo de lucro les permite buscar colaboraciones más estables y convenciones con otros operadores que son también instituciones, y no fijarse exclusivamente en cumplir objetivos de ingreso de subvención por empresa participante.

Existe el temor de que en el futuro se produzca una sobrecarga de operadores en el Ecuador, ofertando las mismas herramientas a las mismas empresas Pymes, componiendo éstas un grupo relativamente poco numeroso en el Ecuador, corriendo el riesgo de ser contactadas al mismo tiempo por todos los operadores.

En cuanto al uso de las distintas fórmulas de participación la opción de ser operador principal o colaborador depende de dos factores principales: a) los propios objetivos del operador en su participación en el programa b) la capacidad financiera del operador de realizar el avance financiero correspondiente en cada proyecto (más probable en instituciones de cierto tamaño que en operadores empresariales más pequeños). Los Eurocentros operadores opinan que en general, en la red, se debería exigir a todos los operadores que realicen al menos un evento como operador principal al año, para evitar la excesiva absorción de fondos que se produce por parte de los operadores colaboradores en el programa, sin que éstos se involucren de forma más comprometida y responsable.

Los Eurocentros ecuatorianos tienen dificultades a la hora de salirse de la tónica tradicional de colaboraciones con los Coopecos de España, Francia e Italia, y a veces incentivan nuevas participaciones aumentando la cuota por empresa que ofrecen a nuevos operadores. Echan en falta una mayor iniciativa de los Coopecos en la propuesta de actividades; la impresión es que son los Coopecos más veteranos los que proponen más iniciativas, mientras que los nuevos Coopecos actúan mayormente como colaboradores.

Los dos Eurocentros más consolidados han colaborado estrechamente entre sí y se ha producido cierta especialización por herramientas de forma natural, ofreciendo el operador principal, en cada propuesta, la colaboración de los otros dos Eurocentros.

Una de las sugerencias respecto a los criterios de evaluación de las propuestas es la importancia de introducir un criterio sobre la relevancia estratégica que el sector tiene a nivel nacional. Así, algunas propuestas relacionadas con uno de los sectores prioritarios de exportación ha sido rechazada.

Los resultados de las herramientas no se miden de forma sistemática por parte de los operadores. Las fichas de seguimiento conseguidas de las empresas participantes son pocas, y el esfuerzo por parte de los operadores para conseguir dichas fichas podría ser mayor. Los beneficios del programa son muchos y variados, y algunos se producen años después de la participación de la empresa

en la herramienta. Muchos resultados se pierden sin quedar constatados en ningún lado: tanto los efectos beneficiosos cualitativos del programa (que hoy en día no se miden) y efectos cuantitativos a largo plazo.

La comunicación con CAINCO (miembro del “Board”), aunque existente y accesible, no se produce de forma sistemática en ninguno de los dos sentidos: ni para que los Eurocentros planteen sus sugerencias ni para que CAINCO informe de los temas discutidos en el Board. No parece darse una participación activa por parte de los Eurocentros del Ecuador en los temas y decisiones del “Board”.

Los operadores han contado hasta hoy con la ayuda de la Delegación de la UE en Quito a la hora de preparar las propuestas de los proyectos para las convocatorias del consorcio. Esa ayuda es muy valorada por los operadores, sobre todo en su primera fase de incorporación al programa como tales.

Eficacia

ALINVEST ha generado en Ecuador, desde el año 1995, un volumen de negocios de 15.203.939 euros y la participación de 1146 empresas. Para la realización de estas actividades ha recibido un subsidio del programa de 1.020.110 euros, lo que supone un 14,9 % de retorno del subsidio. Las principales partidas de negocio se corresponden con ventas de producto ecuatoriano a empresas europeas (conservas de pescado, frutas) y compras de producto europeo (envases o maquinaria), seguidos por joint ventures.

Respecto a los diferentes instrumentos, se valoran muy positivamente casi todos, en especial los encuentros empresariales, los FDN y las CaPymes. Las siguientes sugerencias para mejorar las herramientas han surgido de los operadores ecuatorianos:

- CaPymes. – aumentar el presupuesto, pues es de las actividades más demandadas por las empresas, y evitar que la dotación presupuestaria se agote prácticamente desde la mitad de duración de una fase (como ha ocurrido en fase III)
- Semanas Europeas. – mejorar esta herramienta para dotarla de mayor valor añadido. Por ejemplo, ofreciendo ayuda financiera para la participación en la Feria con stand propio y ofreciendo cierta ayuda al empresario para su participación (en viaje o estadía).
- CEP. – no se ha encontrado posibilidad de aplicación. Hace falta una revisión de esta herramienta, en su concepción y adaptación a la realidad.

Se denotan ciertas deficiencias en la principal herramienta (encuentro empresarial): las empresas no van preparadas a los encuentros (carecen de las certificaciones requeridas para cualquier venta en Europa), los operadores les ofrecen muy desigual nivel de organización y profesionalidad y la agendas no son por lo general muy ajustadas a sus perfiles. Se da la necesidad de mejorar el sistema de “match-making” entre los perfiles de las empresas, para una mayor eficacia del encuentro empresarial.

Los buenos resultados de las herramientas están condicionados por el hecho de que las empresas que participen en ellas estén adecuadamente preparadas para aprovecharlas. En este sentido el programa denota una debilidad en su objetivo de fomentar un proceso de internacionalización en el que las empresas participan asimilando paulatinamente las herramientas, según su nivel de actividad exportadora y su conocimiento de mercados exteriores. Por otro lado, en la herramienta de encuentros empresariales, los operadores podrían hacer un mayor esfuerzo en adecuar de forma más afinada las entrevistas empresariales a los perfiles y necesidades concretas de cada empresa.

Los empresarios advierten de la necesidad de aumentar la eficacia de las herramientas (y del programa en general) incorporando mecanismos de financiación que faciliten el cierre de operaciones que se inician en los encuentros empresariales. En muchas ocasiones los empresarios latinoamericanos han de renunciar a operaciones por no disponer de la información sobre líneas de crédito que faciliten la financiación de las operaciones.

Existe cierta suspicacia respecto de los Coopecos que no son institucionales, sino empresas consultoras formadas por uno o dos consultores, referidas a su posible motivación meramente lucrativa a la hora de participar en las herramientas del programa.

A la hora de que los operadores mejoren sus servicios para las Pymes en las herramientas de ALINVEST y propongan propuestas más adaptadas a las necesidades de las empresas sería muy conveniente que abrieran una línea de comunicación para recibir comentarios y sugerencias de las empresas que han participado en las herramientas. En conversaciones directas con ellas han sugerido interesantes ideas sobre posibles mejoras. Se puede mejorar, en general, el seguimiento que realizan los operadores, que en algunos casos es casi nulo.

Entre los operadores hay cierta rivalidad territorial a la hora de delimitar su campo de actuación dentro del programa. Esta rivalidad, que puede dificultar la cooperación entre ellos en algunos casos, ha tenido el efecto beneficioso de empujar a los operadores nuevos a hacerse más cercanos a su base empresarial y expandirla, mejorando sus servicios y acercándolos a zonas tradicionalmente carentes de servicios para el tejido empresarial (como es el caso de la Cámara de Industriales de Pichincha con las provincias del norte de Ecuador).

Otro beneficio positivo claro es el aporte de capacitación institucional y de formación de los funcionarios de las instituciones operadores que se ha producido entre los involucrados en el programa.

Los principales operadores con los que colaboran los operadores ecuatorianos (ya sea como operador principal o como colaborador), según datos de los últimos dos años, están en Italia y Argentina, seguidos por Bolivia, Chile, Holanda, España y por último Francia, Perú, Reino Unido y México.

Impacto

Una gran parte del impacto positivo conseguido por el programa se produce sin que quede reflejado por mecanismos de seguimiento. Las fichas de seguimiento de las empresas ecuatorianas (pocas, los operadores apenas consiguen reunir una pequeña parte) y las conversaciones directas con los empresarios denotan que se producen grandes beneficios de diversos tipos, que bien medidos y seguidos con indicadores cuantificables reflejarían mejor la realidad:

- Aprendizaje sobre el potencial propio de exportación y las necesidades de mejora en producto y etiquetado, certificaciones necesarias, proceso productivo, volumen, precio etc.
- Identificación de nichos de mercado
- Apreciación de la necesidad de recurrir a certificaciones de producto internacionales o de asociarse con otros productores para conseguir mayor volumen
- Conocimiento del mercado, su demanda, sus canales.. y orientación sobre las formas de penetración más adecuadas.
- Generación de nuevas ideas de negocio y apertura a distintas nuevas posibilidades para el producto y su comercialización.

Sea cual sea el mecanismo de seguimiento que se instale, mejorado, ha de ser coordinado con el programa (consorcio) y con todos los operadores y actores, para evitar repeticiones de cuestionarios que sucesivamente se envían a los empresarios y de los que apenas se obtiene respuesta.

Sostenibilidad

En la eventualidad de no continuar el financiamiento europeo a ALINVEST, después de la terminación de la 3ª fase, las instituciones se verían obligadas a reducir significativamente sus servicios de promoción de exportaciones. La CORPEI seguiría adelante con sus actividades institucionales de exportación, pero la Cámara de Comercio de Guayaquil y la Cámara de Industriales de Pichincha no podrían continuar ofreciendo los servicios.

PERÚ

Antecedentes

Perú participa en AL INVEST desde su inicio en 1994, con el Eurocentro de la Cámara de Comercio de Lima. En 2002 se incorporó la SNI, Sociedad Nacional de Industria (de vocación gremial con objetivos de representación y lobby de fabricantes y productores) y en 2006 la ADEX (Asociación de Exportadores, agrupando unas 1000 empresas). Los tres Eurocentros se concentran en Lima, lo cual es reflejo de la concentración empresarial y del tejido exportador en la capital. A pesar de la relativamente baja participación del Perú en el programa (73 proyectos de los 3.581 proyectos que se han realizado en total para toda América Latina), el nivel de resultados ha sido muy alto. El valor total de acuerdos ha sido de 12.178.455 euros, que supone un porcentaje de rentabilidad de la inversión (negocios generados respecto de inversión realizada) del 31% para el Perú, mientras que el promedio para toda AL es del 9,13%.

Hay una iniciativa, liderada por un grupo de cámaras de comercio bilaterales en el Perú, de creación de un nuevo Eurocentro.

A nivel país, según información de la propia Delegación Europea, no se producen colaboraciones o sinergias de AL-INVEST con otros programas de la Comisión Europea. Sin embargo, de forma puntual, en cada Eurocentro que ha recibido fondos de la UE a través de otras líneas, se mencionan como potenciadores del mismo resultado. La Delegación de la UE asesora y facilita, en la medida de sus posibilidades de tiempo, la participación eficiente de los Eurocentros en el programa. Su papel es claramente destacable en el apoyo recibido en procesos delicados por los que ha pasado el principal operador y en el potencial que ofrece para fomentar la cooperación entre los distintos Eurocentros, que se ven entre sí con cierta desconfianza y rivalidad.

La red y el programa AL INVEST son valorados positivamente y se reconoce el proceso de mejora por el que ha pasado en sucesivas fases. Actualmente se produce una infrautilización de los recursos del programa, dándose si embargo dos factores muy importantes para que se potencie y dinamice la participación de los operadores en el futuro: el potencial sin explotar de las oportunidades de comercio con países de la UE como alternativa y diversificación respecto del mercado de EEUU y el repunte de exportaciones en sectores estratégicos para el país.

Pertinencia

Las herramientas de AL INVEST se perciben, en términos generales, como muy buenas en su concepción y complementarias a las actividades institucionales de los tres operadores. Tanto más cuanto que la tónica general en las exportaciones peruanas es de mirar principalmente hacia EEUU y si no fuera por el programa no habría, en los tres operadores del Perú, programas similares que potenciaran los acuerdos comerciales con la UE. Para ninguno de los tres operadores suponen los

fondos del AI INVEST, a día de hoy, un monto que supere el 3% del presupuesto global de cada operador.

Un gran beneficio percibido por los operadores es la oportunidad de establecer contactos en la red, creando lazos que posibilitan una comunicación directa con los responsables de cada institución, de forma que se pasan consultas de empresas entre sí, al margen del programa, ampliando sus servicios a sus afiliados. Al mismo tiempo, AI INVEST empuja a las instituciones a buscar nuevos afiliados, expandiendo su base de beneficiarios en cierto grado gracias al programa.

Los dos operadores nuevos de Perú reclaman la necesidad de que el programa provea de una ayuda introductoria para los nuevos operadores, así como el contar con un manual de utilización del SAI y un nuevo manual del programa y sus herramientas actualizado (que incorpore todas las modificaciones y addenda que se han venido realizando). Asimismo sería útil disponer de ciertos casos-tipo o casos de éxito en el SAI, de cada herramienta, para que sea accesible a un operador tener un modelo de trabajo y comprender rápidamente cómo ha de realizar la propuesta y tener mayores posibilidades de éxito.

Los Eurocentros reclaman que el sistema de evaluación contemple un criterio de “sector prioritario para el país de acuerdo a su política comercial nacional”, y que no penalice tanto a los nuevos operadores en las convocatorias por el hecho de no tener experiencia previa como operadores principales. El sistema de evaluación genera incompreensión, sobre todo porque se han producido rechazos de proyectos en casos en que los sectores eran realmente prioritarios (o se trataba de encuentros coincidentes con las únicas ferias internacionales estratégicas en el país) o se han rechazado proyectos dando una puntuación técnica distinta en distintas convocatorias. Se percibe que los evaluadores externos realizan evaluaciones muy dispares.

Eficiencia

Se valoran muy positivamente los esfuerzos en las fases sucesivas del programa por mejorar la eficiencia y se constatan las mejorías en esta fase III. Puntualmente se echa de menos una mayor disponibilidad por parte del team, que se percibe como atento y colaborador pero desbordado por la carga de trabajo.

El proceso de obtención de los recursos que facilita el programa se valora como demasiado largo y farragoso, con excesiva carga burocrática y justificativa. Los fondos no se reciben en el tiempo estipulado, sino con mucho retraso. Alguno de los Eurocentros que ha trabajado como operador colaborador ha reportado un retraso de hasta 12 meses desde el evento.

No hay un uso, por parte de los Eurocentros, de la representación de CAINCO, no se produce comunicación para conocer los asuntos del board ni hacer valer su voz a través de la representación.

De los tres Eurocentros, uno es de servicios a los productores y manufactureros (de una base amplia tan solo algunos se interesan por las herramientas de AL-INVEST), mientras que los otros dos se dedican de forma más sistemática a temas de exportación (uno de ellos, ADEX, de forma exclusiva). En estos casos, en la

propia institución hay el suficiente personal, recursos y conocimientos técnicos como para que la preparación de las propuestas se realice de forma eficiente y acorde con las verdaderas necesidades sectoriales del país identificadas por la institución. Todos los Eurocentros echan mano de las bases de datos de empresas en PROMPEX, organismo nacional de promoción de exportaciones, a la hora de difundir los proyectos y convocar empresas para el programa AL INVEST.

A las instituciones el programa les brinda la oportunidad de mejorar sus servicios hacia sus asociados, ganar afiliados y crecer en prestigio y reconocimiento por parte del tejido empresarial al que sirven y representan.

Entre los operadores hay rivalidad, motivada por celo de liderar los proyectos. Sin embargo todos los operadores reconocen la futilidad de esta situación. La Delegación de la Unión Europea podría ser un catalizador importante para que se los operadores comenzaran a establecer una mayor colaboración (ya ha realizado un papel facilitador muy importante en el pasado en una situación de litigio del operador principal con la Comisión Europea). En cuanto al uso de las distintas fórmulas de participación la opción de ser operador principal depende sobre todo de la estrategia institucional del propio Eurocentro. En Perú dos de los tres Eurocentros tienen iniciativa y recursos humanos suficientes para proponer propuestas como operador principal. El mínimo requerido para que un Eurocentro funcione es de una o dos personas al 80-100% de su dedicación, con importante apoyo de otros recursos institucionales humanos y técnicos. Estas características las cumplen dos de los tres Eurocentros, los de mayor actividad.

Sólo en la medida en que los Eurocentros tienen de por sí una vocación institucional de servicio de internacionalización para las Pymes son capaces de realizar una participación eficiente en el AL INVEST y obtener propuestas del programa que se adaptan realmente a las demandas de los sectores empresariales.

Los resultados de las herramientas no se miden de forma sistemática por parte de los operadores. Las fichas de seguimiento conseguidas de las empresas participantes son muy pocas (en algunos casos nulas), y el esfuerzo por parte de los operadores para conseguir dichas fichas no es alto.

Los beneficios del programa son muchos y variados, y algunos se producen años después de la participación de la empresa en la herramienta. Muchos resultados se pierden sin quedar constatados en ningún lado: tanto los efectos beneficiosos cualitativos del programa (que hoy en día no se miden) y efectos cuantitativos a largo plazo.

Eficacia

El potencial del programa en el Perú está por aprovechar. Con la incorporación reciente de ADEX, Eurocentro activo y dedicado, de vocación de apoyo a la exportación, unido a los esfuerzos de la Cámara de Comercio de Lima, el grado de eficacia del programa se prevé mayor, llegando a más empresas y produciendo los resultados esperados de negocios.

Los operadores plantean la necesidad de que exista cierto sistema de acreditación de los Eurocentros y Coopecos en el programa, de forma que puedan tener alguna referencia antes de lanzarse a colaborar con alguien que no conocen, con la responsabilidad que conlleva, de cara a sus afiliados, ponerse en manos de una organización que pueda no resultar eficiente. La gran variedad de operadores y los diferentes niveles de eficiencia obligan al sistema a establecer alguna fuente de información para situarse. Dicho sistema actuaría como incentivo a la hora de mejorar la eficacia de las herramientas.

Respecto a los diferentes instrumentos las siguientes sugerencias para mejorar las herramientas han surgido de los operadores peruanos:

- CaPymes. – aumentar el presupuesto, pues es de las actividades más demandadas por las empresas, y evitar que la dotación presupuestaria se agote prácticamente desde la mitad de duración de una fase (como ha ocurrido en fase III)
- Semanas Europeas. – mejorar esta herramienta para dotarla de mayor valor añadido. Por ejemplo, ofreciendo ayuda financiera para la participación en la Feria con stand propio y ofreciendo cierta ayuda al empresario para su participación (en viaje o estadía).
- Encuentro sectorial.- uno de los Eurocentros (Cámara de Comercio de Lima) sugiere que se aumente la duración del tiempo de preparación para que todas las empresas reciban la información del encuentro a tiempo y evitar así que se caigan poco tiempo antes del encuentro. Los operadores encuentran que aunque todas sean Pymes, las empresas peruanas son muy pequeñas en comparación con las europeas que asisten a los encuentros sectoriales. También han encontrado Coopecos con un grado de interés muy inferior en la correcta preparación de agendas. En cuanto al perfil de los empresarios, para evitar que todos los empresarios vayan a vender, sería bueno inculcar en Eurocentros y Coopecos la necesidad de hacer una selección de empresas que reúnan en el grupo los dos intereses: la compra y la venta. Se puede hacer mayor esfuerzo en la preparación de agendas (mejor matchmaking). La realización del encuentro en una feria es, según el sector del que se trate, fundamental en ciertos casos, para la propia eficacia del encuentro en sí (la feria completa las visitas flojas o que caen de las agendas por falta de asistencia, y atrae a los empresarios más, incrementando las posibilidades de realización de negocio considerablemente).
- En general, las empresas entrevistadas personalmente y las fichas de seguimiento revisadas llaman la atención en su coincidencia en los principales problemas observados: las dificultades de financiación para las compras de empresas peruanas (que desconocen las líneas de financiación existentes en los países europeos y de las que se podrían beneficiar) y los bajos volúmenes de producción de las empresas peruanas a la hora de ultimar acuerdos de venta con empresas europeas.

- El IFU es percibido como una herramienta demasiado costosa para el Eurocentro, pues requiere de las instituciones que incurran en gastos altos.

Una de las sugerencias generales sería la de intentar fomentar el proceso internacionalizador de las empresas, en vez de ceñirse a la participación en herramientas aisladas.

Impacto

Una gran parte del impacto positivo conseguido por el programa se produce sin que quede reflejado por mecanismos de seguimiento. Las fichas de seguimiento de las empresas peruanas (pocas, los operadores apenas consiguen reunir una pequeña parte) y las conversaciones directas con los empresarios denotan que se producen grandes beneficios de diversos tipos, que bien medidos y seguidos con indicadores cuantificables reflejarían mejor la realidad:

- Aprendizaje sobre el potencial propio de exportación y las necesidades de mejora en producto y etiquetado, certificaciones necesarias, proceso productivo, volumen, precio etc.
- Identificación de nichos de mercado
- Apreciación de la necesidad de recurrir a certificaciones de producto internacionales o de asociarse con otros productores para conseguir mayor volumen
- Conocimiento del mercado, su demanda, sus canales.. y orientación sobre las formas de penetración más adecuadas.
- Generación de nuevas ideas de negocio y apertura a distintas nuevas posibilidades para el producto y su comercialización.

Sea cual sea el mecanismo de seguimiento que se instale, mejorado, ha de ser coordinado con el programa (consorcio) y con todos los operadores y actores, para evitar repeticiones de cuestionarios que sucesivamente se envían a los empresarios y de los que apenas se obtiene respuesta.

En algunos casos las fichas de seguimiento se han rellenado indicando que se ha producido negocio pero sin indicar la cantidad. En estos casos, es la opinión de esta monitora y de los Eurocentros que se habría requerido un pequeño esfuerzo adicional por parte del operador cercano a la empresa para obtener la información del volumen de negocio. Sin embargo este esfuerzo no se realiza, por falta de un mecanismo de seguimiento sistematizado y un interés en la institución en reflejar los resultados.

Sostenibilidad

En la eventualidad de no continuar el financiamiento europeo a ALINVEST, después de la terminación de la 3ª fase, las instituciones se verían obligadas a reducir significativamente sus servicios de promoción de exportaciones. Es probable que los Eurocentros nuevos no puedan continuar con las actividades.

Sin embargo, el programa está instaurando un interés claro en el sector empresarial peruano por los negocios con empresas europeas. Aún incipiente, se observa claramente que la tendencia es creciente y que en los próximos años los Eurocentros, siguiendo el ritmo actual y cumpliendo con su programación de actividades AL INVEST, van a hacer un mejor uso del programa.

Se da una sostenibilidad de los beneficios logrados en dos sentidos:

- las instituciones en la red que han colaborado juntas han establecido relaciones estrechas que continúan al margen del programa y lo harán en el futuro.
- las empresas que establecen unos primeros contactos con una feria o una empresas europeas y viceversa, si ven interés y potencial continuarán esas relaciones y buscarán el negocio con o sin las herramientas del ALINVEST. En este sentido, ALINVEST ayuda a realizar primeras acciones en el proceso, a las cuales las empresas darán seguimiento en los casos que proceda.

Brasil

Pertinencia

AL-INVEST es un Programa de desarrollo y de cooperación económica destinado a organizaciones empresariales y a las Pymes de América Latina y de Europa que buscan desarrollar sus capacidades e intensificar las relaciones entre ambas las regiones. La Comisión Europea contribuye hasta uno 80% del presupuesto del Programa y confió la gestión de su tercera fase, la de la "consolidación", a uno consorcio que consiste actualmente de una organización empresarial de la UE llamada Eurochambres y otra de América latina identificada como Bancomext. En esta condición el consorcio estableció una Oficina de Gestión (OG) localizada en Bruselas la cual es responsable de la ejecución y de la administración del Programa. En un principio esta fase del Programa no tiene una oferta estratégica ni un marco lógico los cuales permitan a la definición de la metodología puesta en práctica por el consorcio o la evaluación de su funcionamiento, global y/o específico, por el medio de la expresión de objetivos, actividades, resultados e indicadores. Sin embargo el consorcio hizo un acuerdo con la Comisión Europea de llevar actividades de cooperación ayuda pública-asistencia a los Pymes que alcancen resultados concretos y probados en línea o de niveles de productividad mejores que los que obtuvo el Programa en las fases anteriores. Este compromiso se expresa en (1) un concepto estandarizado e administrativo del Programa, (2) el desbloqueo rápido y total de los presupuestos asignados para las actividades de asistencia y en (3) la atribución de un máximo de proyectos. En el contexto del Brasil esta opción resulta en un desperdicio del potencial del Programa lo cual no hace caso de la realidad, dinámica y capacidad de las instituciones - confederaciones y federaciones mayoritariamente industriales- donde los Eurocentros están insertos. Este desfase los limita en una función de desarrollo, presentación y gestión de proyectos, de índole institucional o empresarial, cuyos resultados no están casi nunca identificado luego difíciles de confirmar. La red del Programa AL-Invest en el Brasil totaliza actualmente 18 Eurocentros de los cuales 3 (FIERN, CIC, FIEB) fueran acreditados como centros principales durante esta fase y la grande mayoría de ellos se localizan en los Estados Federales económicamente más desarrollados.

Eficiencia

Independientemente del grado de aprecio del Programa su eficacia se puede resumir al manual administrativo lo cual, tras algunas revisiones, cubre perfectamente todos los aspectos y los requisitos para la sumisión de proyectos. El UG tiene una función administrativo que los Eurocentros reconocen como correcta aún existan razones de queja al nivel de los procedimientos (auditoria) y de los requisitos financieros. Éstos no solamente entran en conflicto con los de las instituciones en donde se insertan los Eurocentros pero también les causan dificultades de la tesorería, principalmente por del tiempo que la OG lleva para liquidar las cuentas de los proyectos. Además de tener que avanzar fondos propios los Eurocentros también no tienen condiciones para preparar y/o lanzar otros

proyectos durante este periodo. Por otra parte la estandarización del Programa ocasiona una competición interna (y regional) entre todos los Eurocentros qué, tras una carencia de planificación anual y las limitaciones financieras mencionadas arriba entre otras (por ejemplo la carencia de presupuestos para financiar ciertas herramientas) resultan en una deficiencia de actividades. Esta situación afecta a las expectativas tanto de los Eurocentros sino también de las Pymes. El criterio de adjudicación de proyectos establecido por el UE es también discutible y escasamente transparente, principalmente cuando llega al nivel de los comités. Éstos parecen decidir de atribución de los proyectos con parámetros mal identificados o subjetivos los cuáles no consideran necesariamente las realidades o las necesidades del País, de los estados federales o de los sectores. En el aprecio de los proyectos el binomio calidad-resultados se reducen a menudo a los "volumenes comerciales" los cuáles nunca son definidos por los beneficiarios. PMEs luego no pueden ser identificados y monitoreados con facilidad y claridad o transparencia. Los Connect también parecen tener un alcance reducido puesto que los Eurocentros brasileños no se identifican integralmente con las instituciones del consorcio (o "Board") o algunas de sus líneas de acción. A propósito éstos consideran que las condiciones de ingreso y participación a las actividades del "Board" no son las mejores para una consolidación de la red o de una eficacia mejor del Programa. Finalmente la distribución ad hoc de fondos por las herramientas se considera ineficaz y restrictiva por no tomar en cuenta el diverso grado de interés de las mismas en la perspectiva de los Eurocentros y de las Pymes.

Eficacia

En concreto el Programa permite organizar giras comerciales (ES), visita a las ferias internacionales (SEU/SLA), actividades de formación y apoyo a las Pymes (CAPYME, FDN y CEP) y el uso de instrumentos de formación y transferencia del bueno práctico entre las instituciones representativas del sector privado (CAP, IFU y ACO). Al nivel de las Pymes las herramientas más usadas son el CAPYME, SU y ES contra una aceptación general por las de carácter institucional. El Programa también se prepone colocar uno énfasis especial en los impactos humanos en relación al medio ambiente, la promoción de normas sociales, la igualdad del género y de la protección de poblaciones aborígenes. Estos temas están en el origen de una puntuación adicional en todas las ofertas de proyectos que los toman en consideración. A parte el hecho de eso generar un ambiente de competición interna y regional como en lo que existe en el programe estas condiciones si pueden convertirse en elementos de manipulación del proceso de adjudicación de proyectos. Todavía, sin tener en cuenta el género de resultados de esos proyectos, hay que admitirse que la eficacia operacional del Programa es grande según lo probado por el número importante de los que se materializaran. Sin embargo es posible que una distribución de fondos más en línea con el potencial de las herramientas todavía pudiera aumentar aún más esta tendencia. Al revés, en una perspectiva EU-Sur o Sur-Sur luego estratégica y global, el Programa no ha tenido la eficacia que debería tener pero para la cual tampoco

parece no haber sido concebido (o poco). Este detalle subraya una cierta ineficacia de parte del consorcio (o "Board") o que su función debería ser reconsiderada.

Impacto

En su totalidad, aún los datos estadísticos son generales y no están tratados ni disponibles por países, puede considerarse que en términos numéricos el Programa tiene un impacto evidente, incluso en línea con sus objetivos. Sin embargo hay que subrayarse que las Pymes brasileñas (así que las Europeas contactadas durante la reunión Aquainvest en Natal) no tienen un conocimiento profundo del potencial del Programa o de las herramientas del cual dispone por el medio de los Eurocentros (o Coopecos). En la gran mayoría de los casos son los Eurocentros que toman la iniciativa de contactar a las Pymes (así como los Coopecos) y sugerir actividades lo qué, aunque no es una situación anormal, les coloca un grande peso y responsabilidad en los hombros luego aumenta las duda en la eficacia de los medios de comunicación y promoción del Programa. Por otra parte sería muy útil que la UE, al imagen de la iniciativa que tomó en la formación del Eurocentros en los procedimientos financieros requerido por el Programa, asumiese una función mas dinámica y positiva con el intento de aumentar la calidad en el desarrollo del concepto, la ejecución y el monitoreo de los proyectos. El proceso de adjudicación de los mismos constituye un excelente medio para consolidar o para desarrollar estas capacidades que resultarían en proyectos más cualitativos, entonces con una importancia más grande y un índice mejor de impacto. Al nivel institucional, allá de la obligación de la cooperación, no existe ningún resultado diseñado en términos de la consolidación de la red lo qué puede reducir o anular el efecto del Programa a partir del momento donde los Eurocentros se queden entregados a ellos mismos.

Sostenibilidad

Como fue declarado ya los resultados de los proyectos patrocinados por el Programa son muy limitados y desdeñan cualquier todo otro tipo de efecto. Por otra parte estos resultados más o menos los definen los Eurocentros con la contribución de las empresas pero sin ningún valor vinculativo lo que convierte el proceso de monitoreo suficientemente complicado aún ineficaz. En esto contexto y de una forma general es difícil distinguirse los buenos de los malos proyectos lo que invalida un proceso de la duplicación de los primeros o sacar conclusiones que permitan un progreso. En una perspectiva de "consolidación" las fases del concepto, de la oferta, de la ejecución y del monitorea de los proyectos tendrían ser cuidadosamente analizadas y cuando sea necesario, tomarse la iniciativa de desarrollarse o consolidar las capacidades necesarias de modo que los resultados estén cada vez mejores y más atractivos para los beneficiarios intermedios (Eurocentros y sus instituciones) y finales (Pymes, instituciones y sus miembros). Para un tema de responsabilidad sería bueno que las empresas y otros beneficiarios participaran a la preparación de proyectos y definan ellos mismos los resultados que esperan. El mayor resultado y medio de sostenibilidad del Programa es sin embargo la red de Eurocentros pero en los cuales no fue hecha

ninguna inversión que puede garantizar una continuación, operacional o financiera, eficaz por el medio de un proceso de apropiación, por ejemplo; un plan de negocios, la posibilidad para manejar un presupuesto. Hay que notar que la mayoría de los Eurocentros representan un volumen comercial muy pequeño en el contexto de las instituciones donde se insertan. El retiro del consorcio o "Board" y de la UE en lo referente a esto tema es apenas comprensible, incluido en una perspectiva Sur-Sur.

Paraguay

Antecedentes

Desde 1996, funciona en Paraguay el Eurocentro y por consiguiente el Programa AI-Invest. Desde esta fecha la organización CEDIAL, ha sido la encargada de su implementación. Dicha instancia tiene su origen en la Bolsa de Subcontratación del Paraguay (BSP), fundada en el año 1991 por la Cámara Paraguaya de Bienes de Capital (CAPABIC), el Centro de Industriales Metalúrgicos (CIME), la Cámara Paraguaya de la Industria de la Construcción (CAPACO) y la Unión Industrial Paraguaya (UIP). En la actualidad su Consejo Directivo esta formado por representantes de las instituciones fundadoras y socios empresarios. Su propósito es fomentar el desarrollo, la cooperación e internacionalización de las empresas a través de procesos dinámicos e innovadores de mejora continua. A pesar de que el país no cuenta con una amplia gama de productos exportables, el CEDIAL es uno de los ECE de mayor dinamismo en la RED, movilizandohasta la fecha cerca de 370,210 EUROS y participa activamente en 27 proyectos, de los cuales 8 como operador principal: 13 ES, 2 SEU, 2 CAPYME, 6 CAP, 3 ACO y 1 IFU.

Contexto

De acuerdo al Censo Industrial Nacional realizado en octubre 1998 en el país existen unas 3,073 industrias de 7 o más empleados, 416 empresas de servicios y 35 grandes constructoras. El PIB para el 2005 fue de cerca de los 7,000 millones de dólares, mostrando un crecimiento de 3%, superior al crecimiento de los años anteriores y superando el proceso deflacionario del 2002. Es la economía más pequeña del MERCOSUR e inclusive superada por economías como la de Costa Rica, Panamá, El Salvador y Guatemala. El comercio exterior significó en el 2005 el 74% del PIB y la IED no supera los 100.0 millones de dólares. El 50% de las exportaciones del país están destinadas al MERCOSUR, y en un 23% aproximadamente hacia Europa. En promedio el 86% de estas exportaciones son en productos primarios y un 14% en productos manufacturados. Las importaciones de Europa significan menos del 1% del total de importaciones, especialmente de productos manufacturados. La estrategia exportadora esta definida en el Plan Nacional de Exportación el cual prevé la creación de seis Mesas Sectoriales, alrededor de las cuales se concentrarán los esfuerzos de los actores involucrados, para mejorar la competitividad de sus exportaciones. Las mesas actuales son: Carnes y cueros, software, turismo, textiles y confecciones.

Pertinencia y Calidad del Diseño

La pertinencia es alta. Existen últimamente en el país esfuerzos orientados a promover el proceso de exportación pero no directamente un aumento del comercio en doble vía. El CEDIAL (ECE) es uno de los pocos instrumentos existentes que estimulan esta relación. En su proceso de internacionalización de las empresas Paraguayas, mantiene sinergias importantes con la Red REDIEX y Paraguay XXI, ambas instancias gubernamentales que estimulan las

exportaciones. Para promover el comercio de doble vía además, el CEDIAL coordina con las cámaras bilaterales Europea/Paraguayas además de la aplicación de las herramientas que ofrece AL-INVEST III.

En sus acciones como operador, solo un 38% de sus operaciones están relacionadas con la política exportadora fomentada por el Gobierno, sin embargo un 50% de sus operaciones si están relacionadas con los principales sectores que componen las importaciones desde Europa. Según los datos presentados por CEDIAL, del total de las PYMES con capacidad exportadora, los servicios de la organización han sido puestos a disposición de 1,721 empresas (49%), de las cuales un 10% han efectivamente utilizado los servicios AL-INVEST. A pesar de estar ubicado físicamente en Asunción, sus servicios se extienden a las principales ciudades del país.

De los instrumentos de mayor utilización están los ES y los CAP. Su función ha sido como operador en un 28% de los casos y como colaborador en un 72%. De sus operaciones totales, el 20% han sido realizadas en Paraguay, el 31% en Alemania, el 27% en Argentina y un 11% en Brasil. Cuando actúa como operador, la sede de los eventos ha sido en un 25% Paraguay, Alemania un 50% y España un 25%. Como colaborador se ha utilizado más para eventos en Argentina, Alemania y Brasil que en conjunto suman el 73% de los eventos en los que se participó. AL-INVEST III es una herramienta que se inserta perfectamente en la misión del CEDIAL "Promover y facilitar el proceso de desarrollo e internacionalización de las empresas paraguayas" y que contribuye en un 80% a los ingresos totales de la institución.

Eficiencia

La eficiencia es alta. dada la contribución del programa al-invest dentro de los ingresos totales, el manejo eficiente de la actividad es una prioridad para la organización.

1. La estrategia radica en la presentación promedio de al menos 4 propuestas de proyectos en cada comité de selección,
2. Trabajar con ECE y COOPECOS con reconocida trayectoria dentro de la RED. Incluyen a nuevos ECE para sumar puntaje,
3. Apalancar operaciones con el involucramiento de otras instancias nacionales que apoyan la internacionalización, que subsidien la participación de las empresas,
4. Uso constante del e-mail para mantener informado y pedir información a las empresas,
5. Manejan un grupo de empresas bases a las cuales ellos prestan servicios integrales de asesoría,
6. Trabajan con un equipo base de 10 personas y un banco de asesores altamente vinculado y capacitado.

La limitación país no han sido obstáculos para que el CEDIAL se constituya en una de los principales operadores de la Red y de los más activos dentro de los ECE.

Cuenta con una estructura dinámica que internaliza bien los propósitos del Programa y conoce el trabajo de internacionalización de empresas. Las principales observaciones que se podrían hacer a su trabajo son:

1. Visibiliza poco la aportación de fondos de la CE, aplicando eso sí las condiciones exigidas por el Programa,
2. Maneja con mucha confidencialidad la información lo que dificulta su acceso. El nivel de subordinación en este sentido respecto al Programa no existe,
3. Es un miembro activo dentro de la Red, tratando con ello de maximizar los ingresos, perdiendo por tanto la visión país, aunque no su misión,
4. No ha hecho uso de herramientas como el FDN y el CEP, lo que está acorde a la capacidad de las empresas de internacionalizarse.
5. Ha sido uno de los que más ha hecho uso de las herramientas institucionales, para apoyarse a si mismo pero también para transferir su conocimiento.

Del programa los principales comentarios son:

1. Los niveles de aprobación de las propuestas no son claros, las valoraciones de los evaluadores externos presenta muchas variaciones,
2. Se están presentando retrasos con las liquidaciones en algunos casos excesivas,
3. Se obliga a los ECE a contar con un capital de trabajo importante para poder operar,
4. El SAI no esta preparado para el manejo de la información,
5. Hay varios problemas que sufren las empresas en su proceso de internacionalización que no lo cubre AL-INVEST III: Encadenamientos, Financiamientos, Certificación (no disponible en el país).

De las empresas que han participado:

1. La visión es positiva, pero sin embargo reconocen que no están preparadas para hacer negocios con Europa, por múltiples causas entre ellas la cantidad y calidad de los productos,
2. Se requiere un mayor seguimiento del ECE y apoyo posterior.

Eficacia

Los niveles de eficacia son poco evidentes. El primer problema esta en la definición de lo que significa el proceso de internacionalización y de los IOV de producto (que miden la eficacia) establecidos por cada ECE. El segundo problema radica en la definición de PYMES, que varía substancialmente de un país a otro y dónde el Programa no hace un control especial sobre las empresas que participan. Algunos datos del CEDIAL a propósito de este factor son:

1. Ha contribuido en un 2,7% al total de entrevistas previstas en el Programa, y en un 4,27% de las entrevistas efectivas,
2. Un total de 199 empresas han participado de las herramientas AL-INVEST III.

Las actividades desarrolladas por CEDIAL son totalmente congruentes con su propia misión pero no suficientes para lograr el proceso de internacionalización de las empresas que han participado, básicamente porque las herramientas no son suficientes para el nivel de las PYMES del país respecto de las exigencias de los mercados europeos, entre ellas las barreras no arancelarias para las cuales la empresa paraguaya no está preparada. La opinión de las empresas entrevistadas es sin embargo, que AL-INVEST III constituye una oportunidad para conocer el mercado europeo, al tiempo que se conocen empresas latinoamericanas donde les resulta más fácil hacer negocios. Es también una opinión generalizada entre las empresas entrevistadas que el potencial del ECE es la información actualizada de la que dispone y que les ayuda mucho en sus intentos para contactar empresas homólogas europeas.

El nivel de institucionalización que tiene el CEDIAL en Paraguay, así considerado por las instituciones relacionadas con el comercio exterior del país, es sin duda el principal logro obtenido del Programa. Como tal, forma parte privilegiada en las mesas temáticas de exportación, y un ejecutor importante de los programas de internacionalización de Pro-paraguay y REDIEX, amén de lo que representan los ingresos generados por el Programa versus los ingresos totales.

Por medio de la experiencia del CEDIAL se pueden obtener algunos indicios de la operación de la Red sin el concurso del Programa, lo cual evidencia que es posible trabajar pero no se asegura la sostenibilidad de la acción. Los ejemplos observados, implican en todo momento el pago por parte de los servicios por la instancia autorizada. La Red no funciona, de no mediar pago por los servicios que se presten entre operadores, Coopecos y viceversa.

Impacto

Las perspectivas de impacto son bajas. Las herramientas puestas a disposición por el Programa son importantes pero no suficientes para materializar negocios entre Europa y Paraguay y viceversa. Las principales limitantes de las empresas Paraguayas son los volúmenes de producción, las normas de calidad y el financiamiento necesario para generar volúmenes de producción que satisfagan a las empresas europeas. Es la opinión generalizada de las mismas empresas entrevistadas que el mercado europeo no está en las posibilidades de las PYMES Paraguayas.

En lo que va de AL-INVEST III por medio del CEDIAL existen registrados negocios por más de 270,000 € que provienen del sector de las TICs. Las demás empresas que han participado no han logrado a la fecha establecer negocios concretos con homólogas europeas. Aunque las empresas han manifestado que se han formalizado negocios con otras empresas latinoamericanas, estas cifras no están registradas por no significar puntuación en el esquema de valoración del Programa.

Sostenibilidad

Las perspectivas de sostenibilidad son bajas. CEDIAL ha demostrado su capacidad de adaptación transformándose de una Bolsa de Subcontratación a una empresa que apoya la internacionalización de las empresas. Transformación necesaria para aprovechar los recursos del AL-INVEST. A partir de ahí ha logrado ubicarse dentro del entramado institucional Paraguay como una instancia sólida, eficiente y eficaz, con mucha credibilidad y convocatoria del sector empresarial. Estos resultados sin embargo no serán suficientes para mantener la dinámica en la actividad de internacionalización que hasta ahora realiza, debiendo seguramente orientar sus esfuerzos en aquellos mercados más atractivos para las empresas y con menos requerimientos de calidad como el europeo. Con ello aunque la Instancia siga trabajando es seguro que las operaciones con Europa disminuirán de forma considerable. Respecto a la sostenibilidad en la Red, el CEDIAL por sus antecedentes será seguramente considerado por los ECE y COOPECOS como colaborador eventual, restándole sin embargo protagonismo en virtud de la poca importancia que el mercado Paraguay puede significar.

Sugerencias

El manejo de la información financiera debe ser más transparente y estar disponible de forma oportuna. Debe existir una subordinación de la misma en el momento de que es aceptado como operador del Programa,

La visibilidad de la UE es insuficiente. Las oficinas, la página Web guardan poca relación con la Cooperación de la UE. En el desarrollo de las actividades se da la visibilidad exigida por el Programa,

Su organización interna y sus estrategias de trabajo serían esquemas que ayudarían mucho a ECE pequeños y que recién inician. Será conveniente replicar este esfuerzo.

Uruguay

Antecedentes

La coyuntura económico social de Uruguay en el último quinquenio viene marcada por la crisis de 2002, consecuencia de la crisis Argentina, y que puso de manifiesto la debilidad del sistema productivo del país y la dependencia del sector financiero. Desde entonces, Uruguay ha tenido que afrontar cambios importantes que todavía no han sido totalmente ejecutados.

Durante este periodo de recuperación, la tasa de crecimiento del PIB ha sido positiva en los últimos años (12.3% en 2004), habiendo sido las exportaciones uno de los aspectos de subrayable importancia progresiva en la superación de la mencionada crisis. De entre las principales exportaciones se destacan las propias del sector primario, a saber, Carne, Lácteos, Pieles y cueros, Cereales, Lana, Combustibles minerales y materiales bituminosos, Madera, carbón vegetal, Pescado y crustáceos, Semillas oleaginosas y frutas.

El destino principal de dichas exportaciones ha variado sensiblemente durante los últimos diez años, pasándose de una proporción en 1998 de 53% a MERCOSUR, 6,9% a NAFTA y 18,40% para UE, a 25,9 % a MERCOSUR, 28,10% para NAFTA y 19,9 % hacia la UE.

El estado anímico del empresariado uruguayo sugiere una necesidad de cambio de paradigma que todavía genera un cierto inmovilismo a nivel del pequeño y mediano empresariado. Además de este hecho, es remarcable la falta de liderazgo en la dinamización del sector privado desde las Instituciones Públicas, como demuestra la ausencia de política de competitividad, exportaciones o IED.

Sobre la muestra elegida se ha realizado entrevistas con los siguientes actores de Al-Invest:

- Cámara Nacional de Comercio y Servicios (ECE CNCS)
- Cámara de Industrias (ECE CI)
- Corporación empresarial y desarrollo industrial (ECE CEDIAL)
- Entrevistas con 15 Pymes

Calidad del diseño.

Según se puede observar en relación al diseño del programa en esta tercera fase, se presenta un Ciclo de internacionalización “ideal” acorde para las necesidades de una PYME. No obstante, los problemas estructurales no están permitiendo la aplicación del ciclo “ideal” debido fundamentalmente a la falta de capacidad de emprendimiento y a la dependencia del sector agroindustrial, entre otros. Mas aun, parece lógico pensar que la restricción temporal (4 años) junto con el mecanismo establecido de presentación de las propuestas, no se ajusta a dicho ciclo, de manera que no se fomenta a los operadores realizar planteamientos con una planificación estratégica más consistente.

Si bien es cierto que a nivel de la aprobación de las propuestas, se valora el planteamiento general en relación a las necesidades de las Pymes según los operadores, en la práctica no es tan evidente la capacidad de realizar planteamientos estratégicos que respondan a una priorización de las necesidades de las PYMES, o a una clasificación o sectorización en base a la concepción estratégica de cada uno de los operadores de tejido socio económico en el que desarrollan su actividad. Cabría la pena estudiar la posibilidad de permitir a futuro la propuesta de proyectos que combinen distintas herramientas simultáneamente de manera que se pueda contemplar el ciclo integral de la internacionalización.

El diseño responde a la visión institucional de las Cámaras, permitiendo flexibilidad y versatilidad, pero no tiene en cuenta el resto de factores necesarios que han de producirse para la consecución del OG, además del fortalecimiento de las relaciones entre empresarios de ambos continentes. De esta manera, no se definen metas para cada uno de los ECE, y existe confusión entre indicadores del logro del OE y OG.

A pesar de que el diseño a nivel teórico prevé el fomento de la cooperación Sur-Sur, en la práctica los operadores no perciben señales que les inviten a orientar parte de sus esfuerzos en este ámbito.

El nivel de proyectos presentados varía en función de los operadores, si bien se puede afirmar que ninguno de los dos entrevistados ha aprovechado de manera efectiva los fondos puestos a disposición por medio del programa para cada una de las herramientas. Existe una tendencia de los operadores con más experiencia dentro de la red a no utilizar la complementariedad de dichas herramientas. Igualmente se constata una tendencia a participar como colaborador en lugar de cómo organizador, si bien es cierto que la dotación de cada una de las herramientas a nivel financiero no incentiva el liderazgo en las acciones.

Eficiencia

Por regla general, la ejecución de las actividades aprobadas dentro de las distintas convocatorias se realiza de manera satisfactoria, siendo el sistema de acuerdos ágil para ambos operadores. Se puede comprobar que los indicadores definidos (i.e. número de entrevistas entre empresarios) se están consiguiendo y registrando óptimamente si bien es cierto destacar que estos indicadores son puramente orientados a medir simplemente la eficiencia en la gestión de los recursos.

Por parte de los actores principales a los que se dirigen las acciones del programa, existe una buena apreciación de los servicios ofrecidos por ambos Eurocentros, aunque su capacidad para demandar otro tipo de servicios para la internacionalización es limitada. Como mencionado anteriormente, los Eurocentros no realizan actividades que permitan desarrollar una oferta de servicios en base a una sectorización o clasificación según el grado de internacionalización de las diferentes Pymes con las que están en contacto.

El sistema de seguimiento empleado por cada uno de los operadores es en general débil o inexistente, ya que la información que ofrece no es suficientemente transparente y oportuna en cuanto a los resultados del programa. No obstante, el

sistema seguido es coherente con el exigido en el Manual de la red, que no logra superar las dificultades en cuanto a la eventual reticencia de las empresas a proporcionar un feedback en cuanto a la consecución de acuerdos de negocios.

Por otro lado, se observa una perversión del sistema propuesto ya que no se está incentivando suficientemente ser OP lo cual conlleva en ocasiones al fomento de actitudes conformistas. No hay una adecuación entre el trabajo de los ECE y la retribución de los servicios.

Eficacia

De las entrevistas realizadas con los distintos actores uruguayos, se extrae que los operadores están haciendo funcionar la red incluso más allá de las actividades del programa lo cual indica el grado de éxito de la misma. De esta manera, las herramientas están posibilitando los encuentros entre empresarios europeos y latinoamericanos de manera eficaz así como la cooperación entre intermediarios, pese a que no existen indicadores por país. No obstante, no se está fomentando la cooperación Sur – Sur, ya que incluso no puede ser reflejada en el sistema.

Respecto al acceso de las Pymes a los servicios ofrecidos dentro del programa cabe destacarse que al estar los dos Eurocentros ubicados dentro de sendas Cámaras (Comercio por un lado e Industria por otro), no se está asegurando que las empresas que estén fuera del ámbito de actuación de estas instituciones sean convocadas a participar de las actividades del programa.

Según lo visto, hay una tendencia a involucrar a empresas que ya tienen cierta experiencia y capacidad inicial, sin que se produzca un acompañamiento u orientación hacia otras fases del proceso de internacionalización a través de alguna otra herramienta. Por el contrario se tiende a utilizar a estas empresas en repetidas ocasiones para cumplimentar los requerimientos de las propuestas, produciéndose un problema de falta de adicionalidad.

En ambos operadores, las herramientas de fortalecimiento institucional no han sido especialmente utilizadas, si bien en el caso del ECE CNCS existe una concepción estratégica para el uso de dichas herramientas si bien por su corta experiencia dentro del programa, no ha podido participar en todas las herramientas propuestas.

Impacto

El impacto hasta la fecha del programa es muy escaso: los indicadores definidos (volumen de negocios) no se están cumpliendo según lo establecido, lo cual pone de manifiesto o bien la falta de impacto del programa o bien la no idoneidad del indicador (reticencia empresarial). Los datos aportados en este sentido son los siguientes: ECE CI (690.000 €, 2 negocios registrados), ECE CNCS (0 negocios registrados).

En este sentido, se puede decir que las hipótesis relevantes a nivel del OE (no definidas pero evidentes) no se están validando, como se puede observar en los casos de ausencia de agregación de la oferta, establecimiento conjunto de normas de calidad, financiamiento de los emprendimientos, entre otros.

Sostenibilidad

Por un lado, si se pone el punto de atención sobre el funcionamiento de la Red de operadores en su conjunto, desde Uruguay hay opiniones suficientes para poder asegurar que la red funciona, de manera que la apropiación de la misma por parte de los operadores es un factor que apunta hacia la sostenibilidad futura de la misma.

La ubicación institucional de los dos operadores objeto de monitoreo es adecuada, contando ambos con un apoyo expreso por parte de los directivos respectivos. No obstante, la sostenibilidad económica una vez desaparezcan los recursos del Programa, ha de venir soportada por dicho apoyo institucional o por el contrario por medio de la capitalización de los beneficios de los servicios ofrecidos (fomento de la cultura de pago).

Al no existir una política de competitividad y/o exportación por parte de las instituciones públicas, existe un riesgo evidente de falta de sostenibilidad política. A nivel de las Pymes no tampoco se asegura la continuidad de los servicios de internacionalización debido a la temporalidad de las herramientas.

Argentina

Antecedentes

Existen en el país un total de 10 ECE los que están manejando recursos por mas de 10 M€. Cuatro de ellos empezaron con el Programa AI Invest N.1 y los restantes 6 han sido incorporados en el transcurso de AI-Invest N° 2 y N° 3. Una distribución temática y no territorial caracterizó el funcionamiento en la primera fase de los ECEs. Mar del Plata, Córdoba, Mendoza y Cámara de Comercio de Buenos Aires fueron en ese orden incorporándose en la prestación de los servicios de internacionalización. Con la incorporación de los nuevos ECEs, esta forma de trabajar se ha descontinuado encontrándose en la actualidad la superposición de actividades y de territorios.

Contexto

Dos terceras partes de las empresas exportadoras Argentinas son PYMES (9,956 en 2005, 18% mas que en el 2004 y 31,6% mas que el 2002), pero sus ventas solo representan el 9% del total exportado. Las microempresas que exportan suman 3,956 y solo aportan un 0.1% del valor de las exportaciones, mientras que las grandes empresas representan 91,2% de las exportaciones. Las empresas que venden en el exterior suman 14,700. El total de exportaciones suma 40,013 millones, especialmente de soya y girasol (23,3%), petróleo (19,1%), automotriz (8,6%) y cereales 7,7%. El 42% de las exportaciones son a Mercosur y Chile y la diferencia casi a la totalidad de países del mundo. Argentina es la tercera economía en AL, después de Brasil y México y por arriba de Venezuela, Colombia y Chile. La misma ha mostrado un crecimiento sostenido de más del 8% durante los últimos tres años (PIB), sin embargo la IED ha disminuido de forma reiterada desde 1999 hasta llegar a representar muy poco.

Pertinencia y calidad del diseño

La pertinencia es alta. Los esfuerzos que están realizando las instancias gremiales para lograr una mayor internacionalización de sus regiones y empresas han contado con un apoyo importante del Programa AI-Invest. Así por ejemplo Mar del Plata le ha dado un auge importante a la exportaciones del sector pesca, mientras que Mendoza gira en el orden de los productos orgánicos y naturales que complementen la capacidad exportadora de vino y petróleo. Corrientes mientras tanto aprovecha del desplazamiento de la ganadería (producto de la producción de soya), tratando de potencializar la zona norte del país (una de las menos desarrolladas) como una de las nuevas áreas productoras de carne, en especial la de búfalo, tratando de aprovechar la diversificación de productos como la mozzarella. Córdoba, mientras tanto aprovechando de la producción más diversificada, intenta potencializar sus empresas en diversas áreas: maquinaria agrícola, productos agrícolas y la carne. La UIA que representa a uno de los sectores más conservadores del país, aprovecha de los servicios del Programa

para potencializar las exportaciones industriales del país, siendo en todo caso reticente a promover la competencia del sector con empresarios europeos o latinoamericanos.

Dependiendo del tipo de organización y de su especialización, las herramientas de Internacionalización más usadas son los CAPYMES y los ES, donde los seis ECE que se encuestaron encuentran en ellas una mayor facilidad de ejecución y adaptación a sus misión. El FDN y CEP son más utilizados por instancias de mayor especialización como la FUNDEMP dado su giro de negocio especializado en el tema de internacionalización. Es recurrente la apreciación de las pocas ventajas de las Semanas. Respecto a las herramientas de fortalecimiento institucional reviste mayor importancia los CAP y ACO siendo el IFU, dado la obligación de enviar/recibir funcionarios para lo cual no encuentran como prioritario. Estas últimas herramientas han sido frecuentemente utilizadas por los ECE, más que todo actuando como colaboradores.

La cobertura de las MYPEs por cada operador no esta claramente identificada, es más persiste el problema de determinar hacia donde se están dirigiendo mayormente los servicios. Las empresas medianas y grandes son según observación las que mayor aprovechamiento hacen. Mendoza esta mayormente orientado a las PYMES, posibilitado en su especialización en productos orgánicos entre ellos el vino, pero en general los restantes ECE también tienen cobertura en pequeñas empresas, de este nivel especialmente las de las TIC.

Los ECE institucionales (Cámaras o Bolsas de Comercio) encuentran que la actividad de AL-INVEST es una más del conjunto de servicios que prestan a sus agremiados, reconocen sin embargo que dada la influencia de este programa, el 80% de sus operaciones de internacionalización están orientadas al mercado europeo. Bolsas pequeñas como la de Corrientes están potencializado al máximo los productos del Al-Invest, sin embargo no es el principal servicio. La Bolsa de Comercio de Mendoza. Aunque apoya la internacionalización de las PYMES a los diferentes mercados, la existencia del programa hace que haya una mayor visión hacia Europa. Una diferencia substancial se presenta en el caso de Córdoba, dónde FUNDEMP genera cerca del 80% de sus ingresos por medio de las operaciones con AL-INVEST, para lo cual aprovecha al máximo de las herramientas disponibles.

En su mayoría los ECE visitados en Argentina no encuentran mayores inconvenientes con las disposiciones reglamentarias ni con los mecanismos para la presentación de proyectos. Ven con preocupación la incorporación dentro de las variables a considerar aquella relacionada con la operatividad (disminución de 10 puntos por operatividad). El hecho de no poder utilizar el ciclo completo de las herramientas para completar el proceso de internacionalización no es considerado como un problema. Hay alguna preocupación por el irrespeto a la territorialidad y la sectorialidad temática, lo que inhibe a una planificación acorde a los planes estatales de cada ECE.

En este conjunto de ECE no se encuentra una inclinación hacia la operación directa versus la colaboración. Ambos mecanismos tienen preferencias por los ECE, rescatando del primero la posibilidad de apoyar sus planes de

internacionalización y el segundo más como una importante herramienta financiera. A pesar de ello se nota que solamente un 25% de sus operaciones totales es realizada como operador principal ello básicamente por los costos en tiempo y recursos que significa preparar operaciones directas, pero básicamente porque los ECE argentinos son muy buscados por los demás ECE para que actúen como colaboradores de sus actividades dada la capacidad de involucrar empresas interesadas en aprovechar de las herramientas. Lo que resta del AL-INVEST lo ven con bastante pesimismo dada la introducción del factor de discriminación positiva (10 puntos) y del agotamiento de los fondos lo que hace más difícil acceder a nuevos proyectos como operador.

Eficiencia

La eficiencia es adecuada. Pero depende del tipo de organización que lo esté ejecutando. Fundemp presenta altos niveles de eficiencia porque su ingresos dependen mayoritariamente de las actividades Al-Invest. Respecto al manejo de información financiera se observa problemas en su registro. La mayoría de los ECE realizan el esfuerzo de registro que hacen en el SAI y les dificulta generar información actualizada especialmente de manejo contable o administrativo generada directamente de sus registros internos o al menos existe cierta reticencia por mostrarla. Los ECE que forman parte de instituciones mayores, utilizan los servicios contables y financieros propios de la institución, lo que denota calidad en el registro pero al mismo tiempo hace que la misma no este disponible al momento.

Los niveles de visibilidad difieren mucho de la instancia donde se ubica el ECE. En pocos casos la visibilidad comunitaria esta muy evidenciada en los recintos físicos donde se desarrolla el ECE y en las actividades puramente no va más allá de la solicitada por el AP. Los actos de inauguración a los cuales se estuvo presente denotaron diferentes niveles de visibilidad comunitaria. En el encuentro de Búfalo, la presencia de la UE fue evidente tanto para visitantes europeos como argentinos, no así en la Feria del Libro, donde una visibilidad parcial fue dada al Programa Al Invest. Este evento sin embargo contó con mayores visitantes tanto empresarios como público especializado que pasó por la sala del encuentro y pudo observar la visibilidad institucional. En resumen no hay un estándar en el manejo de visibilidad más allá de lo establecido en el Manual.

Es general la opinión de que el Consorcio es una buena alternativa para el manejo del Programa, el cual sin embargo ha llegado a saturarse debido al excesivo trabajo y la poca disponibilidad de personal. Los atrasos en la liquidación de los proyectos y la lentitud para opinar sobre los informes presentados aunado a la obligación de tener que enviar la información contable original, son entre los aspectos que se resaltan de forma negativa. Las variaciones de las reglas (en el caso de la discriminación positiva) y la elevación del tope para la selección de proyectos están entre las principales observaciones del proceso de aprobación y selección de proyectos. Reconocen los buenos niveles de comunicación e información que existen con el TEAM.

Sobre la presentación de propuestas hay variaciones en los mecanismos que utilizan y sus niveles de organización interna. La mayor parte de ECE cuentan con

una planilla no menor a las cinco personas, contratando adicionalmente personal de apoyo, especialmente para la celebración de ES, el cual es de carácter temporal. El caso de la UIA es el que se presenta como diferente, ya que ha confiado toda la actividad por medio de una subcontratación a una empresa determinada, la cual maneja con mucha destreza las diferentes herramientas del programa. Los ECE de mayor actividad tratan de presentar al menos tres operaciones por Comité de Selección, sin embargo no es una práctica común.

Los ECE no reportan problemas de tipo financiero en la ejecución de los acuerdos (hay reglas claras). Si hay varias formas de trabajar para compensar las tardanzas en la incorporación de recursos de parte del Consorcio. Para los ECE institucionales, es la misma institución la que garantiza los fondos necesarios para llevar adelante las operaciones adelantando los recursos mientras son ellos incorporados por el Consorcio. Estas instancias normalmente para no incurrir en incorporar garantías de pago exigidas por el Consorcio luego de desembolsos mayores de 50,000 Euros, lo que hacen en solicitar cantidades menores de los adelantos. En otras oportunidades lo que se dan son las compensaciones de pagos entre operadores, aunque hay que reconocer que no es un mecanismo que gusta a muchos.

El cumplimiento de los indicadores de gestión que establece el Consorcio en el Manual son normalmente superados por los diferentes operadores, lo cual esta seguramente denotando bajos niveles de exigencia por el mismo programa. La calidad de estos IOV no es valorada sin embargo por parte del Consorcio ni tampoco al interno del ECE que no destina más esfuerzos que los que el mismo programa le exige. No existe por parte de las instituciones en las cuales se encuentra hospedado el ECE exigencias internas de indicadores de gestión que agreguen calidad al trabajo que se realiza. Uno de los problemas de lo anterior radica en el seguimiento de las operaciones, el cual es muy limitado y con poca prioridad de parte de los ECE, siendo lo común que no exista ninguna estrategia para la ejecución de esta actividad.

Sobre la eficiencia de los demás operadores hay una clara asociación de la valoración según el tipo de COOPECO con el que se está trabajando. Los institucionales son menos eficientes, preocupados por el cumplimiento de sus compromisos, mientras que los Coopecos de estructuras más pequeñas y Coopecos privados son mas eficientes y preocupados, estos últimos porque sus ingresos de operación dependen del éxito de las actividades de AI-Invest. La relación con otros ECE siempre resulta más positiva.

Para tratar de obtener información sobre los negocios que se han generado, una de las estrategias es la fidelización de las empresas, pero sin embargo son muy pocos los ECE que la utilizan. FUNDEM que es una de las que lo utiliza ha recortado cerca de 40 MEUROS en negocios en lo que va del AI-Invest III. En general el reporte de la información sobre negocios es mínima, no contándose con procesos paralelos que promuevan e incentiven el registro de estas actividades. La “promesa” de acompañamiento posterior es también otra estrategia, siempre muy asociada al tema de la fidelidad.

Eficacia

La aplicación de las herramientas parece resultar eficaz: El conjunto de los ECE de Argentina manejan cerca del 25% de los fondos del Programa y un número no despreciable de ejecución de proyectos. Sin embargo no se diferencian muchos de los demás ECE de AL ya que en muy pocos casos se contabilizan los negocios generados. Se hace la salvedad del FUNDEM que por las características comentadas le da una mayor importancia al tratamiento de esta variable, sin que ello signifique un buen manejo integralmente.

De los ECE visitados: Mendoza y Corrientes, mantienen una relación entre los proyectos ejecutados y la realidad del territorio, no solamente en su rol como operador sino también cuando actúan como colaborador. Lo anterior quizá por lo circunscrito que es la actividad económica de la provincia. La UIA actúa claramente con una orientación solamente a la exportación existiendo indicaciones de la Junta Directiva de la institución de no promover ningún tipo de actividad que pueda significar competencia para el sector industrial del país (con lo que contradice de previo el principio de Al-Invest). Los ECE de Mar del Plata, Buenos Aires y Córdoba no tienen una relación específica temática, aunque descartan cualquier tipo de colaboración que diste mucho de las actividades normales de la provincia (no es ello siempre cierto). En tal sentido no hacen discriminación entre pequeña, mediana y gran empresa, seguimiento que según ellos no se da tampoco de parte del Consorcio.

Respecto a la incidencia en el fortalecimiento institucional del operador, este efecto se nota muy evidente en los casos de FUNDEM, Corrientes y Mendoza, el primero por su posibilidad de generar ingresos de operación, fidelizar a sus empresas (que después le pueden vender otro tipo de servicios) y lograr un posicionamiento como instancia especializada en la Internacionalización de las Empresas. Corrientes por su parte, para posicionar el territorio y la funcionalidad de la Bolsa de Comercio, que es una entidad relativamente nueva y pequeña. Mendoza por su parte para continuar expandiendo los servicios y el posicionamiento de la Bolsa, la cual ya de por sí cuenta con mucho poder y reconocimiento en la región. La Bolsa de BA, por su parte aprovecha al máximo los recursos a los que tiene acceso para prestar el servicio de internacionalización, el cual sin embargo no solo depende del Programa Al-Invest. Para la UIA el desarrollo del Programa no aporta mayores efectos a su proceso de internacionalización.

Son pocos los casos que se presentan como ejemplos de la utilización de la Red sin que exista el concurso del Programa. Entre Cámaras es más habitual por la relación que existe con sus homólogas europeas. Normalmente se define una tarifa y el servicio está más orientado a suministrar un servicio específico. En ningún caso se ha visto algo similar a la interacción que existe con el Programa. En todos los casos se conoce de la existencia de una instancia que apoya el proceso de internacionalización de las PYMES (Pro-Mendoza, Córdoba, Corrientes, etc,) las cuales recurren a los ECE como instancia especializada para que les acompañe un grupo a determinada visita o bien le preparé una rueda de negocios. Hay que indicar que en estos casos la prioridad no necesariamente es el mercado europeo.

Impacto

Hay altas perspectivas de impacto: la capacidad exportadora del país, asociado a la cantidad de empresas exportadoras existentes, hacen que el Programa AI-Invest en Argentina presente excelentes perspectivas de impacto. Solo un ECE ha reportado negocios por más de 40 MEUROS, que aunque es el que más operaciones realiza no se aleja demasiado de otros 4 ECE que operan en el país.

Sostenibilidad

Las perspectivas de sostenibilidad son bajas: no del proceso de Internacionalización de empresas, ya que las diferentes ECE existentes indican que le servicio lo continuarán ofreciendo. Si es claro que por las dificultades del mercado europeo en cuanto a barreras no arancelarias, hacen que los empresarios prefieran otro tipo de mercados menos exigentes. Una relación inferior se presentará en el futuro respecto a los servicios ofrecidos a Europa, los que pasarán según se ha establecido de un 80% actualmente de los esfuerzos a no menos de un 30%.

El funcionamiento de la Red después del Programa, lo consideran realizable, dado el conocimiento que se tiene actualmente de los miembros, y su uso según el tipo de proveedor de servicio dependerá del servicio a recibir. Los COOPECOS privados son los que más serán utilizados para el apoyo en Europa y los Coopecos institucionales de los que más se recibirán servicios.

Sugerencias

Es necesario tratar de volver a la especialización temática y territorial. Aunque existen muy buenos niveles de racionamiento entre los ECE del país, las superposiciones no están exentas,

Es necesario aumentar los esfuerzos por el seguimiento post servicios.

CHILE

Antecedentes

Tres son los Eurocentros que funcionan en Chile. Eurochile, el más antiguo está operando desde el año 1995, luego fue incorporada la CCS en 2001 y por último la Cámara de Comercio de Cámara de Producción y del Comercio de Concepción AG integrada durante el 2005. En su conjunto los ECE manejan fondos por 2.809.440, participado en 298 eventos y movilizado 2.165 PYMES. La distribución por cada ECE se muestra a continuación.

#	Operador	Ciudad	Fecha de inicio	# Proyectos	Subsidios €	# PYME
1	Eurochile	Santiago	1995-07-12	215	2.195.770	1.617
2	Cámara de Comercio de Santiago	Santiago	2001-09-13	79	589.770	498
3	Cámara de Producción y del Comercio de Concepción AG	Concepción	2005-10-11	4	23.900	50
	Totales			298	2.809.440	2.165

Contexto

Chile es una de las economías de América Latina más abiertas al mundo y al comercio. Tiene acuerdos comerciales con las principales economías. Durante el 2005 las exportaciones superaron los 40.000 millones de dólares, de las cuales 7,000 millones de dólares se realizaron a la UE.

La clasificación de las empresas en Chile está dada por el volumen de las facturaciones anuales realizadas. La empresa con facturaciones por debajo de los 52.000 euros es considerada una microempresa, aquellas con ventas entre 52.000 y 548.000 euros son pequeñas y las empresas medianas venden entre 548.000 y 2.190.000 euros. Existen en el país unas 646.545 empresas, de los cuales el 82% son microempresas, 14% pequeñas (94.000 empresas) y 2% a medianas (13.000 empresas). De las 112,000 PYMES se estima que unas 5,000 son exportadoras (54% del total de empresas exportadoras) pero solamente aportan el 4% del valor total. Las pequeñas empresas han evidenciado una tendencia a la baja tanto del monto exportado como del número de empresas exportadoras (28% de las pequeñas empresas).

Pertinencia y Calidad del Diseño

La pertinencia es alta. La calidad y capacidad exportadora aunada a las sanas condiciones macroeconómicas que motivan el desarrollo de la inversión extranjera y los programas estatales para promover la PYMES, su internacionalización y el mejoramiento de la competitividad, hacen que el diseño del Programa AL-INVEST III se ajuste totalmente a las necesidades de los empresarios y de las instituciones que apoyan los esfuerzos de internacionalización en el país.

Las instituciones de acogida de los ECE, en especial CCS tiene una importante representación del empresariado chileno ya que cuenta con una red de 30 Cámaras de Comercio Regionales y unas 1400 empresas afiliadas directamente. Por la dinámica del país y de los mismos ECE, es de esperar que en el proceso de selección de las empresas participantes, no se logre excluir aquellas ya internacionalizadas, con experiencia en ferias y ruedas de negocios, pudiendo darse que las PYMES que más están usando los servicios son aquellas que menos lo requieran. EUROCHILE, al ser una Fundación privada dedicada a la Internacionalización de las PYMES a Europa y viceversa presenta seguramente la misma problemática al momento de definir el perfil de la PYME que se apoyará. De todas formas hasta ahora entre los 3 ECE el nivel de cobertura es reducido.

Respecto a la relevancia del programa A3, los criterios varían substancialmente. En el caso de EUROCHILE, dada su propia génesis, AL-INVEST III se constituye en una herramienta vital para alcanzar su visión y misión. A pesar de ser fondeado con recursos comunitarios (fuera de A3) la generación de ingresos por este medio también reviste suma importancia para el ECE. Para la CCS la situación es diferente, ya que aparte del A3, la Institución destina recursos humanos y financieros importantes para la internacionalización de las empresas, cuenta con una estructura funcional suficiente, así como una capacidad de convocatoria e incidencia política importante, por lo que el A3 es una herramienta más para sus socios (y no) que ayuda a priorizar los esfuerzos hacia Europa. La contribución financiera a las finanzas de la CCS no es importante, aunque sí la imagen institucional que ello representa.

Las condiciones del país, el nivel de las PYMES, así como las capacidades de los operadores, no genera ningún obstáculo para la adaptación de los instrumentos y de los reglamentos del A3. A pesar de las diferencias institucionales dadas a partir de la razón social de cada una de las instancias de acogida, el uso de los instrumentos no difiere de forma significativa, pero sí la adopción de la forma de actuación. Los ES son los más utilizados por ambas instancias, alcanzado en el marco de A3 92 participaciones, de las cuales el 15% como operadores principales, correspondiendo a Eurochile el 86% de ellas. Herramientas institucionales así como FDN y CEP son poco utilizadas, especialmente por ser ya instituciones con mucha capacidad de gestión y por el trabajo y poca efectividad del FDN/CEP. Ambos ECE funcionan muy bien en la Red, particularmente por sus antecedentes institucionales, en la misma Red así como por su capacidad de cumplimiento de los AS.

Eficiencia

Hay altos niveles de eficiencia. la capacidad institucional de las instancias de acogida, la estructura funcional, la fortaleza financiera y el plus que el país confiere, hacen que los dos ECE estudiados presenten niveles importantes de eficiencia.

Aunque como costumbre resulta difícil en estos casos alcanzar una información financiera actual de los ECE, no por su inadecuado manejo sino más bien producto de un recelo institucional, es difícil dar una opinión sobre el manejo financiero de ambas instancias. Si se pudo constatar que los registros contables y financieros, así como los procedimientos para la tramitación de desembolsos se ajustan a los de las instituciones madres, por lo que no habría ninguna duda sobre su efectividad.

El manejo de los aspectos de visibilidad son diferentes, como es obvio, dada su génesis y los fondeos realizados, en EUROCHILE la visibilidad de la UE es más evidente. La CCS es totalmente parca en dicho sentido, limitándose estrictamente a cumplir con los aspectos mínimos de los Acuerdos.

Modalidades diferentes de organización pero ambas efectivas, utilizan los ECE de cara al manejo de los proyectos A3. Eurochile cuenta con una estructura de personal importante dedicada de forma exclusiva a la preparación, ejecución y seguimiento de propuestas, mientras que CCS cuenta con un personal reducido de forma directa, utiliza la capacidad de plata de la Cámara y sus especialidades para la preparación de las propuestas a presentar al Consorcio. Para la ejecución utiliza el personal destacado al ECE (dos personas) así como la contratación a destajo y quedando el seguimiento a nivel de una sola persona. Ambas instancias mantienen una relación fluida con el Consorcio, pero sin que su éxito se deba a la misma. En conjunto han manejado 97 actividades, siendo ambas instancias muy buscadas para actuar como colaboradores.

Respecto al seguimiento interno hay que destacar nuevamente la capacidad organizativa de las instancias de acogida. El ECE de la CCS, utiliza los departamentos de servicio al cliente de la Cámara para mantener un contacto con la empresa que ha sido atendida, en primer lugar para buscar la afiliación en el caso de que no lo este o bien para retroalimentar la valoración de los servicios prestados. No hay seguimiento específico sobre el establecimiento concreto de negocios entre las PYMES apoyadas, ni tampoco una preocupación para normarlo. En EUROCHILE, dada su misma naturaleza, les interesa conocer el avance de cada PYME a efectos de poder continuar brindándole servicios de acompañamiento.

Eficacia

Existe la sensación de que el Programa A3 está siendo exitoso. A pesar de no existir esfuerzos por parte de ninguno de los dos ECE entrevistados respecto al establecimiento de contactos comerciales entre las PYMES de ambas regiones y por tanto no poder externar con certeza una opinión, algunos elementos convergen a favor del éxito que el A3 alcanza en Chile:

- las empresas entrevistadas aunque pocas, manifestaron haber encontrado sus contrapartes en Europa,
- la cantidad de ES en los cuales han participado ambos ECE, evidencia la voluntad del empresariado de invertir en sus procesos de internacionalización,
- la posición de los jerarcas de las instituciones de acogida sobre la efectividad que esta teniendo el A3,
- la relación de negocios generados versus inversión realizada, que aunque mide el impacto generado, denota que las empresas han debido establecer relaciones comerciales previas.

El entramado empresarial diverso, dificulta al mismo tiempo una certeza sobre el tipo de PYME con la cual se esta colaborando. Ambos ECE le prestan más atención al sector de actividad y no al tamaño de la misma. Lo anterior parece ser una de las debilidades del A3 en general, estando en la palestra el cuestionamiento si las empresas que participan del programa son las más ávidas de ayuda en sus esfuerzos de internacionalización.

Independiente de ello, el A3 contribuye efectivamente en los esfuerzos que realizan las PYMES para incursionar en los mercados internacionales, en especial el europeo, al tiempo que es un instrumento que coadyuva en alcanzar la misión institucional de los ECE. En el caso de Eurochile los mismos estatutos de la Fundación la obligan a constituir un puente entre las PYMES chilenas y europeas. El A3 también favorece el fortalecimiento institucional de las instituciones de acogida, aunque ambas instituciones gozan desde ya de altos niveles de gestión.

Aunque ambas instancias resaltan la existencia de la Red AL-INVEST III, son muy pocos casos en los que la misma ha funcionado sin contar con el subsidio del Programa. En aquellos casos en los que se ha operado, la relación se convierte en una simple venta de servicios, que igual el demandante podría obtenerlo en el mercado.

Impacto

Las perspectivas de impacto son favorables. Aunque se reconoce que existe interés de los operadores en Europa, en especial por parte de Eurochile, se acepta que es un mercado más complejo con altas exigencias de calidad por lo que los empresarios guardan en él cierta aversión, a sabiendas de sus mejores remuneraciones. A pesar de ello, ciertas PYMES reconocen en él una fuente de conocimiento y tecnología, que podría generar mejoras en los procesos productivos de sus empresas, con lo que se podrían aumentar sus niveles de competitividad en otros mercados.

Es aceptado por ambos ECE, que en lo referido a la generación del volumen de negocios, la gestión se escapa de sus manos, por lo que no se realizan muchos esfuerzos por darle un seguimiento permanente a las empresas, que permita identificar los negocios generados. Eurochile admite que por medio del FDN y CEP las empresas que han participado en ellos han generado negocios por valores mayores al millón de Euros. Ambas instancias manifiestan que han aumentado sus

relaciones con operadores, en especial latinoamericanos y que las empresas que han apoyado aceptan que en muchas de las oportunidades que han participado en eventos de A3 han sido más efectivas las relaciones comerciales entre empresas sur-sur.

Sostenibilidad

Las perspectivas de sostenibilidad son buenas: Ambos ECE reconocen que en el caso de no continuar el AL-INVEST, el trabajo que se brinda actualmente continuará, señalándose claramente por parte de CCS que la prioridad no será el mercado europeo, aunque se continuará tomando en consideración. La misma opinión se vierte sobre la continuidad de participación en la Red, siendo en este caso más pesimista Eurochile, el cual prevé una baja participación en Europa, en las relaciones con los Coopecos y en la participación en eventos en dicho continente. Para ambas instituciones la sostenibilidad financiera del servicio de internacionalización no esta en discusión. La CCS por contar con un soporte financiero institucional importante que esta en función de la demanda de sus agremiados, mientras que Eurochile cuenta con un fondo de capitalización donado por la UE con el cual se financian el 50% de sus operaciones.

Sugerencias

- un esfuerzo adicional en el seguimiento interno deberá ser exigido a ambos ECE por parte del Consorcio. La capacidad financiera de ambos no debería ser un factor limitante de ellos,
- el Consorcio deberá poner mayor atención al tipo de empresas que se están favoreciendo con el apoyo del Programa. Existe la sensación de que el mayor uso lo están haciendo empresas versadas en el proceso de internacionalización.
- el Consorcio debería considerar la dedicación de más tiempo a los aspectos técnicos sin descuidar los financieros que actualmente acaparan la atención de los colaboradores,

Fichas por Operador visitado en América Latina

Ficha de monitoreo de operador AL-INVEST III

Datos generales sobre el operador

Nombre: Cámara de Comercio de Guayaquil
País: Ecuador

Tiempo en la red: Octubre 1994

Tipología: La Cámara de Comercio de Guayaquil es un órgano privado de promoción del comercio de las Pymes ecuatorianas de la zona de Guayaquil. El Eurocentro ofrece servicios complementarios a las actividades habituales de la Cámara, no centradas principalmente en la exportación.

Actividad/servicios: La actividad del Eurocentro, a más de promocionar la imagen del país en el exterior presentando a los empresarios europeos las ventajas de invertir en él, es guiar a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ecuatorianas (exportadores, importadores, comerciantes, industriales, artesanos, etc.) para lograr un mayor y mejor conocimiento de las nuevas corrientes de producción y comercio mundial, incursionando en la globalización a través de encuentros, búsqueda de contactos, seminarios, asesoramiento en ejecución de proyectos, mercadeo de sus productos, identificación de contrapartes, realización de encuentros locales e internacionales, participación en Ferias Mundiales, etc... La naturaleza de los servicios prestados son Human resources specialist Organisation of tradefairs, Search-identification-selection of potential partners, Technology transfer.

Actividad en AL-INVEST	<u>n. de eventos</u>	<u>subsidio €</u>
AL-INVEST III	46	
AL-INVEST Total	89	969.410

% AL-INVEST III 51%

Actividades realizadas por herramienta (fase III)	<u>OP</u>	<u>COL</u>
• CAPYME		-
• SEU/SLA	-	-
• ES		-
• FDN		-
• CEP	-	-
• CAP	-	-
• IFU	-	-
• ACO		-
• <u>Total</u>		-

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)

Total 1178

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operadorninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	a
	Relevancia del Programa AI-Invest	a
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	c
	Posición como Operador Principal	b
	Posición como Colaborador	a
	Validez de la Red	a
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	a
	Ejecución de Acuerdos	b
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	c
	Seguimiento del Consorcio	b
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	a
	Contribuc. AI-Invest Misión Institucional	a
	Contribuc. AI-Invest Internacional PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	b
	Utilización RED AI-Invest sin subsidios	b
Impacto	Interés del Operador en Europa	a
	Interés de las PYME en Europa	b
	Volumen de negocio generado	b
	Aumento de actividades del Op	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	c
Sost	Continuidad de participación en la Red	a
	Continuidad servicios internacionalización	a
	Autofinanciamiento	b
	Orientación hacia el mercado Europeo	c

Empresas analizadas *Numero total:* 3 entrevistas personales en la sede del Eurocentro y revisión de fichas de seguimiento *Nivel de satisfaccion con servicios dentro del A3:* muy alta. Las empresas están muy satisfechas con la organización del operador y el nivel de servicios en los eventos en los que han participado. Las de más experiencia exportadora propia apuntan a la necesidad de mejorar las agendas en los encuentros sectoriales. *relacion con el operador:* positiva. Las empresas valoran positivamente el servicio recibido por el Eurocentro.

Datos generales sobre el operador

Nombre: Cámara de Industriales de Pichincha

País: Ecuador

Tiempo en la red: 31-5-2005

Tipología: La Cámara de Industriales de Pichincha es un organismo privado de servicios a las industrias de la zona de Pichincha en Ecuador. El Eurocentro ofrece servicios complementarios relacionados con promoción de exportaciones y completa así su gama de servicios a la industria.

Actividad/servicios: Las actividades principales de la institución incluyen:

Fortalecer al sector industrial, contribuir al desarrollo de la economía nacional y propender al mejoramiento de las condiciones de vida de los ecuatorianos, en un ambiente de paz social, concertación y diálogo entre los sectores gubernamental, laboral y empresarial.

Representar a los afiliados y brindarles asistencia, apoyo y cooperación en defensa de sus legítimos intereses.

Impulsar el mejoramiento de la competitividad y la productividad de la industria, fomentando la modernización y su expansión, para ampliar la participación en los mercados externos.

Auspiciar la continua capacitación de técnicos y trabajadores, en materia industrial. **Promover** la investigación científica y tecnológica en las distintas actividades productivas del país.

Sus principales servicios engloban la [defensa gremial](#), [representación gremial](#), [asesorías](#), [información](#), [servicios generales](#), [publicaciones](#), [registros de la base de datos](#), [convenios para nuevos servicios](#).

Actividad en AL-INVEST	<u>n. de eventos</u>	<u>subsidio €</u>
AL-INVEST III	11	36.000(no recibido)
AL-INVEST Total	11	36.000(no recibido)
% AL-INVEST III	100%	100%

Actividades realizadas por herramienta (fase III)	<u>OP</u>	<u>COL</u>
• CAPYME		-
• SEU/SLA		-
• ES		
• FDN		-
• CEP		-
• CAP		
• IFU		
• ACO		
• <u>Total</u>		

Numero de participaciones de empresas en actividades (2005)
35

Total 35

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador

ninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	c
	Relevancia del Programa AI-Invest	b
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	c
	Posición como Operador Principal	c
	Posición como Colaborador	a
	Validez de la Red	a
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	a
	Ejecución de Acuerdos	b
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	c
	Seguimiento del Consorcio	b
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribuc. AI-Invest Misión Institucional	b
	Contribuc. AI-Invest Internacional PYME	a
	Fortalecimiento Institucional	b
	Utilización RED AI-Invest sin subsidios	b
Impacto	Interés del Operador en Europa	b
	Interés de las PYME en Europa	b
	Volumen de negocio generado	b
	Aumento de actividades del Op	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	b
Sost	Continuidad de participación en la Red	b
	Continuidad servicios internalización	b
	Autofinanciamiento	c
	Orientación hacia el mercado EuropeO	b

Empresas analizadas

Numero total: Ninguna. El Eurocentro no tiene fichas de seguimiento, al tratarse de un operador colaborador en todos sus eventos y pensarse eximido de esta obligación.

Datos generales sobre el operador

Nombre: Corporación para la Promoción de Exportaciones e inversiones de Ecuador

País: Ecuador

Tiempo en la red: Junio 2005

Tipología: La CORPEI es un órgano privado de promoción del comercio de las Pymes ecuatorianas a nivel nacional. El Eurocentro ofrece servicios complementarios a las Pymes con actividades muy similares a las que practica vocacionalmente la institución.

Actividad/servicios: Las actividades principales de la institución incluyen:

-la ejecución la promoción (sin incluir ayuda financiera) de las exportaciones de productos del Ecuador, en áreas de información, formación, asistencia técnica, desarrollo de mercados, promoción exterior y otras actividades que diversifican y aumentan la oferta exportable del país y la promueven en mercados exteriores.

-la asistencia a personas físicas y jurídicas dedicadas a las actividades de exportación en el desarrollo de procesos como la diversificación de mercados, de productos, el aumento de valor añadido en los productos y del volumen de exportaciones, identificación de nuevos productos y servicios con potencial exportador y la inserción de las compañías ecuatorianas y los productos en los sistemas de comercialización internacional.

-la orientación y dirección de la promoción de la inversión directa en el país, con programas para diseminar las oportunidades de inversión, publicitando la imagen-país en el exterior, organizando misiones de inversión y otros eventos promocionales. – El establecimiento y la organización de una red exterior encargada de la promoción de exportaciones ecuatorianas y de la atracción de inversión directa al país

- la promoción de la creación de consorcios o uniones de exportadores con el objetivo de conseguir una mayor y más dinámica presencia en mercados internacionales.

Actividad en AL-INVEST	<u><i>n. de eventos</i></u>	<u><i>subsidio €</i></u>
AL-INVEST III	15	120.075
AL-INVEST Total	15	120.075
% AL-INVEST III	100%	100%

<i>Actividades realizadas por herramienta (fase III)</i>	<u><i>OP</i></u>	<u><i>COL</i></u>
• CAPYME		-
• SEU/SLA		-
• ES		
• FDN		-
• CEP		-
• CAP		
• IFU		
• ACO		
• <u>Total</u>		

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)	45
Total	45

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador IFU con el Instituto Latino Americano (Roma)

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	b
	Relevancia del Programa AI-Invest	a
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	b
	Posición como Operador Principal	a
	Posición como Colaborador	b
	Validez de la Red	a
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	c
	Presentación de Proyectos	a
	Ejecución de Acuerdos	b
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	c
	Seguimiento del Consorcio	b
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	a
	Contribuc. AI-Invest Misión Institucional	a
	Contribuc. AI-Invest Internacional PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	b
	Utilización RED AI-Invest sin subsidios	b
Impacto	Interés del Operador en Europa	b
	Interés de las PYME en Europa	b
	Volumen de negocio generado	c
	Aumento de actividades del Op	a
	Aumento de PYMES Sur-Sur	b
Sost	Continuidad de participación en la Red	a
	Continuidad servicios internalización	a
	Autofinanciamiento	b
	Orientación hacia el mercado Europeo	c
Empresas analizadas <i>Numero total:</i> revisión de fichas de seguimiento <i>Nivel de satisfaccion con servicios dentro del A3:</i> alta. Las empresas muestras satisfacción, aunque echan de menos, en general, un contacto más directo y personalizado con la institución. <i>Calidad de la relacion con el operador:</i> positiva. La empresa valora el servicio recibido por el Eurocentro.		

Datos generales sobre el operador

Nombre: Asociación de Exportadores

País: Perú

Tiempo en la red: Noviembre 2005

Tipología

La Asociación de Exportadores (ADEX) es una institución empresarial fundada en 1973 para representar y prestar servicios a sus asociados: Exportadores, Importadores y prestadores de Servicios al Comercio. El gremio de ADEX está constituido por empresas grandes, medianas y pequeñas que tienen como denominador común la visión de alcanzar objetivos empresariales ambiciosos.

ADEX es una asociación privada de desarrollo del comercio exterior peruano siendo el gremio empresarial privado, que promueve la competitividad del sector exportador, la internacionalización de nuestras empresas y la responsabilidad social contribuyendo así al desarrollo nacional.

Actividades/servicios :

ADEX promueve la competitividad de sus asociados en el mercado mundial a través de la defensa gremial, asesoría, capacitación, innovación y formulación permanente de propuestas para el desarrollo del comercio exterior peruano.

ADEX tiene un compromiso con el país en el fomento de la cultura exportadora.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Contribuir a la competitividad de nuestros asociados.
- Facilitar el desarrollo de mercados de nuestros asociados.
- Facilitar el desarrollo de la oferta exportable de nuestros asociados.
- Liderar el comercio exterior.
- Lograr un alto nivel de satisfacción de nuestros asociados.
- Lograr un alto nivel de desarrollo del recurso humano.

Actividad en AL-INVEST	<u>n. de eventos</u>	<u>subsidio €</u>
AL-INVEST III (hasta fin 2006)	7	24.000
AL-INVEST Total	7	24.000
% AL-INVEST III	100%	100%
Actividades realizadas por herramienta (fase III)	<u>OP</u>	<u>COL</u>
• CAPYME		-
• SEU/SLA		-
• ES		4
• FDN		1
• CEP		-
• CAP		
• IFU		
• ACO		2
• <u>Total</u>		<u>7</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)	13
Total	13

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador Ninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	b
	Relevancia del Programa AI-Invest	b
	Adaptación de los instrumentos	a
	Adaptación del Reglamento	c
	Posición como Operador Principal	b
	Posición como Colaborador	b
	Validez de la Red	b
Eficiencia	Manejo Interno	a
	Visibilidad	a
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	a
	Ejecución de Acuerdos	a
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	b
	Seguimiento del Consorcio	n/d
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	a
	Contribuc. AI-Invest Misión Institucional	b
	Contribuc. AI-Invest Internacional PYME	a
	Fortalecimiento Institucional	b
	Utilización RED AI-Invest sin subsidios	b
Impacto	Interés del Operador en Europa	b
	Interés de las PYME en Europa	b
	Volumen de negocio generado	n/d
	Aumento de actividades del Op	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	n/d
Sost	Continuidad de participación en la Red	b
	Continuidad servicios internacionalización	b
	Autofinanciamiento	b
	Orientación hacia el mercado Europeo	c
Empresas analizadas <i>No se ha analizado directamente ninguna empresa en el monitoreo de este operador. Es previsible que el servicio de esta organización sea valorado positivamente, pues añade un valor añadido a su ya especializada oferta de servicios privados de exportación a sus asociados.</i>		

Datos generales sobre el operador

Nombre: **Cámara de Comercio de Lima**

País: Perú

Tiempo en la red: 1-5-1994

Tipología: La Cámara de Comercio de Lima es un órgano privado de promoción del comercio de las Pymes peruanas a nivel nacional. El Eurocentro ofrece servicios complementarios a las Pymes con actividades complementarias a las que practica vocacionalmente la institución.

Actividad/servicios: EL objetivo del EUrocentro es el de intensificar las relaciones comerciales, tecnológicas y financieras entre las empresas europeas y peruanas, mediante acuerdos de colaboración, joint ventures, transferencia de tecnología y acuerdos de know-how, patentes, licencias, formación asistencia técnica etc. Además la Cámara ofrece los siguientes servicios:

- Asistencia jurídica-legal
- Formación en gestión y formación técnica
- Organización de eventos relacionados con el Comercio Exterior
- Búsqueda e identificación de potenciales clientes
- Publicaciones periódicas con información comercial y oportunidades de negocio.

Actividad en AL-INVEST	<u>n. de eventos</u>	<u>subsidio €</u>
AL-INVEST III	30	
AL-INVEST Total	58	346.610
% AL-INVEST III		51,7%
Actividades realizadas por herramienta (fase III)	<u>OP</u>	<u>COL</u>
• CAPYME		-
• SEU/SLA		-
• ES		
• FDN		-
• CEP		-
• CAP		
• IFU		
• ACO		
• <u>Total</u>		

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)

Total 409

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	b
	Relevancia del Programa Al-Invest	a
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	c
	Posición como Operador Principal	a
	Posición como Colaborador	b
	Validez de la Red	a
Eficiencia	Manejo Interno	
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	b
	Ejecución de Acuerdos	a
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	b
	Seguimiento del Consorcio	b
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	
	Contribuc. Al-Invest Misión Institucional	a
	Contribuc. Al-Invest Internacional PYME	a
	Fortalecimiento Institucional	b
	Utilización RED Al-Invest sin subsidios	b
Impacto	Interés del Operador en Europa	
	Interés de las PYME en Europa	b
	Volumen de negocio generado	a
	Aumento de actividades del Op	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	b
Sost		a
	Continuidad de participación en la Red	
	Continuidad servicios internacionalización	a
	Autofinanciamiento	a
	Orientación hacia el mercado Europeo	b
		b

Empresas analizadas

Numero total: entrevistas directas a 9 empresas durante encuentro sectorial Perú Moda y análisis de fichas de seguimiento en la Cámara de Comercio

Nivel de satisfacción con servicios dentro del A3: EL nivel de satisfacción es alto, aunque se denota necesidad de mejorar el matchmaking de las agendas en los encuentros, y la calidad del trabajo de los operadores colaboradores en su identificación y filtro de empresas. Problemas principales observados en potencial comercial: falta de financiación disponible para empresas de latino América, falta de volumen de producción y falta de calidad (por este orden).

Datos generales sobre el operadorNombre: Sociedad Nacional de Industrias

País: Perú

Tiempo en la red: Noviembre 2002

Tipología

La Sociedad Nacional de Industrias (SNI), es la institución que agrupa a las empresas Industriales privadas del Perú. Es una persona jurídica de derecho privado que no persigue fines de lucro, ni desarrolla actividad política partidaria alguna. Actualmente la SNI cuenta con más de 1,000 de las más representativas empresas del sector industrial del país, que representan el 90% del Valor Bruto de la Producción Nacional. Cabe mencionar que el 25% del producto bruto interno (PBI) del Perú, esta conformado por el aporte del sector industrial.

Actividades :

Durante mas de cien años de vida institucional, la Sociedad Nacional de Industrias se ha caracterizado por la decidida defensa de los intereses de la industria nacional, fomentando además, la internacionalización de los productos peruanos dentro de los estándares de calidad internacional que marcan la tendencia de consumo a nivel mundial. Sus objetivos, pilar sobre el que se sustenta toda acción emprendida por la SNI, tienen como orientación fundamental la defensa de los intereses de los industriales peruanos a través de la modernización de sus actividades, en beneficio de la industria nacional en su conjunto: (i) Defender la propiedad e iniciativa privada como eje de la democracia y el desarrollo económico de la nación; (ii) Fomentar la modernización de las actividades productivas nacionales, en especial de la industria; (iii) Cooperar en la formulación de las disposiciones legales que contribuyan a acelerar el crecimiento industrial del país; (iv) Orientar y coordinar la opinión de los asociados sobre los problemas nacionales; y (v) Representar y defender los intereses de sus asociados.

Actividad en AL-INVEST	<u><i>n. de eventos</i></u>	<u><i>subsidio €</i></u>
AL-INVEST III	23	43.600
AL-INVEST Total	23	43.600
% AL-INVEST III	100%	100%

<i>Actividades realizadas por herramienta (fase III)</i>	<u><i>OP</i></u>	<u><i>COL</i></u>
• CAPYME		-
• SEU/SLA		-
• ES		
• FDN		
• CEP		-
• CAP		
• IFU		
• ACO		
• <u>Total</u>		

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)	45
Total	46

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador: Ninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	c
	Relevancia del Programa AI-Invest	b
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	c
	Posición como Operador Principal	c
	Posición como Colaborador	b
	Validez de la Red	b
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	n/d
	Presentación de Proyectos	b
	Ejecución de Acuerdos	b
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	n/d
	Seguimiento del Consorcio	n/d
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribuc. AI-Invest Misión Institucional	b
	Contribuc. AI-Invest Internacional PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	c
	Utilización RED AI-Invest sin subsidios	c
Impacto	Interés del Operador en Europa	b
	Interés de las PYME en Europa	c
	Volumen de negocio generado	n/d
	Aumento de actividades del Op	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	n/d
Sost	Continuidad de participación en la Red	c
	Continuidad servicios internacionalización	c
	Autofinanciamiento	c
	Orientación hacia el mercado Europeo	b
Empresas analizadas : <i>No se ha analizado directamente ninguna empresa en el monitoreo de este operador, al no encontrarse disponibles las fichas de seguimiento ni producirse las entrevistas programadas en principio por el propio operador. El tipo de empresa de esta asociación difiere de los otros operadores en el Perú, al tratarse esta asociación de gremios industriales, con vocación de lobby y de liderazgo de procesos de cooperación comercial a nivel global (TLC con EEUU principalmente)</i>		

Datos generales sobre el operador

Nombre: Cámara de Industrias del Uruguay

País: Uruguay

Institución madre: Cámara de Industrias del Uruguay

Tiempo en la red: 1994-07-12

Tipología: Eurocentro inserto en Cámara de Comercio de carácter generalista.

Actividad/servicios: El Eurocentro se dedica al Design of business plans, Feasibility study of business projects, Finance project (financial assistance), Management/Technical training, Market study, Merger/Acquisition/Set-up of joint-ventures, Organisation of trade fairs, PR/Marketing, Search-identification-selection of potential partners, Technology transfer.

Actividad en AL-INVEST	<u>n. de eventos</u>	<u>subsidio €</u>
AL-INVEST III	44	277.110
AL-INVEST Total	157	1.523.155
% AL-INVEST III	28,0%	18,2%

Actividades realizadas por herramienta (fase III)	<u>OP</u>	<u>COL</u>
• CAPYME	1	10
• SEU/	-	1
• ES	1	23
• FDN	-	-
• CEP	-	-
• CAP	-	5
• IFU	-	-
• ACO	-	3
• <u>Total</u>	<u>2</u>	<u>41</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)

Total 724

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador

ninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	b
	Relevancia del Programa AI-Invest	c
	Adaptación de los instrumentos	d
	Adaptación del Reglamento	b
	Posición como Operador Principal	c
	Posición como Colaborador	b
	Validez de la Red	b
Eficiencia	Manejo Interno	c
	Visibilidad	c
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	c
	Ejecución de Acuerdos	b
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	c
	Seguimiento del Consorcio	c
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribuc. AI-Invest Misión Institucional	c
	Contribuc. AI-Invest Internacional PYME	c
	Fortalecimiento Institucional	c
	Utilización RED AI-Invest sin subsidios	c
Impacto	Interés del Operador en Europa	b
	Interés de las PYME en Europa	b
	Volumen de negocio generado	c
	Aumento de actividades del Operación.	c
	Aumento de PYMES Sur-Sur	c
Sost	Continuidad de participación en la Red	a
	Continuidad servicios internacionalización	b
	Autofinanciamiento	b
	Orientación hacia el mercado Europeo.	c

Empresas analizadas

Numero total: 3 entrevistas personales en la sede de las empresas. Reunión adicional con 10 empresas en la sede de la Cámara.

Nivel de satisfacción con servicios dentro del A3: regular. Las empresas visitadas, aprecian la utilidad de las actividades aunque no se sienten acompañados en el proceso de internacionalización (una de ellas no necesita incrementar su internacionalización, por falta de interés por el proceso). alguna de ellas ha obtenido un resultado positivo derivado de las actividades, pero no se percibe una continuidad en el seguimiento (a excepción de Botica del Señor). *Calidad de la relación con el operador:* positiva. Las empresas valoran de manera buena el servicio recibido por el Eurocentro.

Datos generales sobre el operador

Nombre: **Cámara Nacional de Comercio y Servicios**

País: Uruguay

Institución madre: Cámara Nacional de Comercio y Servicios

Tiempo en la red: 2005-03-09

Tipología: Eurocentro inserto en Cámara de Comercio de carácter generalista.

Actividad/Servicios: El Eurocentro se dedica al Design of business plans, Feasibility study of business projects, Human resources specialist, Market study, Legal assistance, Merger/Acquisition/Set-up of joint-ventures, Organisation of trade fairs, PR/Marketing, Search-identification-selection of potential partners, Technology transfer.

Actividad en AL-INVEST	<u>n. de eventos</u>	<u>subsidio €</u>
AL-INVEST	45	65.500
AL-INVEST	45	65.500
% AL-INVEST III	100%	100%

Actividades realizadas por herramienta (fase III)	<u>OP</u>	<u>COL</u>
• CAPYME	-	3
• SEU/SLA	-	5
• ES	-	14
• FDN	-	2
• CEP	-	-
• CAP	-	5
• IFU	-	1
• ACO	-	1
• <u>Total</u>	<u>0</u>	<u>31</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)	58
Total	58

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador

ninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	b
	Relevancia del Programa AI-Invest	a
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	b
	Posición como Operador Principal	-
	Posición como Colaborador	b
	Validez de la Red	b
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	c
	Presentación de Proyectos	c
	Ejecución de Acuerdos	b
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	b
	Seguimiento del Consorcio	b
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribuc. AI-Invest Misión Institucional	b
	Contribuc. AI-Invest Internacional PYME	c
	Fortalecimiento Institucional	b
	Utilización RED AI-Invest sin subsidios	c
Impacto	Interés del Operador en Europa	a
	Interés de las PYME en Europa	b
	Volumen de negocio generado	d
	Aumento de actividades del Op	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	c
Sost	Continuidad de participación en la Red	b
	Continuidad servicios internacionalización	a
	Autofinanciamiento	a
	Orientación hacia el mercado Europeo	b
Empresas analizadas		
<i>Numero total:</i> 10 empresas dentro de un evento abierto de visibilidad del programa <i>Nivel de satisfacción con servicios dentro del A3:</i> regular. Las empresas no tenían mucha relación ni estaban muy enteradas de las posibilidades que ofrece el programa (motivo por el cual se realizaba el evento). Un número considerable manifestó su interés de participar en las actividades pero de manera puntual (fuera de un marco más amplio de internacionalización) <i>Calidad de la relación con el operador:</i> positiva. Las empresas entrevistadas apenas tienen relación con el operador.		

Datos generales sobre el operador

Nombre: **ECE MX – CANACINTRA DF**

País: México

Institución madre: Cámara Nacional de la Industria de la Transformación

Tiempo en la red: 1995-02-27

Tipología: Eurocentro inserto en cámara de comercio de carácter generalista

La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación es una cámara formada por industriales que ha logrado consolidar a lo largo de 60 años una estructura, capacidad y prestigio reconocido. Canacintra es el organismo empresarial con mayor cobertura e infraestructura a nivel nacional, y es el operador más antiguo de la red AL – INVEST III en México.

Actividad/servicios: El Eurocentro se dedica al Design of business plans, Feasibility study of business projects, Human resources specialist, Management/Technical training, Legal assistance, Market study, Merger/Acquisition/Set-up of joint-ventures, Organisation of trade fairs, Technology transfer, Search-identification-selection of potential partners.

Actividad en AL-INVEST	<u>n. de eventos</u>	<u>subsidio €</u>
AL-INVEST III	36	354.050
AL-INVEST Total	113	2.094.502
% AL-INVEST III	31,8%	17%

Actividades realizadas por herramienta (fase III)	<u>OP</u>	<u>COL</u>
• CAPYME	0	4
• SEU/SLA	2	6
• ES	1	10
• FDN	0	1
• CEP	0	0
• CAP	1	5
• IFU	2	0
• ACO	2	2
• <u>Total</u>	<u>8</u>	<u>28</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)

Total **1.899**

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador

La actividad consistía en una SEU sobre Marroquinería en el marco de la feria de SIPIEL en Madrid (26/05/2006). La actividad se componía de una parte de visitas mas información sectorial y otra parte de estancia en la feria (stands mas visitas). El evento contaba con la participación de Pymes en la cuantía estimada. Según las entrevistas realizadas, se podrían sistinguir dos tipos de empresas participantes: por un lado, las que realizan la primera visita internacional para los cuales el evento parece especialmente pertinente (mas aun si tienen una relacion estable con la Cámara y han participado en alguna actividad en el pais de origen) y por otro grupo que ya ha viajado y para los cuales la actividad carece de gran importancia (no existe adicionalidad).

La SEU estaba bien coordinada por el operador principal (logística y atención durante el evento), y así era percibida por las empresas asistentes, especialmente aquellos que se iniciaban en el proceso de internacionalización. La colaboración con operadores conocidos por el MO es uno de los factores de éxito organizativos mejor valorados por los propios organizadores (en este caso CCIM).

No obstante, la eficacia de la actividad para estas empresas en relación a los indicadores definidos por el proyecto para el OG (volumen de negocios) no era muy apreciable, principalmente por la falta de relación de este tipo de empresas con el operador en el día a día del desempeño de su actividad. Por el contrario, la actividad sí produjo otros efectos positivos más allá de este indicador, como pueden ser el conocimiento de las tendencias de mercado o el conocimiento sobre el futuro uso de las ferias.

El impacto del evento para la internacionalización de las empresas es limitado, especialmente debido a la falta de estrategia de selección de los candidatos óptimos para participar en los eventos, lo que propicio la formación de las dos tipologías de empresas anteriormente mencionadas. Mas aun, podríamos decir que las perspectivas de sostenibilidad de las actividades encaminadas a la internacionalización desde distintas etapas de su desarrollo son escasas en cuanto que no producen un impacto directo sobre los asistentes que les introduzca definitivamente en dicho proceso (en caso de Pymes de iniciación) o que les ayude a concretar oportunidades comerciales de mayor calidad (en el caso de empresas "viajadas")

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	a
	Relevancia del Programa AI-Invest	b
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	b
	Posición como Operador Principal	b
	Posición como Colaborador	a
	Validez de la Red	b
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	b
	Ejecución de Acuerdos	b
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	c
	Seguimiento del Consorcio	c
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribuc. AI-Invest Misión Institucional	b
	Contribuc. AI-Invest Internacional PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	b
	Utilización RED AI-Invest sin subsidios	-
Impacto	Interés del Operador en Europa	c
	Interés de las PYME en Europa	c
	Volumen de negocio generado	c
	Aumento de actividades del Op	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	b
Sost	Continuidad de participación en la Red	b
	Continuidad servicios internacionalización	a
	Autofinanciamiento	a
	Orientación hacia el mercado Europeo	b

Empresas analizadas.

Total de empresas participantes en la actividad: 18 TOC y 41 LOC. Se entrevistaron 4 empresarios de entre los cuales, dos eran de perfil “iniciación” y dos “viajadas”. Las primeras, valoraron especialmente la capacitación previa al evento así como la posibilidad de tener un espacio de referencia dentro de la feria. Su permanencia en el recinto habilitado por el operador, es también otra de las características de estas empresas de “iniciación”. La poca relación con el operador en el día a día, junto con su interés por aumentar la superficie de exposición dentro del stand habilitado (objetivo no principal de la actividad) definen mayormente el perfil de estas empresas. Por otro lado, las compañías “viajadas” (algunas de ellas podrían no ser consideradas

Datos generales sobre el operador

Nombre: Eurocentro Bancomext - Monterrey

Pais: México

Institución madre: Banco Nacional de Comercio Exterior,
S.N.C. - Dirección General Adjunta de Desarrollo
Exportador

Tiempo en la red: 1997-04-16

Tipología: El Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) es el instrumento del Gobierno Mexicano cuya misión consiste en impulsar el crecimiento de las empresas mexicanas, principalmente pequeñas y medianas e incrementar su participación en los mercados globales, ofreciendo soluciones integrales que fortalezcan su competitividad y fomenten la inversión, a través del acceso al financiamiento y a otros servicios y promocionales.

Actividad/servicios: El Eurocentro se dedica al Design of business plans, Feasibility study of business projects, Finance project (financial assistance), Market study, Merger/Acquisition/Set-up of joint-ventures, Organisation of trade fairs, PR/Marketing, Search-identification-selection of potential partners.

Actividad en AL-INVEST	<u><i>n. de eventos</i></u>	<u><i>subsidio €</i></u>
AL-INVEST III	45	~1.200.000
AL-INVEST Total	88	2.926.070
% AL-INVEST III	51,0%	41,0%

<i>Actividades realizadas por herramienta (fase III)</i>	<u><i>OP</i></u>	<u><i>COL</i></u>
• CAPYME	1	-
• SEU/SLA	4	-
• ES	4	22
• FDN	2	-
• CEP	1	-
• CAP	1	4
• IFU	1	2
• ACO	2	1
• <u>Total</u>	<u>16</u>	<u>29</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)	395
Total	1.615

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operadorninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	a
	Relevancia del Programa Al-Invest	a
	Adaptación de los instrumentos	a
	Adaptación del Reglamento	b
	Posición como Operador Principal	b
	Posición como Colaborador	b
	Validez de la Red	b
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	a
	Ejecución de Acuerdos	b
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	b
	Seguimiento del Consorcio	b
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribuc. Al-Invest Misión Institucional	b
	Contribuc. Al-Invest Internacional PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	b
	Utilización RED Al-Invest sin subsidios	c
Impacto	Interés del Operador en Europa	a
	Interés de las PYME en Europa	b
	Volumen de negocio generado	b
	Aumento de actividades del Op	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	c
Sost	Continuidad de participación en la Red	b
	Continuidad servicios internalización	a
	Autofinanciamiento	b
	Orientación hacia el mercado Europeo	b

Empresas analizadas

Numero total: 1 entrevista personal en la sede de la empresa "Sagui" de Monterrey
Nivel de satisfaccion con servicios dentro del A3: muy alta. La empresa, productora de juegos para fiestas de cumpleaños (piñatas) logró, gracias a la participación en Agosto 2005 a la feria "Tendence Style" en Francoforte hacer conocer su producto en el mercado europeo y realizar una pequeña venta inicial, a la cual seguirán posiblemente otras en el futuro.

Calidad de la relacion con el operador: positiva. La empresa valora el servicio recibido por el Eurocentro en ocasión de la organización de su participación en la feria mencionada.

Datos generales sobre el operador

Nombre: EUROCENTRO Cámara Argentina de Comercio-Buenos Aires.

País: Argentina

Institución madre: Cámara Argentina de Comercio

Tiempo en la red: 1995-03-15

Tipología: La CAC es una institución que representa los intereses de comerciantes, importadores, agricultores e industriales, frente a las autoridades públicas y a la comunidad empresaria del país como del mundo.

Actividad/servicios: Además de los servicios de internacionalización, el CAC ofrece servicios de visas y certificados de origen, mediación y arbitraje y la escuela de negocios internacionales.

Actividad en AL-INVEST	<u><i>n. de eventos</i></u>	<u><i>subsidio €</i></u>
AL-INVEST III	48	576,000
AL-INVEST Total		
% AL-INVEST III	%	41,0%

<i>Actividades realizadas por herramienta (fase III)</i>	<u><i>OP</i></u>	<u><i>COL</i></u>
• CAPYME	-	6
• SEU/SLA	2	2
• ES	3	20
• FDN	-	1
• CEP	-	-
• CAP	-	10
• IFU	-	-
• ACO	-	4
• <u>Total</u>	<u>5</u>	<u>43</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)

Total

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador

ninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	b
	Relevancia del Programa AL-INVEST III	b
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	b
	Posición como Operador Principal	a
	Posición como Colaborador	a
	Validez de la Red	a
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	a
	Presentación de Proyectos	a
	Ejecución de Acuerdos	a
	Colaboración otros Operadores	a
	Seguimiento Interno	c
	Seguimiento del Consorcio	c
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribución AL-INVEST III Misión Institucional	b
	Contribución AL-INVEST III Internacionalización de PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	b
	Utilización RED AL-INVEST III sin subsidios	b
Impacto	Interés del Operador en Europa	b
	Interés de las PYME en Europa	b
	Volumen de negocio generado	c
	Aumento de actividades del Operador	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	b
Sost.	Continuidad de participación en la Red	b
	Continuidad servicios internacionalización	b
	Autofinanciamiento	b
	Orientación hacia el mercado Europeo	c

Empresas analizadas

Numero total: Se realizaron en la sede del ECE 6 entrevistas con las siguientes empresas todas ellas pequeñas: Tesis OYS (soluciones informáticas para la medicina), Liment-Ar (Alimentos), ARG. Special tees (especies), ARCOMEX (Cooperativa de Servicios) y RACANA (Servicios logísticos).

Nivel de satisfacción con servicios dentro del A3: alta. Las empresas entrevistadas han manifestado la satisfacción por los servicios recibidos del ECE. La participación en CAPYMES les ha ayudado a entender su proceso de internacionalización, en los ES les ha permitido establecer contactos e interpretar los requerimientos del mercado europeo. Sin embargo han manifestado sus inquietudes principalmente respecto a: poca coincidencia del perfil de las empresas agendadas, espacios muy cortos entre reuniones, es necesario realizar mayor sectorización de las empresas. **Calidad de la relación con el operador:** positiva. Las empresas encuentran en el ECE muy buen servicio y atención.

Datos generales sobre el operador

Nombre: EUROCENTRO FUNDEMP. Nueva Córdoba

País: Argentina

Institución madre: Fundación de Empresas para la Excelencia

Tiempo en la red: 1994-10-25

Tipología: FUNDEM es una fundación privada orientada a la gestión empresarial teniendo como último fin desarrollar y /o aumentar la productividad y competitividad de los empresarios de Argentina. Privilegia la capacitación de los recursos humanos, especialmente a nivel directivo, abarcando también temas de globalización y relación de negocios con el Mercosur, la Unión Europea y demás bloques económicos.

Actividad servicios: El ECE brinda servicios de: acompañamiento a PYMES para la concreción de acuerdos de colaboración empresarial, promoción de inversiones extranjeras, internacionalización de las empresas, rondas de negocios, oportunidades de negocios, tour de negocios, encuentros multisectoriales, búsqueda de socio, otorga cursos, seminarios, conferencias, desayunos y almuerzos con empresarios.

Actividad en AL-INVEST	<u><i>n. de eventos</i></u>	<u><i>subsidio €</i></u>
AL-INVEST III	51	2.016.300
AL-INVEST Total	193	3.766.082
% AL-INVEST III	26 %	54 %

<i>Actividades realizadas por herramienta (fase III)</i>	<u><i>OP</i></u>	<u><i>COL</i></u>
• CAPYME	-	-
• SEU/SLA	1	4
• ES	6	32
• FDN	3	-
• CEP	5	-
• CAP	-	-
• IFU	-	-
• ACO	-	-
• <u>Total</u>	<u>15</u>	<u>36</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)	414
Total	3011

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador

ninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	b
	Relevancia del Programa AL-INVEST III	c
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	b
	Posición como Operador Principal	b
	Posición como Colaborador	a
	Validez de la Red	a
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	c
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	b
	Ejecución de Acuerdos	b
	Colaboración otros Operadores	c
	Seguimiento Interno	c
	Seguimiento del Consorcio	c
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribución AL-INVEST III Misión Institucional	c
	Contribución AL-INVEST III Internacionalización de PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	c
	Utilización RED AL-INVEST III sin subsidios	b
Impacto	Interés del Operador en Europa	c
	Interés de las PYME en Europa	c
	Volumen de negocio generado	c
	Aumento de actividades del Operador	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	b
Sost.	Continuidad de participación en la Red	a
	Continuidad servicios internacionalización	b
	Autofinanciamiento	b
	Orientación hacia el mercado Europeo	c

Empresas analizadas

Número total: Se visitaron dos empresas a sus instalaciones: Dos empresas muy diferentes en cuanto a tamaño y volumen de inversiones. Una dedicada al tema del procesamiento de carne (Frigorífico) y la segunda en el negocio del procesamiento de la madera para tarimas. La primera exportando directamente al mercado europeo y la segunda haciendo una exportación indirecta (por medio de las tarimas). *Nivel de satisfacción con servicios dentro del A3:* buena. Los niveles de participación de ambas empresas son diferentes. El frigorífico busca posicionar más su presencia en el mercado europeo al cual ya exporta de antemano, pero donde la participación en ferias con ruedas de negocios incluidas se vuelven mas efectivas para la empresa. El segundo caso lo que buscaba era mejorar los conocimientos sobre las exigencias del mercado europeo (normas de calidad) del material de embalaje, lo cual ha logrado con mucha satisfacción participando en dos CAPYMES. Ha logrado alcanzar la certificación necesaria de sus productos que mejoran su participación en el mercado.

Calidad de la relación con el operador: positiva. Las empresas manifiestan una buena opinión sobre los servicios recibidos por el ECE. Se evidencia sin embargo una relación lejana con el operador

Datos generales sobre el operador

Nombre: EUROCENTRO Mar del Plata- Mar del Plata

País: Argentina

Institución madre: FUNDACIÓN BOLSA DE
COMERCIO MAR DEL PLATA

Tiempo en la red: 1995-10-03

Tipología: La Fundación Bolsa de Comercio de Mar del Plata es una entidad privada que representa a los empresarios del Estado que además ejerce la función de supervisor de las operaciones del mercado de capitales. Tiene un ligamen directo con el Consejo Empresario de Mar del Plata, el cual nuclea, además de la Bolsa de Comercio, a la Cámara Argentina de Armadores de Buques de Altura, la Cámara Argentina de Industriales del Pescado, la Cámara de Procesadores del Pescado, la Asociación de Hoteleros Gastronómica, la Sociedad Rural de Mar del Plata, el Centro de Constructores y la Cámara Textil.

Actividad/servicios: El Eurocentro Mar del Plata tiene la finalidad de promover y asesorar en la cooperación económica, y sobre todo industrial, entre empresarios de la Unión Europea y la región de Mar del Plata. Para ello participa en la organización rondas de negocios y eventos empresariales tendientes a la búsqueda de oportunidades, creación de joint-ventures, transferencia de tecnología y know how, licencias, franquicias y patentes, acuerdos de marketing y representación, capacitación.

Actividad en AL-INVEST	<u><i>n. de eventos</i></u>	<u><i>subsidio €</i></u>
AL-INVEST III	30	612,576
AL-INVEST Total	77	2.090.002
% AL-INVEST III	39 %	29 %
<i>Actividades realizadas por herramienta (fase III)</i>	<u><i>OP</i></u>	<u><i>COL</i></u>
• CAPYME	1	2
• SEU/SLA	3	1
• ES	3	11
• FDN	-	1
• CEP	-	-
• CAP	1	5
• IFU	-	-
• ACO	1	1
• <u>Total</u>	<u>9</u>	<u>21</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)	316
Total	1546

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador: ES El Libro Internacional desarrollado en el marco de la 32° Feria Internacional del Libro- Buenos Aires Argentina 2006. Dicha feria que reúne a más de 1000000 de visitantes todos los años es un espacio propicio para el desarrollo de negocios. Los primeros ocho días de la misma son consignados al intercambio entre profesionales y empresarios del tema, para posteriormente abrirse a la visita del público. Durante esa primer semana es que se celebró el ES. Los principales comentarios del mismo son los siguientes:

1. El tema si bien es importante en el país, no es tan relevante para la actividad de la Bolsa de Comercio de Mar del Plata, donde actividades como pesca, turismo. La oportunidad vista por el ECE es clara para buscar la generación de negocios pero no en función en una visión/misión institucional. 2.) no se aprovecha el evento para reforzar el mensaje institucional de la CE a pesar de la importancia de la misma la CE no fue invitada o no estuvo presente. El ECE se limitó a cumplir con lo establecido en el Manual en cuanto a visibilidad. 3.) La experiencia del ECE ha quedado demostrada en cuanto a la organización y logística. Los agendas previamente realizados, los contactos mayormente bien establecido, el espacio físico, personal de apoyo y material entregado excelente. La satisfacción de los empresarios positiva.	
Apreciación	
Pertinencia	Cobertura de PYMES Relevancia del Programa AL-INVEST III Adaptación de los instrumentos Adaptación del Reglamento Posición como Operador Principal Posición como Colaborador Validez de la Red
Eficiencia	Manejo Interno Visibilidad Gestión relaciones con el Consorcio Presentación de Proyectos Ejecución de Acuerdos Colaboración otros Operadores Seguimiento Interno Seguimiento del Consorcio
Eficacia	Tipo de empresas atendidas Contribución AL-INVEST III Misión Institucional Contribución AL-INVEST III Internacionalización de PYME Fortalecimiento Institucional Utilización RED AL-INVEST III sin subsidios
Impacto	Interés del Operador en Europa Interés de las PYME en Europa Volumen de negocio generado Aumento de actividades del Operador Aumento de PYMES Sur-Sur
Sost.	Continuidad de participación en la Red Continuidad servicios internacionalización Autofinanciamiento Orientación hacia el mercado Europeo
Empresas analizadas (Ninguna)	

Datos generales sobre el operador

Nombre: EUROCENTRO Bolsa de Comercio de Mendoza.

País: Argentina

Institución madre: Bolsa de Comercio de Mendoza

Tiempo en la red: 1996-01-03

Tipología: La Bolsa de Comercio de Mendoza es un ente de supervisión y promoción de las operaciones del Mercado Regional de Capitales. Constituye el nexo entre los inversores-ahorristas y las necesidades de financiación de la actividad privada y del Estado.

Actividad/servicios: El Eurocentro brinda servicios a empresas en materia de desarrollo de negocios, investigaciones y sondeos de mercado y asistencia técnica en materia de internacionalización de empresas. Acompaña a los empresarios regionales en los esfuerzos de integración con sus pares de Europa, para sus necesidades de tecnología, equipamiento, capitales y especialmente know how.

Actividad en AL-INVEST	<u><i>n. de eventos</i></u>	<u><i>subsidio €</i></u>
AL-INVEST III	22	1,150,859
AL-INVEST Total	110	1.989.600
% AL-INVEST III	20 %	58 %

<i>Actividades realizadas por herramienta (fase III)</i>	<u><i>OP</i></u>	<u><i>COL</i></u>
• CAPYME	3	-
• SEU/SLA	1	-
• ES	6	9
• FDN	-	-
• CEP	1	-
• CAP	-	2
• IFU	-	-
• ACO	-	-
• <u>Total</u>	<u>11</u>	<u>11</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)	314
Total	2,561

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador

ninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	b
	Relevancia del Programa AL-INVEST III	b
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	b
	Posición como Operador Principal	b
	Posición como Colaborador	a
	Validez de la Red	a
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	c
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	b
	Ejecución de Acuerdos	b
	Colaboración otros Operadores	c
	Seguimiento Interno	c
	Seguimiento del Consorcio	c
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	a
	Contribución AL-INVEST III Misión Institucional	b
	Contribución AL-INVEST III Internacionalización de PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	b
	Utilización RED AL-INVEST III sin subsidios	b
Impacto	Interés del Operador en Europa	b
	Interés de las PYME en Europa	b
	Volumen de negocio generado	c
	Aumento de actividades del Operador	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	b
Sost.	Continuidad de participación en la Red	a
	Continuidad servicios internacionalización	b
	Autofinanciamiento	b
	Orientación hacia el mercado Europeo	b
Empresas analizadas		
<i>Numero total:</i> Se entrevistaron colectivamente 10 empresas. Tres de ellas vinícolas (orgánicas), 2 de turismo, 3 certificadoras, 1 aceitunera y una empresa proveedora de productos orgánicos. Todas las empresas entrevistadas son pequeñas, con domicilio en Mendoza. <i>Nivel de satisfacción con servicios dentro del A3:</i> alta. Las diferentes empresas entrevistadas coinciden en que los servicios prestados por la Bolsa son muy apropiados para sus objetivos de incrementar los negocios con Europa. Las empresas vinícolas han logrado en su participación en ES incrementar sus volúmenes de negocios y mejorar la tecnología, las certificadoras por medio de los CAPYME han aumentado sus conocimientos del mercado europeo para mejorar el servicio a sus clientes. Las empresas de turismo resaltan los contactos con operadores europeos así como la necesidad de potencializar más la provincia. En todos los casos se mencionan posibilidades inmediatas de concretizar negocios pero no se mencionan cifras concretas. <i>Calidad de la relación con el operador:</i> positiva. Las empresas ven en la Bolsa una instancia en la cual confían sus esfuerzos de cara al abordaje de un proceso de internacionalización.		

Datos generales sobre el operador

Nombre: EUROCENTRO UIA. Buenos Aires.

País: Argentina

Institución madre: Unión Industrial Argentina.

Tiempo en la red: 2001-03-29

Tipología: La UIA es una asociación civil gremial empresaria, sin fines de lucro, representativa de la actividad industrial del país, de carácter federativo y sectorial.

Actividad/servicios: Promueve la libre agremiación, la capacitación técnica, científica y profesional de las personas vinculadas a la industria, la integración industrial del país a nivel sectorial y regional, participa y organiza exposiciones y ferias industriales, congresos, convenciones, jornadas, seminarios, conferencias y comisiones de estudio y de trabajo.

Actividad en AL-INVEST	<u><i>n. de eventos</i></u>	<u><i>subsidio €</i></u>
AL-INVEST III	41	577,210
AL-INVEST Total	41	577.210
% AL-INVEST III	100 %	100 %

<i>Actividades realizadas por herramienta (fase III)</i>	<u><i>OP</i></u>	<u><i>COL</i></u>
• CAPYME	2	1
• SEU/SLA	1	2
• ES	5	22
• FDN	-	1
• CEP	-	-
• CAP	-	5
• IFU	-	-
• ACO	-	4
• <u>Total</u>	<u>8</u>	<u>35</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)	601
Total	1050

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador

ninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	b
	Relevancia del Programa AL-INVEST III	b
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	b
	Posición como Operador Principal	b
	Posición como Colaborador	a
	Validez de la Red	b
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	c
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	b
	Ejecución de Acuerdos	b
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	c
	Seguimiento del Consorcio	c
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribución AL-INVEST III Misión Institucional	b
	Contribución AL-INVEST III Internacionalización de PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	b
	Utilización RED AL-INVEST III sin subsidios	b
Impacto	Interés del Operador en Europa	c
	Interés de las PYME en Europa	c
	Volumen de negocio generado	c
	Aumento de actividades del Operador	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	b
Sost.	Continuidad de participación en la Red	b
	Continuidad servicios internacionalización	b
	Autofinanciamiento	b
	Orientación hacia el mercado Europeo	c

Empresas analizadas

Numero total: Una incomprensión en la agenda no permitio poder celebrar mayores reuniones. Solamente se sostuvo por muy poco tiempo con el presidente de la Comisión de PYMES de la UIA.

Nivel de satisfaccion con servicios dentro del A3: muy alta. El trabajo que el ECE esta haciendo con las PYMES industriales es positivo: se les da la oportunidad de participar en las ferias más desarrolladas del mundo, las ruedas de negocios producen un valor agregado adicional. Como elemento a mejorar se señala la necesidad de investigar más a las empresas con las cuales se estableceran las reuniones, hay muchos casos donde hay pocas coincidencias. Se requiere más promoción de los eventos a nivel de las PYMES.

Calidad de la relacion con el operador: positiva. El ECE se inserta en el departramento de la UIA que presta los servicios a las PYMES. Los servicios de AL-INVEST III ayudan a complementar los mismo. Hay muy buena apreciación de las empresas.

Datos generales sobre el operador

Nombre: **EUROCENTRO Cámara de Industrias.**

País: Costa Rica

Institución madre: Cámara de Industrias de Costa Rica-CICR.

Tiempo en la red: 1999-05-31

Tipología: CICR es la institución gremial del sector industrial costarricense y busca mejorar el entorno productivo nacional y acompañar los procesos de cambio de las empresas para promover sus competitividad.

Actividad/servicios: Promueve mecanismos novedosos de cooperación entre empresas, brinda apoyo logístico para la búsqueda de contactos comerciales, así como acceso a información especializada al tiempo que acompaña las empresas en su ingreso al mercado internacional.

Actividad en AL-INVEST	<u><i>n. de eventos</i></u>	<u><i>subsidio €</i></u>
AL-INVEST III	23	177,380
AL-INVEST Total	79	523.255
% AL-INVEST III	29 %	22.0 %

<i>Actividades realizadas por herramienta (fase III)</i>	<u><i>OP</i></u>	<u><i>COL</i></u>
• CAPYME	1	3
• SEU/SLA	-	-
• ES	-	10
• FDN	1	-
• CEP	-	-
• CAP	-	6
• IFU	-	-
• ACO	1	1
• <u>Total</u>	<u>3</u>	<u>20</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)	115
Total	181

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador

ninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	a
	Relevancia del Programa AL-INVEST III	b
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	c
	Posición como Operador Principal	b
	Posición como Colaborador	a
	Validez de la Red	c
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	a
	Gestión relaciones con el Consorcio	a
	Presentación de Proyectos	b
	Ejecución de Acuerdos	b
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	c
	Seguimiento del Consorcio	c
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribución AL-INVEST III Misión Institucional	b
	Contribución AL-INVEST III Internacionalización de PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	b
	Utilización RED AL-INVEST III sin subsidios	c
Impacto	Interés del Operador en Europa	b
	Interés de las PYME en Europa	b
	Volumen de negocio generado	c
	Aumento de actividades del Operador	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	c
Sost.	Continuidad de participación en la Red	c
	Continuidad servicios internacionalización	b
	Autofinanciamiento	b
	Orientación hacia el mercado Europeo	c

Empresas analizadas

Numero total: Se entrevisto colectivamente a 7 participantes, normalmente con el presidente o gerente. De ellas cuatro eran empresas y 3 instituciones de servicios

Nivel de satisfacción con servicios dentro del A3: buena.

1. Empresa de productos de espuma- PRODEX (Orlando Luconi). Ha participado en un CAPYME y un ES. No ha logrado concretar negocios pero mantiene conversaciones con empresarios españoles.
2. Alpigo (Rodolfo Alpizar). Ha participado en dos ES que le han servido para reafirmar sus contactos comerciales que ya sostenía con empresarios Europeos. Es exportador de corazones de palmito.

3. Centro de Producción más Limpia (Carlos Perera): Ha participado en 3 ES relacionados con producción limpia. La idea es aprender de las nuevas tecnologías que permitan apoyar a las PYMES en mejorar sus aspectos ambientales.
4. Banco Popular: ha participado en un CAPYME sobre servicios, mediante el cual se ha posibilitado conocer modalidades de financiamiento de las PYMES. Tiene una alianza con la CICR para el otorgamiento de avales,
5. Consultor (Guillermo Velásquez): Ha participado en el CAPYME sobre internacionalización de las PYMES el cual considera positivo. Apoya al ECE en la presentación de propuesta al AL-INVEST III.

Calidad de la relación con el operador: positiva. Las empresas e instituciones que han participado valoran como positivos los servicios recibidos por los ECE. Algunas de las cuestiones más recurrentes fueron: no hay una continuidad en los servicios, mejor preparación previa a las ferias (aprovechar el tiempo), deberían haber algún tipo de subsidio para asistir a la ES.

Datos generales sobre el operador

Nombre: **EUROCENTRO FUNDESA.**

País: Guatemala

Institución madre: FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE GUATEMALA.

Tiempo en la red: 1995-01-03

Tipología: Es una entidad no lucrativa conformada por empresarios, no tiene posición política partidista y busca favorecer los intereses sectoriales y gremiales. Impulsa el desarrollo económico y social de Guatemala de manera sostenible.

Actividad/servicios: Además de funciones cívicas y estratégicas tendientes a mejorar la visión de país, la Fundación apoya a la micro, pequeña y mediana empresa mejorando su gestión empresarial, la productividad y crecimiento a través de la capacitación y asistencia técnica, otorgando herramientas para promoción y comercialización de sus productos y a través del apoyo en el acceso a fuentes de financiamiento.

Actividad en AL-INVEST	<u><i>n. de eventos</i></u>	<u><i>subsidio €</i></u>
AL-INVEST III	14	119,550
AL-INVEST Total	64	508.300
% AL-INVEST III	22 %	24 %

<i>Actividades realizadas por herramienta (fase III)</i>	<u><i>OP</i></u>	<u><i>COL</i></u>
• CAPYME	1	2
• SEU/SLA	-	-
• ES	-	8
• FDN	-	-
• CEP	-	-
• CAP	-	3
• IFU	-	-
• ACO	-	-
• <u>Total</u>	<u>1</u>	<u>13</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005/2006)	53
Total	274

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador

ninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	a
	Relevancia del Programa AL-INVEST III	b
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	c
	Posición como Operador Principal	c
	Posición como Colaborador	b
	Validez de la Red	c
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	c
	Presentación de Proyectos	c
	Ejecución de Acuerdos	c
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	c
	Seguimiento del Consorcio	c
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribución AL-INVEST III Misión Institucional	b
	Contribución AL-INVEST III Internacionalización de PYME	c
	Fortalecimiento Institucional	b
	Utilización RED AL-INVEST III sin subsidios	c
Impacto	Interés del Operador en Europa	b
	Interés de las PYME en Europa	d
	Volumen de negocio generado	d
	Aumento de actividades del Operador	c
	Aumento de PYMES Sur-Sur	c
Sost.	Continuidad de participación en la Red	c
	Continuidad servicios internacionalización	b
	Autofinanciamiento	b
	Orientación hacia el mercado Europeo	c

Empresas analizadas Numero total: Se participó con 19 empresas que habían participado en uno o varios eventos apoyados por el ECE, en la cual los diferentes participantes detallaron sus opiniones. Estuvieron presentes el sector turismo, café, energía renovable, banca y agroindustria .

Nivel de satisfacción con servicios dentro del A3: buena. Las principales apreciaciones externadas por los participantes se resumen así: 1.) Contribución: los diferentes eventos ayudan a las PYMES a conocer nuevos mercados y en general el servicio prestado es satisfactorio, 2.) Calidad: hay varias observaciones en cuanto a la calidad de los eventos en los que se participan. En los ES se menciona la falta de coincidencia de las empresas (ambas buscan vender), hay que velar por una mejor atención y organización del evento (espacio y agenda), y la falta de complementación con visitas técnicas, 3.) Conformación de agendas: se ponen a conversar a empresas de diferentes tamaños, hay poco tiempo entre reuniones y falta de investigación previa para programar los encuentros. 4.) Seguimiento: se denota falta de seguimiento del ECE una vez que concluye el evento, 5.) Promoción: los productos y empresas deberían acompañarse con esfuerzos de promoción del país. *Calidad de la relación con el operador:* positiva. En general se reporta buenas relaciones con los operadores que funcionan en la Red.

Datos generales sobre el operador

Nombre: EUROCENTRO CECIAL

País: Paraguay

Institución madre: Corporación Empresarial y Desarrollo Industrial-CECIAL

Tiempo en la red: 1995-03-21

Tipología: El CECIAL es una entidad de desarrollo, privada que ofrece servicios empresariales no financieros, orientados a fomentar el desarrollo y la cooperación empresarial de manera sustentable. Tiene como misión promover y facilitar el proceso de desarrollo e internacionalización de las empresas paraguayas.

Actividad/servicios: Publicaciones, Registro Empresarial, Información y Asesoría, Entrevistas Empresariales, Inteligencia Empresarial, Inteligencia Comercial, Acompañamiento y Asesoramiento en Ferias y Exposiciones Internacionales, Organización de Eventos Empresariales, Consultoría y Capacitación de Empresariales, Capacitación en Europa desde Paraguay.

Actividad en AL-INVEST	<u><i>n. de eventos</i></u>	<u><i>subsidio €</i></u>
AL-INVEST III	27	370,210
AL-INVEST Total	105	1,292,250
% AL-INVEST III	26 %	29 %

<i>Actividades realizadas por herramienta (fase III)</i>	<u><i>OP</i></u>	<u><i>COL</i></u>
• CAPYME	-	2
• SEU/SLA	1	1
• ES	3	10
• FDN	-	-
• CEP	-	-
• CAP	1	5
• IFU	1	-
• ACO	2	1
• <u>Total</u>	<u>8</u>	<u>19</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005/2006)	199
Total	87

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador

ninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	b
	Relevancia del Programa AL-INVEST III	b
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	b
	Posición como Operador Principal	b
	Posición como Colaborador	a
	Validez de la Red	a
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	b
	Ejecución de Acuerdos	b
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	c
	Seguimiento del Consorcio	c
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribución AL-INVEST III Misión Institucional	b
	Contribución AL-INVEST III Internacionalización de PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	b
	Utilización RED AL-INVEST III sin subsidios	b
Impacto	Interés del Operador en Europa	b
	Interés de las PYME en Europa	b
	Volumen de negocio generado	b
	Aumento de actividades del Operador	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	b
Sost.	Continuidad de participación en la Red	b
	Continuidad servicios internacionalización	b
	Autofinanciamiento	b
	Orientación hacia el mercado Europeo	b
Empresas analizadas <i>Numero total:</i> Se mantuvieron reuniones con 11 empresas que han recibido los servicios de CEDIAL. La mayor parte (a excepción de una) eran pequeñas empresas dedicadas a diversas actividades: computación, agroindustria, certificación, especies. <i>Nivel de satisfacción con servicios dentro del A3:</i> muy alta. El conjunto de empresas entrevistadas ha indicado lo importante de apoyo recibido por el Programa, al tiempo que reconocen las dificultades para emprender negocios con Europa. En especial manifiestan los problemas de volúmenes de producción, las normas de calidad que exige dicho mercado así como la necesidad de contar con un laboratorio en el país. También se insiste en el tema del financiamiento. <i>Calidad de la relación con el operador:</i> positiva. Mantiene una alta relación con el operador, al cual consideran eficiente y muy especializado en el tema de la internacionalización. Además la posibilidad de acceder a subsidios que esta institución canaliza de otros programas estatales se valora como positivo.		

Fichas por Operador visitado en Europa

Datos generales sobre el operador

Nombre: AMEC

País: España

Institución madre: n/a

Tiempo en la red: 01/07/1996

Tipología Asociación de empresas multisectorial. Amec es una entidad sin ánimo de lucro con más de treinta años de experiencia en el fomento de la exportación. Actualmente la Asociación está integrada por más de 500 empresas españolas con alta vocación internacional, pertenecientes a nueve sectores de actividad y que generan un volumen exportación superior a 2.500 millones de euros.

La misión de AMEC es fomentar la exportación y la internacionalización de las empresas y sectores, y aumentar su competitividad.

Actividad/servicios: El Coopeco se dedica al Design of business plans, Feasibility study of business projects, Finance project (financial assistance), Market study, Merger/Acquisition/Set-up of joint-ventures, Organisation of trade fairs, PR/Marketing, Search-identification-selection of potential partners.

Actividad en AL-INVEST	<u><i>n. de eventos</i></u>	<u><i>subsidio €</i></u>
AL-INVEST III	13	305.450
AL-INVEST Total	65	1.386.158
% AL-INVEST III	20%	22%

<i>Actividades realizadas por herramienta (fase III)</i>	<u><i>OP</i></u>	<u><i>COL</i></u>
• CAPYME	1	0
• SEU/SLA	0	0
• ES	5	4
• FDN	0	0
• CEP	0	0
• CAP	0	1
• IFU	1	0
• ACO	0	1
• <u>Total</u>	<u>7</u>	<u>6</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)	-
Total	1.228

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador

La visita al operador se realizó dentro del marco del Encuentro Sectorial en la feria HISPACK en Barcelona (29/3/06). La actividad fue desarrollada en un ambiente habilitado en el interior del recinto de la feria lo que fue positivamente valorado por las empresas que acudieron al evento. No obstante, el encuentro fue diseñado de manera sobredimensionada en cuanto a la duración de las reuniones, ya que si bien la visita del monitor se realizó el último día del evento, el grado de afluencia de empresas (en agenda o fuera de agenda) al recinto fue escaso. No obstante, la pertinencia del encuentro fue valorada positivamente por las empresas entrevistadas, aunque ninguna afirmó haber conseguido un acuerdo hasta ese momento.

La organización del evento fue también muy bien valorada por los participantes en la misma (a excepción de algunos problemas para obtener visados a tiempo, por motivos ajenos a los operadores), poniéndose de manifiesto la experiencia probada del operador en la buena organización de este tipo de eventos.

En términos de eficacia, el operador tiene una estrategia de sectorización definida, lo que le permite realizar un matching entre empresas de mayor calidad, repercutiendo finalmente sobre una mayor probabilidad de éxito del evento. A falta de haber podido analizar las evaluaciones de los participantes (volumen de negocio reconocido, evaluaciones, etc), ésta probabilidad de éxito derivada del matching en base a una estrategia de sectorización, puede ser un indicador a tomar en cuenta. Se puede afirmar que por ende, el impacto potencial es mayor.

Por otro lado, se percibe una relación desigual entre los operadores involucrados en el evento, ya que AMEC entiende que algunos de ellos no realizan un suficiente acompañamiento y/o seguimiento a sus empresas. Tanto es así que el operador principal para reducir el impacto negativo de este hecho, introduce normalmente una cláusula penalizadora en sus acuerdos “por no acompañamiento”. No obstante, se puede decir también en este caso que la red AL – Invest III funciona.

La sostenibilidad potencial de las acciones originadas a través del evento, pasan por el esfuerzo en la realización de una selección de empresas adecuadas a la hora de organizar el encuentro. La calidad de dicho “matching” se presenta como el factor más determinante sobre el que los operadores pueden incidir.

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	c
	Relevancia del Programa AI-Invest	c
	Adaptación de los instrumentos	c
	Adaptación del Reglamento	b
	Posición como Operador Principal	b
	Posición como Colaborador	b
	Validez de la Red	b
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	b
	Ejecución de Acuerdos	b
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	c
	Seguimiento del Consorcio	c
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribuc. AI-Invest Misión Institucional	b
	Contribuc. AI-Invest Internacional PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	c
	Utilización RED AI-Invest sin subsidios	b
Impacto	Interés del Operador en AL	b
	Interés de las PYME en AL	b
	Volumen de negocio generado	c
	Aumento de actividades del Op	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	-
Sost	Continuidad de participación en la Red	b
	Continuidad servicios internalización	a
	Autofinanciamiento	a
	Orientación hacia el mercado AL	b

Datos generales sobre el operador

Nombre: **COO ES - ASTRON**

País: España

Institución madre: n/a

Tiempo en la red: 05/03/2001

Tipología:

Actividad/servicios: El Coopeco se dedica al Design of business plans, Feasibility study of business projects, Feasibility study of business project, Human resources specialist, Legal assistance, Management/Technical training, Market study, Organisation of trade fairs, Search-identification-selection of potential partners.

Actividad en AL-INVEST	<u><i>n. de eventos</i></u>	<u><i>subsidio €</i></u>
AL-INVEST III	22	460.972
AL-INVEST Total	46	710.472
% AL-INVEST III	47,8%	64,8%

<i>Actividades realizadas por herramienta (fase III)</i>	<u><i>OP</i></u>	<u><i>COL</i></u>
• CAPYME	0	1
• SEU/SLA	0	0
• ES	2	7
• FDN	1	2
• CEP	2	4
• CAP	0	2
• IFU	-	-
• ACO	0	1
• <u>Total</u>	<u>5</u>	<u>17</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)	-
Total	578

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador

ninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	
	Relevancia del Programa AI-Invest	b
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	b
	Posición como Operador Principal	c
	Posición como Colaborador	c
	Validez de la Red	b
		b
Eficiencia	Manejo Interno	
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	c
	Ejecución de Acuerdos	a
	Colaboración otros Operadores	a
	Seguimiento Interno	a
	Seguimiento del Consorcio	c
		c
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	
	Contribuc. AI-Invest Misión Institucional	b
	Contribuc. AI-Invest Internacional PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	b
	Utilización RED AI-Invest sin subsidios	c
		b
Impacto	Interés del Operador en AL	
	Interés de las PYME en AL	a
	Volumen de negocio generado	b
	Aumento de actividades del Op	c
	Aumento de PYMES Sur-Sur	b
		-
Sost	Continuidad de participación en la Red	
	Continuidad servicios internacionalización	c
	Autofinanciamiento	a
	Orientación hacia el mercado AL	b
		b
Empresas analizadas		
<i>Numero total:</i> no se realizaron entrevistas con empresas relacionada con este operador		
<i>Nivel de satisfacción con servicios dentro del A3:</i>		
<i>Calidad de la relación con el operador:</i>		

Datos generales sobre el operador

Nombre: **COO ES - CCIN Madrid**

País: España

Institución madre: Cámara Oficial de Comercio e Industrias de Madrid

Tiempo en la red: 21/12/1994

Tipología: Coopeco inserto en Cámara de Comercio de carácter generalista

Actividad/servicios: El Coopeco se dedica principalmente a Legal Assitance

Actividad en AL-INVEST	<u>n. de eventos</u>	<u>subsidio €</u>
AL-INVEST III	22	163.500
AL-INVEST Total	86	611.596
% AL-INVEST III	25,5%	26,7%

Actividades realizadas por herramienta (fase III)	<u>OP</u>	<u>COL</u>
• CAPYME	0	0
• SEU/SLA	2	5
• ES	0	12
• FDN	0	0
• CEP	0	1
• CAP	0	1
• IFU	0	0
• ACO	0	1
• <u>Total</u>	<u>2</u>	<u>20</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)	-
Total	505

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador

ninguno

Apreciación

Pertinencia	Cobertura de PYMES	b
	Relevancia del Programa AI-Invest	c
	Adaptación de los instrumentos	c
	Adaptación del Reglamento	b
	Posición como Operador Principal	c
	Posición como Colaborador	b
	Validez de la Red	b
Eficiencia	Manejo Interno	c
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	c
	Ejecución de Acuerdos	b
	Colaboración otros Operadores	a
	Seguimiento Interno	c
	Seguimiento del Consorcio	c
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribuc. AI-Invest Misión Institucional	b
	Contribuc. AI-Invest Internacional PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	c
	Utilización RED AI-Invest sin subsidios	a
Impacto	Interés del Operador en AL	b
	Interés de las PYME en AL	b
	Volumen de negocio generado	b
	Aumento de actividades del Op	c
	Aumento de PYMES Sur-Sur	-
Sost	Continuidad de participación en la Red	b
	Continuidad servicios internalización	a
	Autofinanciamiento	a
	Orientación hacia el mercado AL	a

Empresas analizadas

Numero total: no se realizaron entrevistas con empresas relacionada con este operador

Nivel de satisfacción con servicios dentro del A3:

Calidad de la relación con el operador:

Datos generales sobre el operador

Nombre: **COO ES - Conacter**

País: España

Institución madre: n/a

Tiempo en la red: 01/03/2001

Tipología:

Actividad/servicios: El Coopeco se dedica a Design of business plans, Feasibility study of business project, Management/Technical training, Market study, Merger/Acquisition/Set-up of joint-ventures, Organisation of trade fairs, Search-identification-selection of potential partners, Technology transfer

Actividad en AL-INVEST	<u>n. de eventos</u>	<u>subsidio €</u>
AL-INVEST III	45	351.122
AL-INVEST Total	89	589.972
% AL-INVEST III	50,5%	59,5%

Actividades realizadas por herramienta (fase III)	<u>OP</u>	<u>COL</u>
• CAPYME	0	2
• SEU/SLA	-	2
• ES	1	26
• FDN	1	4
• CEP	0	3
• CAP	0	1
• IFU	0	1
• ACO	0	4
• <u>Total</u>	<u>2</u>	<u>43</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)	-
Total	736

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador

ninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	c
	Relevancia del Programa AI-Invest	d
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	b
	Posición como Operador Principal	d
	Posición como Colaborador	b
	Validez de la Red	b
Eficiencia	Manejo Interno	c
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	b
	Ejecución de Acuerdos	b
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	c
	Seguimiento del Consorcio	c
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribuc. AI-Invest Misión Institucional	c
	Contribuc. AI-Invest Internacional PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	c
	Utilización RED AI-Invest sin subsidios	c
Impacto	Interés del Operador en AL	b
	Interés de las PYME en AL	b
	Volumen de negocio generado	d
	Aumento de actividades del Op	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	-
Sost	Continuidad de participación en la Red	c
	Continuidad servicios internalización	b
	Autofinanciamiento	d
	Orientación hacia el mercado AL	c

Empresas analizadas

Numero total: no se realizaron entrevistas con empresas relacionada con este operador

Nivel de satisfaccion con servicios dentro del A3:

Calidad de la relacion con el operador:

Datos generales sobre el operador

Nombre: IBS América Latina

País: Alemania

Tiempo en la red: 1-8-1996

Tipología

IBS América Latina es una oficina privada de consultoría en promoción de negocios con sede en Berlín, que facilita a empresas europeas el acceso a nuevos mercados, sobre todo en América Latina. Del mismo modo, IBS América Latina apoya a empresas latinoamericanas en sus esfuerzos por desarrollar sus negocios en Europa, sobre todo con empresas alemanas.

Actividades :

Sus actividades se concentran en las esferas de la biotecnología, medicina, laboratorio, industria farmacéutica así como en el campo de la protección del medio ambiente. IBS América Latina coopera con organizaciones internacionales (UE, UNIDO) y es su parte alemana en el marco de programas que tienen el fin de intensificar la cooperación comercial, técnica y científica entre Europa y Latinoamérica. IBS América Latina mantiene relaciones permanentes de trabajo con las instituciones y organizaciones respectivas, es miembro de las redes correspondientes y mantiene contactos directos con cerca de 2000 empresas de las mencionadas esferas de trabajo. Desarrollo de Negocios IBS América Latina es pártner de empresas en proyectos para el desarrollo de negocios comerciales en América Latina, identifica oportunidades de negocio, presenta productos y proyectos en el país deseado, identifica fuentes de productos y pártners, elabora estudios de mercado, examina el derecho local, mantiene contactos, acompaña la introducción al mercado, organiza la presencia de empresas en eventos importantes, abre facilidades de apoyo financiero, organiza exportaciones/importaciones, prepara el otorgamiento de licencias y joint-ventures, sobre todo para empresas medianas. Eventos empresariales Por encargo de instituciones alemanas u organizaciones internacionales, IBS América Latina organiza encuentros empresariales en los sectores mencionados, visitas informativas para empresarios, seminarios, bolsas de tecnología o presentaciones de empresas en Europa o América Latina, con presencia de más de 1500 empresas alemanas y latinoamericanas. También ofrece servicios de información comercial relacionados con América Latina.

Actividad en AL-INVEST	<u><i>n. de eventos</i></u>	<u><i>subsidio €</i></u>
AL-INVEST III	17	
AL-INVEST Total	36	341.590
% AL-INVEST III	47,2%	
<i>Actividades realizadas por herramienta (fase III)</i>	<u><i>OP</i></u>	<u><i>COL</i></u>
• CAPYME		-
• SEU/SLA		-
• ES		
• FDN		
• CEP		-
• CAP		
• IFU		
• ACO		
• <u>Total</u>		

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)

Total	246
-------	-----

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador: Ninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	a
	Relevancia del Programa Al-Invest	a
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	c
	Posición como Operador Principal	b
	Posición como Colaborador	b
	Validez de la Red	a
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	c
	Gestión relaciones con el Consorcio	n/d
	Presentación de Proyectos	a
	Ejecución de Acuerdos	a
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	b
	Seguimiento del Consorcio	b
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribuc. Al-Invest Misión Institucional	c
	Contribuc. Al-Invest Internacional PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	c
	Utlización RED Al-Invest sin subsidios	a
Impacto	Interés del Operador en América Latina	a
	Interés de las PYME en América Latina	c
	Volumen de negocio generado	b
	Aumento de actividades del Op	a
	Aumento de PYMES Sur-Sur	n/d
Sost	Continuidad de participación en la Red	b
	Continuidad servicios internacionalización	c
	Autofinanciamiento	c
	Orientación hacia el mercado Latinoamericano	b

Empresas analizadas :

Entrevista telefónica con una empresa con la que el operador tiene relación desde el año 2001. La empresa ha participado en actividades de AL-INVEST III todos los años y opinan que la organización es muy buena y que los servicios de las herramientas son muy útiles. Cabe destacar que esta empresa posee filiales en Brasil y México, lo cual, según el operador, es frecuente. La gran parte de empresas alemanas interesadas en participar en AL-INVEST III ya tienen negocios en la región latinoamericana.

Datos generales sobre el operador

Nombre: Consulting Management Promotion Beratungs GmbH

Pais: Alemania

Tiempo en la red: 1995

Tipología:

CMP es una pequeña empresa de consultoría dedicada en un 60% de su actividad a las actividades del programa. Desarrolla estudios, asistencia técnica en proyectos de Joint venture, promoción de importaciones y exportaciones, transferencia de tecnología, y formación en gestión empresarial.

Actividades: En concreto las actividades de CMP se clasifican de la forma siguiente:

Feasibility study of business project

Finance project (financial assistance)

Market study

Merger/Acquisition/Set-up of joint-ventures

PR/Marketing

Search-identification-selection of potential partners

Technology transfer

Estas actividades se realizan en los siguientes sectores, principalmente :

Agriculture, cattle-raising, fishing; Agro-industry; automobile parts; transportation equipment; Chemistry, plastics; Computers, telecom; construction, building materials
Electrics, electronics; Energy; Environment; Farm Machinery & Equipment
Logistics, transportation; Machinery, mechanical equipment; Multi sectorial
Packages, containers; Precision instruments and equipment; Tourism, hotels

Actividad en AL-INVEST	<u><i>n. de eventos</i></u>	<u><i>subsidio €</i></u>
AL-INVEST III	30	
AL-INVEST Total	90	690.630
% AL-INVEST III	33,3%	
<i>Actividades realizadas por herramienta (fase III)</i>	<u><i>OP</i></u>	<u><i>COL</i></u>
• CAPYME		-
• SEU/SLA		-
• ES		
• FDN		
• CEP		-
• CAP		
• IFU		
• ACO		
• <u>Total</u>		

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)

Total 685

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador: Ninguno

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	a
	Relevancia del Programa AI-Invest	a
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	c
	Posición como Operador Principal	b
	Posición como Colaborador	b
	Validez de la Red	a
Eficiencia	Manejo Interno	d
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	a
	Ejecución de Acuerdos	a
	Colaboración otros Operadores	c
	Seguimiento Interno	c
	Seguimiento del Consorcio	b
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribuc. AI-Invest Misión Institucional	b
	Contribuc. AI-Invest Internacional PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	c
	Utilización RED AI-Invest sin subsidios	b
Impacto	Interés del Operador en América Latina	a
	Interés de las PYME en América Latina	c
	Volumen de negocio generado	b
	Aumento de actividades del Op	b
	Aumento de PYMES Sur-Sur	n/d
Sost	Continuidad de participación en la Red	b
	Continuidad servicios internacionalización	c
	Autofinanciamiento	c
	Orientación hacia el mercado Latinoamericano	b
Empresas analizadas : <i>Entrevista telefónica con una empresa (Mac fruit) que expresa gran satisfacción por la labor de CMP y su participación en la herramienta de AL-INVEST III , que era un encuentro sectorial. Valora positivamente la preparación de la agenda y declara haber tenido buenos resultados en forma de negocios concretos.</i>		

Datos generales sobre el operador

Nombre: Foundation European Software Institute

País: España

Tiempo en la red: Julio 2000

Tipología: Creado en 1993, el European Software Institute (ESI) es una fundación lanzada a iniciativa de la Comisión Europea, con el apoyo de compañías punteras europeas y el gobierno vasco. Su principal objetivo es el de contribuir al desarrollo de la competitividad de la industria europea a través la promoción, el desarrollo continuado y el conocimiento en ICT.

Actividad/servicios: ESI identifies, validates, packages and disseminates good software development and management practices. ESI works close to the market to identify current needs and to anticipate future needs in the constantly changing sector of Information and Communication Technologies. Though collaboration and co-operation with its members and with leading European companies, ESI develops innovative products and services that ease the transfer of technology and contribute to improve industry competitiveness.

Product and service development puts the emphasis on the validation of the approaches by performing experimental trials that ensure its effectiveness. The result is a portfolio of packaged products and services including consultancy packages, start-up services (short, focussed services, requiring a reduced effort and with practical, hands-on activities), collaborative R&D projects, classroom-based training courses, internet-based training courses, publications (state-of-the-art surveys, models, methods), etc. The cycle is completed by bringing ESI products and services to the market. More than one third of ESI income comes from this source. ESI gets to the market through its own consultancy and training units. However, the real multiplication effect and world-wide impact is achieved through ESI's Commercial Network, named ESI@net.

Actividad en AL-INVEST	<u><i>n. de eventos</i></u>	<u><i>subsidio €</i></u>
AL-INVEST III	6	300.000
AL-INVEST Total	22	727.005
% AL-INVEST III	27%	41,26%

<i>Actividades realizadas por herramienta (fase III)</i>	<u><i>OP</i></u>	<u><i>COL</i></u>
• CAPYME	-	2
• SEU/SLA	1	-
• ES	2	1
• FDN		-
• CEP		-
• CAP		
• IFU		
• ACO		
• <u>Total</u>	<u>3</u>	<u>3</u>

Numero de participaciones de empresas en actividades

A3 (2005)	n/a
Total	394

Eventos observados en el marco de la visita de monitoreo al operador

Encuentro sectorial: "Accesibilidad en TICs"

Apreciación		
Pertinencia	Cobertura de PYMES	a
	Relevancia del Programa Al-Invest	a
	Adaptación de los instrumentos	b
	Adaptación del Reglamento	c
	Posición como Operador Principal	a
	Posición como Colaborador	b
	Validez de la Red	a
Eficiencia	Manejo Interno	b
	Visibilidad	b
	Gestión relaciones con el Consorcio	b
	Presentación de Proyectos	a
	Ejecución de Acuerdos	a
	Colaboración otros Operadores	b
	Seguimiento Interno	b
	Seguimiento del Consorcio	b
Eficacia	Tipo de empresas atendidas	b
	Contribuc. Al-Invest Misión Institucional	a
	Contribuc. Al-Invest Internacional PYME	b
	Fortalecimiento Institucional	b
	Utilización RED Al-Invest sin subsidios	c
Impacto	Interés del Operador en América Latina	b
	Interés de las PYME en América Latina	b
	Volumen de negocio generado	b
	Aumento de actividades del Op	a
	Aumento de PYMES Sur-Sur	b
Sost	Continuidad de participación en la Red	b
	Continuidad servicios internalización	c
	Autofinanciamiento	b
	Orientación hacia el mercado Europeo	b

Empresas analizadas

Numero total: 10 entrevistas personales con empresas durante el encuentro sectorial. Variedad de nivel de satisfacción proporcional a su nivel de preparación para participar en el encuentro y a su precisión de enfoque y objetivos (relacionado con nivel de internacionalización). Muy buenos resultados y alto nivel de satisfacción empresarial. Más satisfacción cuanto más especialización y profesionalidad han tenido los operadores colaboradores en la coordinación de la participación de las empresas y en el nivel de calidad del emparejamiento entre empresas en sus agendas.