

Análisis del Proceso de Negocios en **Cambodia**

En 2010, se llevó a cabo un análisis del proceso de negocio (BPA por sus siglas en inglés) en Camboya. Su objetivo era evaluar los procedimientos, tiempos y costos relacionados que estuvieran asociados con la exportación e importación de productos que tienen una importancia estratégica. El BPA descubrió cuellos de botella en los procedimientos y prácticas poco favorables al comercio. Los resultados fueron fundamentales para elevar la concientización y construir la voluntad política para lograr las reformas de facilitación del comercio que están en curso en Camboya.

Inicio del Proyecto

El Vicepresidente Permanente del Consejo Económico Nacional Supremo buscó identificar en dónde se encontraba el país en términos de facilitación del comercio y qué acciones debían tomarse para mejorarla. Su decisión fue apoyada por el Ministro Adjunto al Primer Ministro, por el Delegado del Real Gobierno de Camboya a cargo del Dirección General de Aduanas e Impuestos Especiales, y la Secretaría Estado, Ministerio de Comercio. Para hacer avanzar la iniciativa, la CESPAP y la CEPE/ONU proporcionaron al gobierno camboyano apoyo técnico y financiero. Comisionaron a consultores locales para llevar a cabo un BPA en el contexto de la facilitación del comercio y les ayudaron a adquirir el conocimiento y las habilidades necesarias para completar la tarea.

Al taller de creación de capacidad organizado por la CESPAP y la CEPE/ONU, además de consultores locales, asistieron oficiales del gobierno y empresarios, quienes posteriormente colaboraron con la recopilación, análisis y validación de datos, y visitaron puertos y molinos de arroz.

Ejecución Del Proyecto

Los procedimientos de exportación e importación son específicos al producto; el proyecto BPA estuvo, por tanto, limitado a

productos de importancia estratégica nacional. Incluyó la exportación de arroz a Europa, nuez de la India (anacardos, nuez de acajú) a la India y seda a Europa, así como la importación de productos farmacéuticos de Indonesia. Estos productos fueron identificados a través de la estrategia de diversificación económica de Camboya. Se espera que al mejorar el desempeño de estos sectores, se alcance un mayor desarrollo socioeconómico en Camboya.

Además de la evaluación de los procedimientos, tiempos y costos asociados con la exportación e importación de productos de importancia estratégica, también se llevó a cabo un análisis sobre la situación de la facilitación del comercio y el desarrollo de la automatización de la Aduana. El análisis de la situación abordó: (i) el contexto de políticas para la facilitación del comercio; (ii) instituciones del sector público y privado y su función en la facilitación del comercio; (iii) reforma del marco jurídico y regulatorio; (vi) actualizaciones de reforma aduanera; (vii) el estado de automatización de la administración comercial y aduanera.

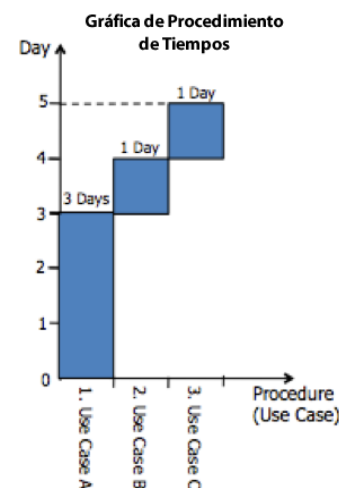
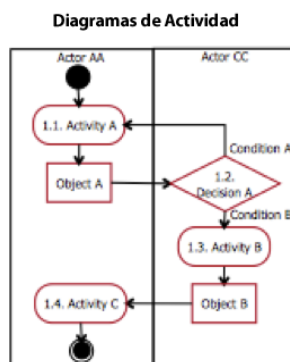
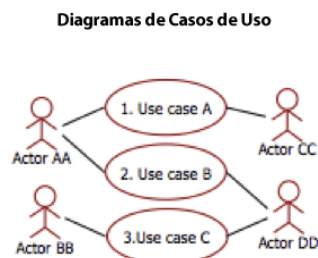
El BPA fue llevado a cabo por un equipo de once personas, que incluyó al consultor nacional principal, oficiales de varios organismos gubernamentales responsables del control aduanero, la inspección de mercancías y la administración de puertos, así como representantes del sector privado, en particular, de la industria de servicios de expedición de carga.

La implementación utilizó la metodología recomendada por la UNNExt en su Guía de Análisis de Procesos de Negocio para Simplificar los Procedimientos Comerciales. Combinó tres diferentes métodos: investigación documental, investigación de campo y validación de la misión:

- ▶ Una revisión de fuentes secundarias, especialmente el trabajo realizado por otros socios en temas de desarrollo como el Banco Mundial y el IFC, proporcionaron un buen contexto sobre la situación que guarda la facilitación del comercio y



Diagramas usados en el BPA de Cambodia



prepararon el terreno para el desarrollo de posteriores investigaciones de campo exhaustivas.

- Estas investigaciones de campo exhaustivas consistieron en entrevistas cara a cara. Los entrevistados eran oficiales gubernamentales e individuos que trabajaban en el negocio del arroz, nuez de la India (anacardo, nuez de acajú), seda y productos farmacéuticos. Se realizaron varios viajes al puerto de gran calado de Sihanoukville y al puerto autónomo de Phnom Penh.
- Se llevaron a cabo reuniones con un grupo selecto de líderes empresariales para validar la información recabada. El diálogo con los líderes empresariales contribuyó a llenar vacíos de información y constituyó una base sólida para el análisis.

Los procesos relacionados con la exportación de arroz, anacardo y seda, y la importación de productos farmacéuticos fue cubierta por el BPA. El análisis cubrió las actividades relacionadas con el establecimiento de contratos comerciales (procedimientos comerciales), los acuerdos de transporte interior y transfronterizo de mercancías (procedimientos de transporte), las formalidades a la importación y exportación para cumplir con los requisitos reglamentarios (procedimientos reglamentarios), y el pago

por mercancías compradas (procedimientos financieros).

El análisis (oficial y no oficial) de tiempos y costos cubrió únicamente los procesos que tuvieron que ser realizados cada vez al exportar o importar los productos específicos. Tiempo y costo requerido para completar los procesos que no fueron requeridos en todas las transacciones fueron excluidas. Así, por ejemplo, se excluyó la adquisición de licencias de exportación o importación ya que la licencia normalmente es válida por un cierto periodo de tiempo.

El BPA de Camboya proporcionó la documentación de los procesos de negocios actuales (Tal como están) que deben ser completados al exportar e importar productos específicos.

En el diagrama de caso de uso UML se ilustra un conjunto de procesos de negocios centrales y la partes involucradas en cada uno de ellos (ver Diagrama). Los detalles de cada proceso de negocios central, incluyendo la secuencia de actividades, los flujos de información, así como los responsables de llevar a cabo cada actividad están representados en el diagrama de actividades UML. El tiempo requerido para terminar cada proceso central de negocios fue resumido en la gráfica de plazos-procedimientos. Se proporcionó en el formato escrito información adicional sobre el proceso de negocios central incluyendo su utilidad y debilidades.



Ejemplo de Resultados

	Modo de Transporte	Costo por contenedor de 20 pies (USD)*	Porcentaje del costo total		
			Cumplimiento	Interior manejo durante el transporte y en terminal	Cargo por servicios de expedición de carga
Ordinario cargamento (exportación)	Marítimo	732	N/A	N/A	N/A
Arroz	Marítimo	N/A	45.2	43	7.8
Anacardo	Marítimo	839	37.5	56.5	6
Seda	Aéreo	270**	25.9	74.1	0
Ordinario cargamento (importación)	Marítimo	872	N/A	N/A	N/A
Productos Farmacéuticos	Marítimo	1,088	64.3	30.6	5.1

* El costo de exportar o importar carga ordinaria se extrae del "Índice de facilidad para hacer negocios" 2012 que elabora el Banco Mundial.

** El costo no incluye los aranceles ni derechos aduaneros o costos relacionados con el transporte marítimo.

**La estimación de costos se basa en un peso por envío aéreo menor de 100 Kg.

Las recomendaciones fueron elaboradas con base en un análisis de procesos de negocio "Tal como está". La urgencia de mejorar la infraestructura portuaria y de transporte, así como la necesidad de eliminar los pagos informales y los puntos de control ilegales, son ejemplos de las recomendaciones generales. La ejecución de estas recomendaciones contribuiría a una reducción en el costo de las exportaciones, especialmente, las que se relacionan con el cumplimiento, el manejo durante el transporte interior y en terminal. Un ejemplo de una recomendación más específica es la necesidad de centralizar el proceso de emisión de Certificados de Origen, haciéndolo suficientemente flexible para reflejar los requerimientos de información de los países importadores, y estableciendo una tarifa razonable por modificaciones que se realicen a los Certificados de Origen. Los expertos han señalado que estas tarifas son excesivas e impredecibles.

La información completa sobre los procesos y recomendaciones actuales y el análisis de la situación respecto a la facilitación del comercio en Camboya se encuentran disponibles en el reporte BPA que se titula: "Operationalising the Rectangular Strategy for Growth: Towards Better Business Processes for Trade." Este reporte puede obtenerse del sitio web de la UNNeXT en http://www.unescap.org/tid/unnext/tools/bpa_cam.pdf.

Marco cronológico y costos del proyecto

La duración del proyecto fue de 3 meses. Sin embargo, dado que las entrevistas solo podían programarse de acuerdo con la disponibilidad de los entrevistados, el tiempo que transcurrió (desde la organización del taller de creación de capacidad hasta la entrega del informe BPA) fue de 6 meses.

El proyecto fue financiado por el 6to tramo de la Cuenta para el Desarrollo de las Naciones Unidas y el Consejo Económico Nacional Supremo. El financiamiento para la Cuenta para el Desarrollo de las Naciones Unidas fue de aproximadamente US \$30,000. Esto contribuyó a la organización del taller de creación de capacidad, a la investigación documental, a la investigación de campo, y a la preparación del informe preliminar del BPA. El Consejo Económico Nacional Supremo apoyó la organización de reuniones de distintas partes interesadas dirigidas a validar y refinar el informe preliminar del BPA. Este apoyo fue de aproximadamente US \$20,000.

El Efecto del BPA de Camboya en la Facilitación del Comercio Reformas

Los resultados, como se informó en el documento titulado "Operationalizing the Regular Strategy for Growth: Towards Better Business Process for Trade," fueron presentados a funcionarios del gobierno del Consejo Económico Nacional Supremo, Camcontrol (la agencia responsable de realizar inspecciones en el Ministerio de Comercio), la Dirección General de Aduanas e Impuestos Especiales, y los administradores de las autoridades portuarias. Las conclusiones del informe fueron fundamentales para elevar la concientización y construir la voluntad política para lograr las reformas de facilitación comercial en curso, ya que destacaron la existencia de cuellos de botella en los procedimientos y de prácticas poco favorables al comercio.

En particular, una presentación audiovisual sobre los procedimientos para la exportación de arroz, proporcionaron retroalimentación directa a los responsables de diseñar políticas para que efectuaran reformas a la facilitación del comercio. A su vez, las reformas en el sector de exportación de arroz disminuyeron los costos de las exportaciones de arroz y de esta manera, tuvieron un gran impacto en el comercio exterior de Camboya. Como resultado, el sector del arroz está prosperando; de 15,000 TM en 2010, se espera que sobrepase las 250,000 TM en 2012.



Lecciones Aprendidas

Las importantes e inesperadas ganancias políticas de la iniciativa BPA llevaron a una cooperación fluida entre los consultores locales y los entrevistados potenciales. Fomentó el compromiso por parte de los entrevistados potenciales desde el comienzo hasta el final del proyecto.

Los entrevistados fueron francos al señalar la complejidad de los procesos que se abordaron dentro del campo del análisis. Sin embargo, no se mostraron tan cómodos durante las entrevistas. Los entrevistados que provenían de organismos gubernamentales desconfiaban de la agenda detrás de la recopilación de datos. Los entrevistados que provenían del sector privado parecían estar incómodos cuando se les pedía revelar los costos informales reales para hacer más expedito el movi-

miento de mercancías a través de las fronteras. Fue necesario establecer una relación de confianza con los entrevistados, incluso si ello requiriera invertir más tiempo y una participación intensiva.

Las reuniones con las partes interesadas que se llevaron a cabo hacia el final del proyecto proporcionaron un mecanismo efectivo para que los consultores validaran la información acerca de los procedimientos, plazos, y costos asociados con la exportación e importación de productos. También contribuyeron a elevar el grado de concientización de los interesados respecto a diversas complejidades arraigadas en los procedimientos, y por tanto, crearon el impulso para la reforma a la facilitación del comercio.

Referencias

- Sok Siphana, Operationalising the Rectangular Strategy for Growth: Towards Better Business Processes for Trade (2011). Disponible en: http://www.unescap.org/tid/unnext/tools/bpa_cam.pdf
- Sok Siphana, Chandarot Kang and Dannet Liv, "Evaluating Aid for Trade on the Ground: Lessons from Cambodia," Issue Paper, No. 22 (Geneva, International Centre for Trade and Sustainable Development, December 2011). Disponible en: <http://ictsd.org/downloads/2011/12/evaluating-aid-for-trade-on-the-ground-lessons-from-cambodia.pdf>

Información de contacto

Yann Duval
Trade Facilitation Section
Trade and Investment Division

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP)
Email: duvaly@un.org
URL: www.unescap.org/unnext/tools/business_process.asp