

## Ayuda para el Comercio : Experiencias concretas Chile

### COACHING EXPORTADOR

<b>Título:</b>	<b>Coaching Exportador</b>
<b>Fecha presentación:</b>	31/01/2011
<b>Región:</b>	América Latina
<b>País:</b>	Chile
<b>Tipo:</b>	Programa
<b>Autor:</b>	Andrea Cerda

**Datos para las comunicaciones:** acerda@direcon.cl

### Resumen

La Dirección de Promoción de Exportaciones – ProChile – dependiente de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales - DIRECON - implementa y gestiona un conjunto de programas e instrumentos destinados a fomentar la competitividad de los bienes y servicios transables del país, con énfasis en el aumento de las exportaciones (diversificación) y del número de empresas exportadoras.

El programa Coaching Exportador nace en 2007 como un proyecto piloto para la promoción de las exportaciones, diseñado y ejecutado por ProChile, en el marco del Componente 3 - “Aprovechamiento de las Oportunidades que Ofrecen los Acuerdos Comerciales” - del Programa financiado por el BID: “Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad Institucional de la DIRECON”.

Los objetivos generales establecidos para el componente 3 fueron:

- Desarrollar, implementar y adquirir experiencia institucional en nuevas metodologías de trabajo para promocionar exportaciones.
- Proveer herramientas efectivas para el proceso de internacionalización de las Pymes, apoyando la capacidad exportadora de las mismas.

El Programa Coaching Exportador consiste en el entrenamiento de un grupo de empresarios (o directivos) Pymes a través de sesiones en las que se utilizan técnicas de Coaching y Mentoring, complementadas con charlas técnicas en materias relacionadas con el quehacer exportador.

El Programa se ha implementado anualmente desde 2007 a la fecha, atendiendo a cerca de 120 empresas en total.

### Cuestiones tratadas

La experiencia de ProChile indica que las empresas bien gestionadas son aquellas que se ocupan del desarrollo adecuado de sus recursos humanos. En específico, se ha observado que el éxito de las Pymes está fuertemente determinado por las capacidades del emprendedor que ha desarrollado el negocio.

Frente a esta realidad, ProChile decidió desarrollar el Programa Coaching Exportador, el cual usando las

técnicas de Coaching y Mentoring, permite desarrollar las competencias de los dueños o ejecutivos con poder de decisión de una Pyme, de manera que sea posible para la empresa, alcanzar con sus productos y/o servicios, su inserción en los mercados internacionales.

La provisión de conocimiento especializado a través de las técnicas mencionadas está en concordancia con las preocupaciones centrales para los sistemas y agencias de fomento internacionales, especialmente en el mundo desarrollado, puesto que representa una práctica que deriva en empresas de mayor competitividad y capacidad de innovación. En este sentido el Programa está plenamente inserto en las tendencias de avanzada de fomento, haciéndose cargo de una falla de mercado: la *Falla de Asimetría de Información*, donde las empresas (típicamente las más pequeñas) no tienen acceso a conocimiento clave para tomar sus decisiones de negocios. El Estado interviene a través de sus instituciones, justamente porque el mercado por sí solo no las puede solucionar y por lo tanto pasa a ser un Problema de Interés Público corregir.

Por otro lado, ProChile adaptó la tradicional metodología de coaching individual realizando con éxito una implementación grupal de las sesiones. Se logra así aumentar las redes de contacto de las empresas participantes e incentivando la asociatividad entre ellas. Este elemento mejora el *network* de las pymes cooperando también a subsanar la falla de asimetría de información descrita en el párrafo anterior.

## Objetivos

El Programa Coaching Exportador toma como base elementos tanto de las metodologías de Coaching y Mentoring (las que permiten un trabajo adecuado para el aprendizaje de adultos), como de la que se utiliza en los Círculos Empresariales, de manera crear un nuevo instrumento de ProChile que tiene como objetivos:

- Desarrollar las capacidades en las empresa Pymex de manera que puedan alcanzar su estrategia exportadora,
- Aumentar la base exportadora chilena,
- Fomentar la asociatividad de las empresas Pymes.

El Programa Coaching se focaliza en generar las habilidades necesarias para que el empresario pueda desarrollar su plan de negocios exportador y crear nuevas redes empresariales para potenciar sus negocios. El Programa se basa en la transferencia de conocimiento especializado desde empresarios de alta experiencia exportadora hacia empresarios de baja o nula experiencia exportadora.

El Programa no tiene por objetivo que las empresas concluyan su participación exportando, por lo cual no establece acciones concretas de prospección de mercado, sino más bien prepara las condiciones personales del emprendedor para que en una etapa posterior, éste pueda hacer uso de la batería de instrumentos públicos destinados a abrir mercado, con un mayor control sobre los riesgos que él puede controlar.

## Diseño y ejecución del Programa

El Programa Coaching Exportador fue diseñado por ProChile y ha sido implementado por dicha institución desde 2007 a la fecha. Hoy en día está inserto en la línea de servicios de ProChile que busca generar capacidades exportadoras. La experiencia ha permitido consolidar una metodología, cuyo resultado es un Programa que busca desarrollar capacidades en empresarios Pyme para que estos puedan abordar de forma permanente los mercados internacionales, sobre la base de las siguientes técnicas:

*Coaching*: proceso interactivo mediante el cual un entrenador (Coach) trata de solucionar los problemas de rendimiento o desarrollar las capacidades de un entrenado (Coaché). Este proceso está basado en la colaboración y está formado por tres componentes: ayuda técnica, apoyo personal y reto individual. Estos tres elementos están unidos por un vínculo basado en las

emociones, entre el Coach y Coaché.

*Mentoring*: ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona que tiene experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona. El apoyo del Mentoring al desarrollo personal se realiza mediante funciones profesionales y psicosociales.

Los principales actores del Programa son:

1. *Coaché*: empresario Pyme beneficiario del Programa. Se trabaja en grupos (8 a 14 empresarios). El participante que asiste al Programa en representación de la empresa debe ser dueño y/o bien una persona con amplias facultades de toma de decisión al interior de la empresa, además de ser una persona dispuesta a tomar medidas si es pertinente, en virtud de las necesidades de internacionalizar su negocio.

Los participantes son seleccionados luego de hacer manifiesto su interés por participar, en virtud de la potencialidad exportadora de su bien o servicio y de la priorización sectorial que tenga la región en donde se conforme el grupo Coaching.

Cada empresario que participa en el Programa debe aprobar el test de selección, firmar una carta compromiso y pagar su cuota de participación.

2. *Coach*: experto o empresario experimentado en comercio exterior que apoya la inserción internacional de la empresa Pyme. El Coach tendrá como principal tarea asistir a los empresarios en la preparación de su Caso de Empresa (FODA) y en el cómo abordar el desarrollo de un Planes de Negocios Exportadores, (se abordan solo algunos puntos de este Plan de negocios, durante este programa), incluyendo la visita a cada uno de ellos, en su empresa, antes de que el empresario prepare esta actividad. Para desempeñar la labor de Coach, es necesario tener ciertos requisitos:
  - a. Experiencia exportadora como empresario o asesor,
  - b. Disponibilidad para compartir su experiencia con empresarios Pyme,
  - c. Habilidades comunicacionales.

Los coach se seleccionan en virtud de la experiencia empresarial que tengan.

3. *Facilitador*: lidera y coordina cada grupo. Mediante una adecuada administración del tiempo guía la conversación propiciando un ambiente acogedor y de respeto en el cual se cumplan los objetivos del Programa.
4. *Ejecutivo Regional de ProChile*<sup>1</sup>: enlace de los empresarios con los instrumentos y la gestión institucional y de otras instituciones públicas regionales. Además, asesora a las empresas y responde a las consultas técnicas del ámbito de competencia de un ejecutivo regional.

El Programa se ejecuta a través de Sesiones (15, cada una de medio día de duración) guiadas por un Facilitador, y con el apoyo de un Coach, en que se transfieren conocimientos y se realizan ejercicios prácticos (Plan de Negocios Exportador), con un grupo de empresarios Pyme. Algunas de las Sesiones contemplan la realización de talleres técnicos (manejo de información, temas aduaneros, temas tributarios, aranceles, entre otros)

#### *Ejecución 2007 - 2010*

*Durante el año 2007* se implementó la Fase I del Piloto, en el cual se dio un énfasis a la resolución de las problemáticas empresariales para el desarrollo de una estrategia exportadora. Participaron 35 empresas, en

---

<sup>1</sup> En sus inicios (2007 – 2008) el Programa atendió sólo a empresas de la Región Metropolitana. A contar de 2009 se implementa también en otras Regiones del país.

cuatro grupos.

*El año 2008*, el Programa tuvo como foco de trabajo el desarrollo de Planes de Negocios Exportadores, para lo cual se invitó a participar a las 12 empresas con mayor potencial exportador, dentro de las 35 que participaron en la Fase I del piloto, durante el año anterior.

*A partir del año 2009* la metodología se consolida y el Programa se expande a regiones, dando énfasis al desarrollo de planes de negocios exportadores, posterior al trabajo de resolución de problemáticas empresariales. En 2009 el Programa se implementa en cuatro regiones, con la conformación de cinco grupos, que abarcan una población de 51 empresas.

*El año 2010* se implementa en tres regiones con cuatro grupos y 38 empresas. Durante el segundo semestre del 2010 se realizó un rediseño del programa a partir de las evaluaciones aportadas por dos consultoras externas. Este rediseño apunta a conservar los elementos positivos del programa, a mejorar la cobertura y a hacerse cargo de las demandas de las empresas. Durante este período también se reestructura el equipo a cargo del programa y se finalizó el año con un evento que reunió a todas las empresas que habían participado en los programas coaching del año en curso y anteriores.

### Problemas que se plantearon

Una de las principales dificultades que se puede mencionar se refiere a los necesarios ajustes en el diseño que debieron realizarse en los primeros años del Programa. La implementación práctica de los dos primeros años permitió identificar ajustes necesarios en el diseño, para la aplicación de las técnicas de Coaching y Mentoring con acento en el Plan de Negocios Exportador. Para el año 2011 se volverán a realizar ajustes que apuntan en esta misma línea.

Otra dificultad, pero respecto de la implementación, se refiere a la selección de los participantes. En términos generales existe un “bajo” conocimiento sobre el proceso exportador como situación de entrada. Esto por un lado significa que el Programa y los clientes tienen amplios espacios para trabajar y crecer en diferentes ámbitos, pero también que se deben establecer acciones para hacerse cargo de esas deficiencias. El Programa apunta a generar capacidades en empresas Pymes y esto sólo puede lograrse en aquellas que tengan potencial para convertirse en exportadoras. La adecuada identificación y cuantificación de dicho potencial es esencial para el éxito del Programa.

### Factores que determinaron el éxito

El Programa representa un esfuerzo de ProChile por innovar en el modo en que se promocionan las exportaciones. Esto implicó la adaptación y capacitación de los equipos de trabajo para emprender tareas distintas a las que tradicionalmente desempeña la institución.

La apertura y voluntad institucional frente a la innovación e incorporación de estrategias no tradicionales en el ámbito público para la promoción de las exportaciones, puede destacarse como un factor positivo para el éxito del Programa.

### Resultados

En términos generales la evaluación del Programa en cuanto a sus resultados es positiva. Se cuenta con una evaluación realizada en 2009, respecto de los resultados declarados por empresas participantes de los años 2007 y 2008.

La evaluación consistió en la medición de un índice global de desempeño del Programa, a partir de los cambios experimentados por las empresas participantes, de acuerdo a la ponderación de cuatro distintos

ámbitos de resultados:

1. *Conocimiento de prácticas comerciales:* después del programa aumentan las cifras de conocimiento de las empresas, aumentando un 36% en promedio el número de participantes que pasan de ‘desconocer’ a ‘conocer’ los distintos temas. Las principales mejoras fueron en la información de los mercados externos, acuerdos de libre comercio, fijar el precio para exportación, y en el plan de negocios exportador.
2. *Proceso exportador en la empresa:* en promedio al inicio del programa el 13% de los empresarios ya había implementado las ‘funciones específicas’ del proceso exportador, y al finalizar el programa, el 26% de los empresarios lo había hecho. Se duplicó la presencia de estas prácticas en las empresas pero se mantuvieron en niveles bajos de implementación.
3. *Resultados en mercado – producto:* la trayectoria de las empresas en relación a los negocios de exportación es dispar, ya que mientras algunas empresas iniciaron su participación siendo exportadoras dejaron de hacerlo (-27%), otras empresas que al inicio del programa no eran exportadoras, actualmente lo son (45%). En el 50% de los casos exitosos, los participantes atribuyen el haber participado en el programa como la causa de este resultado. Cabe recordar que la materialización de exportaciones no es en sí mismo un objetivo del Programa, no obstante en el largo plazo se persigue que las empresas exporten.
4. *Networking y prácticas de gestión:* las networking prácticas crecen en promedio en el 31% de las empresas. Los principales cambios fueron un aumento en la participación periódica en encuentros de negocios (+45%) y la generación de vínculos permanentes con ProChile con las empresas que conocieron en el programa (+36%). Las prácticas de gestión crecen en promedio en el 22% de las empresas. Los principales cambios la capacitación al personal de la empresa en prácticas aprendidas en el Programa de Coaching (+32%) y la incorporación de procesos de certificación (+27%).

En la evaluación global el principal nivel de logro se da en el conocimiento de las prácticas comerciales (40 puntos de 100) y el menor desempeño se logra en mercados productos (24 puntos de 100). A nivel global el desempeño del programa alcanza a 32 puntos de 100.

### Enseñanzas extraídas

A partir de dicha evaluación – y del relato de la experiencia de los actores del Programa señalados previamente – se identificaron las siguientes enseñanzas y elementos a mejorar para potenciar los resultados:

- Importancia de mejorar los criterios de selección de los participantes.
- Importancia de acompañar al programa con instrumentos de inteligencia de mercado: estudios de mercado, asesorías de agregados comerciales, entre otros. La inteligencia de mercado es clave para una buena formulación del plan de negocios exportador.
- Necesidad de segmentación de las empresas participantes, según el tipo de negocio exportador.
- El coach es un actor importante del programa. Es importante formalizar el sistema de selección y de evaluación de los coach.
- El programa debe contener mecanismos para que lo logrado por los participantes se refleje en la empresa. Se observa que el foco del fomento está puesto en las personas, lo cual es muy razonable, sin embargo la inversión tiene bajo impacto si no se transforma en capacidades organizacionales, es decir, que las empresas rentabilicen los beneficios para sus resultados.
- Los servicios del programa no deben ser 100% gratuitos.
- El proceso exportador es de alta complejidad. No se puede pedir a un solo instrumento o herramienta que genere resultados que corresponden a diferentes esfuerzos en conjunto.
- Si bien no es el objetivo que las empresas exporten, debe establecerse un sistema de metas o indicadores intermedios. Un negocio de exportación no se desarrolla nunca antes de 2 años. Por

otra parte, se puede apuntar a la generación de alianzas comerciales en la cadena de comercialización como un subproducto deseable del proceso.

- Se debe garantizar la continuidad del apoyo a las empresas participantes del Programa.

### Conclusión (aplicabilidad a otros programas)

- El Programa Coaching Exportador se inscribe dentro de las tendencias de avanzada de capacitación de hoy día en el mundo desarrollado.
- Su foco está en solucionar fallas de mercado (asimetría de información, capacidad de gestión y generación de redes), que afectan a las empresas, en particular a las Pymes. Es de interés público invertir en su solución.
- La transferencia de conocimiento es un ámbito clave para la gestión y competitividad de las empresas.
- Se estima que el Programa logra cambios relevantes en las empresas en materia de conocimiento y – a través de este – en el potencial exportador.