

CESCE. Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación*

AGENCIAS DE CRÉDITO A LA EXPORTACIÓN Una comparativa entre CESCE y sus principales «competidoras»

El entorno de las agencias de crédito a la exportación (ECA) ha sufrido una transformación importante en los últimos diez años en los que muchas han pasado de actuar como prestamistas o aseguradoras de último recurso, a ser actores dinámicos y proactivos, en permanente proceso de cambio y expansión y, en algunos casos, con agresivas agendas comerciales. En este contexto, CESCE, la ECA española, decide en 2019 encomendar, a un grupo consultor experto en la materia, un estudio comparativo entre su actividad por cuenta del Estado y la de doce de las principales agencias a nivel mundial para identificar dónde se posiciona, en comparación con esas otras agencias, y qué elementos debería introducir o cambiar para mejorar esa posición. El estudio se divide en dos secciones. Por un lado, incluye un análisis cuantitativo que permite comparar, en cifras, la actividad, rentabilidad e impacto de las agencias analizadas. Por otro, un análisis cualitativo (basado en entrevistas a clientes, administración, directivos de CESCE y deudores extranjeros), en el que compara el funcionamiento de las distintas ECA en aspectos como la estructura societaria, el papel de la Administración pública, el tipo de mandato, la forma de tomar riesgos, la interconexión entre los distintos instrumentos de apoyo al sector exterior, etcétera. El estudio identifica fortalezas y debilidades de la ECA española y concluye con una serie de recomendaciones.

Palabras clave: aseguradoras, riesgos, sector exterior, agencias comerciales.

Clasificación JEL: E51, F21, G22.

1. Introducción

Hace algo más de cuarenta años, los principales países exportadores, todos ellos miembros de la OCDE, decidieron aliarse para evitar

Versión de abril de 2020.

DOI: https://doi.org/10.32796/bice.2020.3123.7002

que el apoyo oficial a la financiación de exportaciones constituyera un elemento diferenciador en el posicionamiento de las ofertas comerciales que estuvieran compitiendo por la adjudicación de un contrato. Consensuaron unas condiciones financieras comunes (plazos máximos, importes máximos, tipos de interés mínimos, perfil de amortización...) para que la competencia entre exportadores se basara en la calidad y precio de las ofertas comerciales y no en los términos de financiación más o

^{*} Este artículo ha sido elaborado por Rocío Uriarte Chavarri, Jefa de Unidad de Estrategia y Relaciones Internacionales, Área Cuenta del Estado.

menos favorables que pudieran brindar gracias al apoyo de sus agencias oficiales de crédito a la exportación (ECA, según las siglas en inglés). Así nace el Consenso de la OCDE, que durante décadas ha permitido mantener una cierta igualdad de oportunidades entre los exportadores de los países participantes.

Ahora bien, desde hace años, este equilibrio se ha perdido. Aunque el proceso ha sido gradual, dos acontecimientos han marcado el cambio en el ecosistema de las ECA: la irrupción de China como nueva potencia exportadora, impulsada por unos poderosos instrumentos financieros de apoyo —no sujetos al Consenso OCDE— y la crisis financiera de 2008, a la que muchos Gobiernos respondieron, entre otras medidas, potenciando el papel de su ECA nacional como instrumento estratégico de apoyo al sector exterior, un sector que en muchos países, incluido el nuestro, desempeñó un papel esencial como motor de la economía.

El resultado es que hoy en día los exportadores compiten sobre un terreno que dista mucho de estar nivelado, por usar la jerga del sector, en el que el level playing field entre usuarios de las distintas ECA siempre había sido la regla del juego.

Si bien es cierto que las normas del Consenso de la OCDE siguen rigiendo, los programas de apoyo han ido distanciándose y han pasado a ser elemento diferenciador, volviendo a una situación que en muchos aspectos se asemeja a la que, en los años setenta, llevó a los países a adoptar el Consenso.

La diferenciación ha venido por diferentes vías: innovación en productos, apoyo gubernamental al papel de la ECA nacional, ampliación de su mandato o flexibilización de las reglas de elegibilidad no reguladas por el consenso, por citar algunos de los más relevantes, todo ello en un contexto en el que irrumpen con fuerza en el mercado países con sectores exportadores muy potentes y las ECA, que lo son aún más y que además actúan con amplio margen de libertad, por actuar fuera del marco de la OCDE. Este es el caso de los BRICS v. dentro de este grupo, particularmente, el de China.

En lo que se refiere a productos, tradicionalmente, la mayoría de las ECA han ofrecido sobre todo coberturas de riesgo (seguro o garantías prestados sobre una financiación proporcionada por una entidad financiera), siendo la financiación directa ofrecida por la agencia estatal una actividad marginal que, sin embargo, cobró gran relevancia durante los años de las crisis para paliar la escasez de liquidez del mercado. En muchos casos, esos programas de financiación se han mantenido a pesar de la recuperación de la financiación privada. Aunque este producto sí está sometido al consenso, no lo está a la regulación bancaria.

Otro cambio significativo que se ha producido en la última década es la expansión de los programas financieros con apoyo oficial que no están estrictamente ligados a exportaciones nacionales y, por tanto, no sujetos al Consenso OCDE. Según el estudio del mercado que hace cada año el US Eximbank, la financiación de exportaciones con apoyo oficial que entra dentro del ámbito del Consenso OCDE ha pasado de prácticamente un 100% a finales del siglo pasado a menos del 30% en 2017. El 70% es financiación que viene de países terceros, principalmente de los BRICS, o bien de los propios miembros del Consenso OCDE, pero a través de sus programas desligados (es decir, no ligados a contratos de exportación y, por tanto, no sujetos a la regulación OCDE).

Por último, es reseñable también la flexibilización de los mandatos en cuanto a la elegibilidad de las operaciones, tanto en términos de contenido nacional como del nivel (y la >

calidad) de riesgo que las distintas ECA están dispuestas a asumir.

CESCE, la ECA española, también ha evolucionado. Muchos de los requisitos de elegibilidad se han relajado a través de los años y se han adaptado los productos para igualarlos a los mejores estándares del mercado. A pesar de estos esfuerzos, lo cierto es que, desde una óptica comparativa, CESCE continúa siendo una agencia que, en ciertos aspectos, sigue un modelo relativamente tradicional.

En 2017, CESCE emprendió un plan estratégico que ponía el foco en el cliente y cuyos principales elementos comprendían la excelencia operativa, la revisión de los procesos para mejorar la experiencia del cliente y la difusión de sus productos, con el objetivo de darse a conocer por el mayor número posible de empresas que potencialmente pudieran beneficiarse del seguro por cuenta del Estado como instrumento de apoyo público a la exportación, haciendo especial hincapié en las pymes. Durante el desarrollo de dicho plan se identificaron numerosas áreas de mejora, algunas de ellas derivadas de la gestión del instrumento y otras más relacionadas con el modelo de ECA que, hoy por hoy, sigue CESCE.

En el marco de ese plan estratégico, y teniendo en cuenta los cambios experimentados en el sector a los que antes se aludía, CESCE decidió realizar un estudio comparativo que permitiera cotejar nuestro propio diagnóstico y completarlo. El objetivo de este ejercicio era identificar qué medidas habría de adoptar para situar a la española a la altura de las mejores ECA mundiales. Al fin y al cabo, la Ley 8/2014 que regula las coberturas por cuenta del Estado, en su preámbulo, define dichas coberturas como «un instrumento esencial de la política comercial española» y establece que «el seguro por cuenta del Estado debe garantizar que nuestros exportadores e inversores cuentan con condiciones tan competitivas como las de sus competidores en los mercados internacionales».

Con ayuda de la empresa TradeXR, dirigida por el profesor Andreas Klasen, antiguo directivo de la ECA alemana, se ha realizado un *benchmark*, comparando la actividad de CESCE con la de las ECA de doce países.

2. Metodología del análisis

CESCE ha seleccionado doce ECA con las que realizar la comparación. Todas ellas son participantes en el Consenso de la OCDE.

Por poner el estudio en contexto, CESCE es una agencia de tamaño medio, muy lejos de



























Fuente: elaboración propia a partir de las páginas web de cada una de las ECA.

las grandes del sector (Sinosure, Hermes, SACE, BPI France, US Exim). Por tamaño de su cartera, CESCE es la 12.ª agencia de la Unión de Berna, posición que es compatible con el peso de España como país exportador.

El método de comparación incluye un análisis cuantitativo, sobre la base de: i) cifras proporcionadas por las propias ECA para este estudio; ii) un análisis cualitativo basado en entrevistas individuales con representantes de todas las áreas de CESCE, de la Secretaría de Estado de Comercio (SEC) y de cada una de las ECA participantes, así como una muestra representativa de clientes de CESCE, incluyendo bancos, exportadores y deudores extranjeros, muchos de los cuales son, además, usuarios de otras ECA; y, por último, iii) información recabada de las webs y memorias anuales de las ECA.

3. Resultados del análisis cuantitativo

El estudio cuantitativo se ha realizado utilizando una metodología DEA (Data Envelopment Analysis), herramienta comparativa que permite cruzar varios *inputs* y *outputs* simultáneamente, sin necesidad de realizar asunciones *ex ante* sobre cómo se relacionan entre sí. Se utiliza comúnmente en ejercicios de *benchmarking* que buscan comparar niveles de eficiencia entre empresas similares.

Con este método, el equipo consultor ha cruzado datos de *input* (número de empleados y límites a la contratación anual), datos de *output* anuales (número de nuevas operaciones aprobadas cada año), importe del seguro emitido y resultado neto (ingresos por primas menos pagos por indemnizaciones netos de recobros). Estos datos, a su vez, se cruzan con resultados obtenidos en términos de número

de exportadores que se han beneficiado de la cobertura de las ECA, el número de pymes a las que se ha apoyado y el valor de los contratos de exportación asegurados. Por último, se mide, con un método de aproximación, el número de empleos creados.

Sobre estas premisas, el resultado del análisis cuantitativo refleja que CESCE es comparativamente eficiente en términos de resultado neto, así como en número de operaciones, medidos ambos en relación con el número de empleados. Este resultado no es de extrañar, va que, aunque en términos generales y salvo algunas excepciones, la mayoría de las ECA tienen equipos relativamente pequeños; este rasgo es especialmente acusado en el caso de la ECA española, que, como empresa pública, tiene limitaciones a este respecto. Por el contrario, se muestra menos eficiente si se mide el volumen de seguro emitido, especialmente en proporción al volumen total autorizado. Este resultado viene en buena medida determinado por el límite anual que establecen los presupuestos generales del Estado, que desde los años de la crisis financiera se establece anualmente en 9.000 millones de euros, cifra muy holgada que hace que el cruce de cualquier dato con dicho umbral salga más bajo que los de otras agencias que tienen techos más ajustados. Destaca positivamente la medición del peso de empresas pequeñas y medianas sobre la cartera de clientes total, lo cual puede ser, en parte, un reflejo del tejido empresarial español.

4. Resultados del análisis cualitativo

Quizás lo más relevante del estudio son las conclusiones del análisis cualitativo, que refleja la percepción de todas las partes relacionadas con la actividad de CESCE (lo que en >

inglés denominaríamos los stakeholders). Recordemos que los datos se extraen, en buena medida, de entrevistas directas realizadas por el equipo del profesor Klasen con empresas exportadoras, bancos, la SEC y la propia CESCE, además de con representantes de las ECA incluidas en el benchmarking, a quienes se preguntó por la imagen que ellos tienen o que reciben de sus bancos y exportadores acerca de CESCE como ECA de los competidores españoles de sus empresas.

A lo largo del estudio se destacan sus fortalezas y debilidades, siempre desde una óptica comparativa con las ECA seleccionadas. En las siguientes líneas resumimos los aspectos valorados. La propia selección de temas cubiertos en el estudio refleja por sí misma las tendencias que ha seguido la financiación de exportaciones con apoyo oficial en los últimos años.

4.1. Estrategia

En el universo de las ECA hay tres tipos de estructuras societarias distintas: departamentos gubernamentales, agencias públicas independientes o sociedades (públicas, privadas o mixtas, como CESCE) que gestionan el seguro por cuenta del Estado. Aunque no hay un modelo societario que, por definición, funcione mejor que los demás, un rasgo que comparten las ECA mejor valoradas (por los clientes) es la autonomía y el bajo nivel de intervención por parte de las autoridades de las que dependen.

Efectivamente, a partir de los comentarios de los participantes en el ejercicio, el informe identifica como mejores agencias aquellas que tienen un menor control por parte del Estado en lo que respecta a la gestión del día a día del negocio. Esto suele traducirse en mayor

flexibilidad, una orientación más comercial hacia las necesidades de sus exportadores y mejores tiempos de respuesta. En este sentido, la valoración de CESCE es que tiene un nivel menor de autonomía y un control por parte del Estado más estricto que muchas de sus homólogas. El informe señala que, en opinión de los clientes, esto se traduce en mayores tiempos de respuesta, mayor incertidumbre sobre el instrumento y, en general, en menor eficiencia.

En el informe se valora además la implicación del Estado a nivel estratégico, poniendo como ejemplo a seguir a aquellos países en los que la financiación con apoyo oficial que proporcionan a través de su ECA forma parte de una política integral de apoyo al sector exterior y en los que la ECA alinea su estrategia a medio plazo con programas políticos y objetivos fijados a nivel gubernamental. Se destaca también que, en estos países, las directrices en materia de política comercial y las estrategias en esta materia están más claramente definidas y publicadas.

A este respecto, la percepción de los encuestados es que la estrategia, prioridades y objetivos de la agencia española están menos claramente enmarcados en el contexto de una política de Estado y que los intentos por hacerlo se han visto dificultados, entre otros, por los cambios políticos que ha experimentado el país en los años analizados.

4.2. Mandato

A la hora de comparar los mandatos de las ECA participantes, hay un denominador común claro: todas existen para dar apoyo a sus exportadores y reforzar su papel como motor de crecimiento de la economía nacional y generador de empleos. Todas comparten, como >

objetivo, ayudar a estas empresas a competir y todas nacen como complemento a la oferta privada, reconociendo fallos de mercado. Esta complementariedad, sin embargo, en algunos países es seña de identidad de la ECA, mientras que en otros la frontera se ha ido diluyendo, no sin cierta polémica en algunos casos, en los que la banca comercial se queja de la competencia de la ECA.

Al hilo de lo anterior, las ECA tradicionalmente se habían limitado a reaccionar ante las necesidades de los exportadores y sus financiadores. Esto ya ha cambiado. Cada vez son más las que buscan proactivamente oportunidades de negocio y desvinculan la financiación de la existencia previa de relaciones comerciales, ofreciéndola como reclamo hacia los proveedores nacionales. Las más avezadas en este terreno han optado por abrir oficinas de representación en el exterior, para estar más cerca no solo de sus clientes —los exportadores—, sino también de los clientes de sus clientes —los compradores extranjeros—.

Mientras que el benchmark no valora la bondad de este tipo de actuaciones, los clientes de las ECA sí lo hacen, resultando que las ECA que han iniciado este tipo de operativas y que exhiben una actitud proactiva hacia los negocios, añadiendo al «apoyo» de las exportaciones el mandato de «generar» exportaciones, son las mejor valoradas. Estas iniciativas suelen ser parte de una filosofía de apoyo y generación de actividad comercial estratégica, bien delimitada y publicitada y que recibe un apoyo definido y decidido de sus Gobiernos.

4.3. Redes comerciales

El estudio destaca las ventajas de aquellas agencias que cuentan con redes de distribución

domésticas descentralizadas, a través de oficinas de representación presentes a lo ancho de la geografía nacional. Si bien los grandes exportadores conocen y utilizan el seguro de crédito, el acceso a este servicio público resulta más complicado para las pymes, a menudo por simple desconocimiento. La presencia local de la ECA la hace más accesible.

CESCE, como ECA, no dispone de una red así, lo que, en opinión de los encuestados, la sitúa en posición de desventaja frente a otros modelos en este aspecto. Por el momento, y como parte del plan de difusión, en los últimos dos años ha intensificado su colaboración con un buen número de entidades financieras con el objetivo de acercar a la ECA a las empresas. Esta colaboración está demostrando ser muy eficaz, aunque sin duda no tanto como lo sería contar, además, con una red propia.

4.4. Eco(n)sistemas estratégicos

Otro rasgo muy valorado es la integración de la ECA nacional dentro de lo que los autores denominan «eco(n)sistemas estratégicos», que engloban las actuaciones de todas las agencias e instrumentos públicos de apoyo al sector exterior. Es cierto que, si bien la ECA es un instrumento clave, también lo son otros programas como fondos de investigación y desarrollo, de ayuda al desarrollo, financiación directa pública (complementaria a la de la banca comercial), capital riesgo para acompañar a los inversores o agencias de información y apoyo en el exterior.

En algunos países han llegado a fusionar muchos de estos programas bajo una misma institución. Según los autores del estudio, esas estructuras no son necesariamente las más eficaces —por la complicación de gestionar \triangleright

esas megaestructuras—, aunque sí hacen especial hincapié en la importancia de que exista una buena coordinación entre los diferentes instrumentos de apoyo.

España cuenta con un amplio abanico de herramientas públicas de apoyo al sector exterior, en el que participan, además de CESCE, ICO, la SEC como gestora del FIEM, COFIDES, la AECID e ICEX. Aunque la oferta es amplia, muchos de los participantes en el estudio comentan que sería deseable una mayor coordinación entre todos esos instrumentos, partiendo de objetivos estratégicos comunes y una mayor sinergia.

4.5. Oferta

En lo que se refiere al catálogo de productos, hay dos grandes categorías: la financiación directa por parte de la agencia estatal y la oferta de seguro a través de distintas pólizas que cubren los riesgos derivados de operaciones internacionales. Tradicionalmente, en Asia y América se ha combinado la oferta de ambos productos —en Asia a través de dos agencias independientes, la aseguradora y el Eximbank, y en América a través de una única agencia—. En Europa, en cambio, el apoyo público tradicionalmente se había centrado sobre todo en el seguro (o la garantía), mientras que la financiación procedía casi totalmente de la banca.

A raíz de la crisis financiera de 2008 el panorama en Europa ha cambiado. La falta de liquidez durante los años 2009-2011 llevó a muchos Gobiernos a diseñar (o rescatar) esquemas de financiación, fondeo o refinanciación. Hoy prácticamente todos los países ofrecen algún tipo de financiación directa, que complementa la oferta de las entidades financieras. En el caso de España, esta se gestiona a través del FIEM, bajo supervisión directa de la Secretaría de Estado de Comercio.

En lo que se refiere a la oferta de seguro de crédito a la exportación, las características de los productos (las coberturas) son muy similares entre las ECA. La diferencia radica más en los criterios de utilización de dichas coberturas tanto en términos de asunción de riesgos como de elegibilidad. Una tendencia cada vez más extendida es la transición de las ECA de «facilitadores» a «generadores» de operaciones comerciales, a través, por ejemplo, de programas de financiación desligados, en los que la financiación va por delante de la existencia de los contratos, es decir, se ofrece financiación a un comprador estratégico, no vinculado a un contrato concreto, con la expectativa de que más adelante este considere a los proveedores del país de la ECA que ofrece la financiación para proyectos futuros. Dentro de esta categoría de productos estaría también la financiación ligada a inversiones en el exterior, que a menudo redundan en la participación de pequeños proveedores nacionales, aunque la financiación no esté ligada a esas ventas. Todos estos programas «desligados» tienen la ventaja de que no están sujetos al Consenso de la OCDE y, por tanto, permiten ofrecer ventajas competitivas que están, en parte, en el origen de esa pérdida del level playing field al que aludíamos al inicio.

Las reglas de contenido nacional en los proyectos que se financian con apoyo de una ECA constituyen uno de los cambios más relevantes de los últimos tiempos. Hace unos años, prácticamente todas las agencias vinculaban su participación en un proyecto al contenido de bienes y servicios nacionales incorporados al mismo. Durante mucho tiempo, la norma era limitar el componente extranjero de un contrato a un 15-30% del valor total. Hoy en día cada vez \triangleright son más las agencias que fijan un mínimo nacional (ej., un 20%) o directamente no vinculan la elegibilidad a una cifra o porcentaje de producción doméstica. El concepto de contenido nacional ha ido sustituyéndose por el de interés nacional, definido de forma cada vez más amplia, valorándose factores como la difusión de la marca, la oportunidad de abrir nuevos mercados, la relación con filiales extranjeras de empresas nacionales, la generación de potencial negocio futuro para empresas nacionales, etcétera.

En este sentido, CESCE ha avanzado algo, aunque menos que las agencias más abiertas y, según la percepción de los clientes encuestados, de manera insuficiente. Por lo general, se acepta la cobertura de proyectos con un contenido extranjero hasta un 45 % y en ocasiones se supera ese límite, pero está claro que no es suficiente y que la demanda del sector es de una mayor apertura, en línea con las más flexibles, así como de reglas conocidas y predecibles.

Respecto al catálogo de productos, el estudio señala el auge de los productos de cobertura en los que el riesgo que se asume es el del exportador nacional y no el del deudor extranjero, por ejemplo a través de coberturas de avales o de créditos de circulante. En España estos productos existían desde hace décadas, pero no es hasta la crisis de 2008 cuando ganan importancia, pasando de representar una parte insignificante de la contratación anual a situar el riesgo España entre las principales concentraciones de riesgo de la cartera de CESCE (segunda en 2020), siguiendo una tendencia general entre las ECA consultadas.

4.6. Recursos

El principal activo de las agencias de crédito a la exportación —como en toda empresa de

servicios— son las personas que las integran. La experiencia, la proactividad, la dedicación y el conocimiento de sus profesionales son elementos diferenciadores que cobran especial relevancia en un sector en el que buena parte de las transacciones implican un contacto estrecho —y duradero— con los clientes. En este aspecto, CESCE sale especialmente bien valorada. Los encuestados consideran que la cuenta del Estado de CESCE tiene un equipo de profesionales competentes, motivados y con gran experiencia.

La digitalización de los procesos es algo que demandan todos los clientes y, consecuentemente, algo en lo que trabajamos todas las ECA. En los dos últimos años se han hecho grandes avances en este terreno y el salto será aún mayor y más rápido en un futuro próximo. A este respecto cabe decir que la crisis del COVID-19 ha llevado —obligado— a que se dé prioridad absoluta al desarrollo de soluciones que permitan el acceso a la información y la contratación online. CESCE no es excepción en esta área. Si bien es cierto que empezó con cierto retraso en comparación con algunas de las ECA más avanzadas, el plan estratégico 2020 ha puesto un énfasis especial en reforzar los procesos, la tecnología y, en definitiva, la experiencia cliente. A principios de 2020 ha lanzado una nueva plataforma de gestión que permite a los asegurados consultar todas sus operaciones así como gestionar sus solicitudes bajo la modalidad de créditos documentarios. Esta funcionalidad se ampliará al resto de las modalidades en los próximos meses.

4.7. Responsabilidad social corporativa

El impacto social y medioambiental de los proyectos asegurados es algo que todas las \triangleright

ECA consultadas han medido y tratado de mitigar desde hace años. Este aspecto de nuestra actividad ha cobrado relevancia en los últimos años o meses y ocupa un lugar prioritario en las agendas de cambio de muchas de las ECA participantes. Es el caso de CESCE, que en 2020 ha presentado su estrategia de sostenibilidad a sus mandantes y, en breve, tiene previsto lanzar medidas concretas para favorecer aquellos proyectos que mayor impacto tengan sobre la protección del medio ambiente, la lucha contra el cambio climático o el desarrollo económico-social de los países de destino.

5. Conclusiones

Como conclusión, el informe termina con una serie de recomendaciones a CESCE, que se resumen en el Cuadro 1. El informe las agrupa según prioridades relacionadas con el impacto que tienen, según su metodología, sobre la competitividad y la eficiencia de la ECA en el contexto estudiado: las principales ECA de los exportadores con los que compiten los nuestros.

En definitiva, el resultado del análisis muestra que el universo de las ECA ha sufrido una

transformación sin precedentes en la última década. Y el proceso de cambio no ha termina-do. La tendencia general se dirige hacia agencias más dinámicas, flexibles y también más agresivas, que inevitablemente está conduciendo a una pugna por ofrecer el mejor y más amplio apoyo, lo que no deja de recordar en muchos aspectos a la época en que se negoció el Consenso de la OCDE.

En este contexto, CESCE sigue perteneciendo, hoy por hoy, al grupo de aseguradoras que buscan complementar y no competir con el mercado. Así mismo, su oferta sigue un patrón tradicional. En opinión de los autores del estudio, este enfoque no es negativo per se y, de hecho, podría ser lo deseable si todas las agencias siguieran la misma ruta. Sin embargo, el hecho de que muchas de las otras agencias hayan adoptado estrategias más «agresivas», abandonando más o menos explícitamente ese papel de prestamista o asegurador de último recurso, deja en posición rezagada a los que no han seguido esa senda y prácticamente obliga a una carrera hacia adelante si no se quiere dejar a los exportadores nacionales en inferioridad de condiciones.

Nuestra propia conclusión es que mientras esta tendencia se mantenga, y si queremos ▷

CUADRO 1 RECOMENDACIONES A CESCE

Prioridad alta

- Mayor autonomía y eficiencia en el proceso de toma de decisiones.
- Revisión del mandato y principios de intervención para preservar la competitividad.
- Desarrollo de una estrategia a largo plazo alineada con la del Gobierno.
- Explotar sinergias con las redes comerciales de CESCE nacional e internacional.
- Modernizar las reglas de contenido nacional.
- Apoyo a los grandes clientes para explotar su arrastre exportador.

Prioridad media

- Más cooperación entre los instrumentos públicos de apoyo a la exportación.
- · Revisar los resultados regionales y sectoriales, fijar objetivos y aumentar el «apetito» del riesgo.
- Mayor visibilidad y liderazgo en los debates sobre el sector.

Prioridad baja

- Desarrollar un método para medir el impacto del seguro de crédito a la exportación sobre el empleo.
- · Mayor énfasis en la sostenibilidad.

cumplir la misión que nos encomienda la ley de ofrecer a nuestros exportadores condiciones tan competitivas como las que tienen sus competidores, la única opción es sumarse a los cambios y ser parte de la transformación. Solo así nos aseguraremos de que, si el terreno de juego no puede estar igualado, al menos nuestros exportadores no tengan que jugar cuesta arriba.

Estas líneas se escriben en plena fase de confinamiento como consecuencia del brote

del COVID-19. Las consecuencias que esta pandemia va a tener sobre la economía en general, y sobre el comercio internacional en particular, supondrán sin duda otra prueba para la operativa de las ECA y su capacidad de dar una respuesta adecuada a las nuevas necesidades de sus clientes, que, probablemente, tendrá una magnitud superior a la de la crisis de 2008-2012, y para la que las ECA tendremos que estar preparadas.