

GUATEMALA

FOGUAMI FORTALECIMIENTO DE LA POSICIÓN DE GUATEMALA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES



UNIÓN EUROPEA

Estrategia de apoyo al Programa de Agregados Comerciales
-PACIT-

ESTUDIO DE CASOS DE ÉXITO DE MODELOS SIMILARES (*Benchmarks*)



DL)

SE PROHIBE

Reproducir por cualquier medio,
en todo o en parte, sin el consentimiento
de la COMISIÓN NACIONAL

4.4. Estudio de Casos de Faltas de Modelos Similares (Benchmarking)

Elaborado por el Comité de Seguimiento de la Reforma, Comisión N.º 100

Acto de publicación de investigación y análisis: Octubre 2015

El presente documento ha sido elaborado con la colaboración de la Unión Educativa. El contenido no constituye un producto de la Comisión Nacional de Seguimiento de la Reforma y la Fundación Simoes (CSRF) y no debe ser considerado un producto de la Comisión Nacional de Seguimiento de la Reforma. El contenido de este documento es el resultado de un estudio de casos de las Comisiones N.º 100 y N.º 101 de la Comisión Nacional de Seguimiento de la Reforma (CNSR).

Se prohíbe su reproducción

Se prohíbe la reproducción total o parcial de este documento, así como la explotación económica de los contenidos de este documento, sin el consentimiento escrito de la Comisión Nacional de Seguimiento de la Reforma y la Fundación Simoes (CSRF). El contenido de este documento es el resultado de un estudio de casos de las Comisiones N.º 100 y N.º 101 de la Comisión Nacional de Seguimiento de la Reforma (CNSR).

Presentación

Proyecto FOGUAMI

El Proyecto FOGUAMI de cooperación para el desarrollo económico de Guatemala ejecuta el Convenio de Financiación suscrito en diciembre de 2006, por la Comisión de Comunidades Europeas, en representación de la Unión Europea y por el Ministerio de Economía (MINECO) en representación del Gobierno de la República de Guatemala. Dicho convenio establece las aportaciones financieras, las condiciones particulares y generales, y las disposiciones técnicas y administrativas de este Proyecto que busca fortalecer las capacidades institucionales del MINECO para mejorar la inserción y el posicionamiento del país en los mercados internacionales. En este ámbito, FOGUAMI se encuentra actualmente en la fase de cierre, por lo que la Unidad de Gestión del Proyecto tiene hoy el gusto de presentar a usted siete publicaciones realizadas con nuestro apoyo.

FOGUAMI ha contribuido, mediante la contratación de servicios y/o de suministro de equipos (informáticos, de laboratorio y mobiliario), al fortalecimiento de las capacidades institucionales, principalmente, del Ministerio de Economía en la promoción, fomento y facilitación del comercio exterior de Guatemala. En este contexto, las publicaciones que se presentan en este compendio, abordan temáticas muy diversas, las que tienen el valor de proveer análisis comparativos, identificar potencialidades exportadoras; diseñar propuestas de fortalecimiento institucional, entre otros, y cuya lista presentamos a continuación.

10-00
BIBLIOTECA CENTRAL (USUCAJUL) U.

47.H.C. S. n. (2018)

Índice

INTRODUCCIÓN	13
GLOSARIO DE TÉRMINOS	15
PRESENTACIÓN	19
1. Los Antecedentes de las agencias	21
2. Estructura Organizacional	25
3. Constitución de las Juntas Directivas	27
4. Agregadurías Comerciales e Inversión:	29
5. Presupuesto Anual de las agencias	33
6. Estrategias y Programas de las agencias	37
7. Sectores de Promoción de las agencias	47
8. Servicios de Promoción de las agencias	53
9. Inteligencia de Mercados y CRM	59
10. Procesos y Procedimientos	61
11. Ministerios de quiénes dependen las agencias	63
12. Salarios Pagados por las agencias	65
13. Indicadores de Desempeño (Key Performance Indicators)	67
14. Benchmarking del Modelo de Apertura de Nuevas Agregadurías	69
Benchmarking	69
14.1.1 ProMéxico	69
14.1.2 Procomer, Costa Rica	71
14.1.3 Proexport	71
14.1.4 ProChile	72
14.1.5 Bélgica	72
FACTORES DE ÉXITO	75
ANEXO I	87
SECCIÓN A	87
COLOMBIA	87
PROMOTORA DE COMERCIO E INVERSIÓN DE COLOMBIA (Proexport)	87
1. La Agencia en Colombia	87
1.1. Descripción	87
1.2. Objetivos	88
1.3. Representación de Oficinas Comerciales de Proexport	88
1.3.1. Representantes de Agregados Comerciales de Proexport en el Exterior	88
1.3.2. Funciones de los Agregados Comerciales en el Exterior	88

		89
	1.3.3. Oficinas Comerciales en el Mundo	90
	1.3.4. Oficinas Regionales en Colombia	91
	1.4. Sectores de Promoción (Comercio e Inversión)	92
	1.5. Servicios Proporcionados por Proexport	94
	1.5.1 Forma de trabajo de la agencia para la promoción de Exportaciones	94
2.	Alcances de la Entidad Comercial – Proexport-	94
	2.1. Descripción de la Institucionalidad	95
	2.2. Estructura Jerárquica de la Junta Directiva de Proexport	95
	2.2.1. Descripción de funciones de la Junta Asesora de Proexport Colombia	96
	2.3. Estructura de las Unidades Administrativas de Proexport	97
	2.4. Organigrama de las Unidades Administrativas y Junta Directiva	98
	2.5. Esquema de Responsabilidades de las Unidades de Proexport	98
	2.6. Remuneración y Medición de Resultados	99
	2.6.1. Aplicación del Programa de Compensación por Resultados	100
	2.6.2. Aplicación del Modelo de Evaluación General	101
	2.6.3. Capacitación de las Unidades Administrativas de la agencia	101
	2.6.4. Evaluación de las Metas de Proexport	102
	2.7. Mecanismo de Financiamiento del Presupuesto del Fidecomiso Proexport	102
	2.7.1. Presupuesto	103
	2.8. Porcentaje de Participación de Diferentes Contrapartes	103
3.	Existencia y extensión del uso de oficinas de promoción e inversión en el mercado destino.	103
	3.1. Mecanismo de Contratación de los Agentes para los Mercados Internacionales	103
	3.2. Figuras Utilizadas en el Exterior	104
	3.3. Sobre remuneraciones : Agregados Comerciales	104
	3.4. Sectores para los que se usa este tipo de oficinas externas	104
4.	Relación diplomática de los agregados comerciales en el exterior	104
5.	Estrategia de Marca País	104
	5.1. Campaña Promocional de Turismo: “Colombia el riesgo es que te quieras quedar...”	106
6.	Programas principales de desarrollo para la oferta exportable	107
	6.1. Programa Expopyme	107
	6.2. El Centro de Información ZEIKY	108
	6.3. Programa Planes para los Exportadores	108
	6.4. Proyectos Especiales de Exportación	108
	6.5. Programas de Redes Empresariales	109
7.	Otros Programas Insignia	110
	7.1. Programa de Aseguramiento de Calidad	110
	7.2. Preparación del Proyecto CRM-PYMEX	110
8.	Relación con empresarios, importadores, e inversionistas.	110
9.	Estrategia de Promoción Exportación e Inversión/ Metas	111

9.1.	Internacionalización de la Economía	112
9.2.	Plan Indicativo Cuatrienal - SIGOB – Metas Institucionales Comercio Exterior	114
10.	CRM y Seguimiento	116
11.	Inteligencia de Mercados	123
11.1.	De la Unidad de Inteligencia de Mercados	123
11.2.	Suscripciones y Fuentes de Consulta	123
SECCION B		125
PROMOTORA DE COMERCIO E INVERSION DE MEXICO (Proméxico)		125
1.	La Agencia en México	125
1.1.	Descripción	125
1.2.	Objetivos	126
1.3.	Representación de Oficinas Comerciales en México	126
1.3.1.	Oficinas Regionales de ProMéxico	126
1.3.2.	Oficinas de Promoción Comercial e Inversión en el Resto del Mundo	128
1.4.	Sectores de Promoción para la Inversión y Comercio (ProMéxico)	130
1.4.1.	El Sector Aeroespacial	130
1.4.2.	El Sector Agroalimentos	132
1.4.3.	Sector Automotriz	134
1.4.4.	Sector Ciencia de la Vida	136
1.4.5.	Sector Eléctrico-Electrónico	138
1.4.6.	Sector de Energía Renovable	139
1.4.7.	Industrias creativas en México	140
1.4.8.	Sector de la Moda y Hábitat	141
1.4.9.	Sector de Residencias Turísticas	144
1.4.10.	Servicios de IT y Software	145
1.5.	Servicios y productos de apoyo al Inversionista	147
1.6.	Servicios y Productos de Apoyo al Exportador	148
2.	Alcances de la entidad Comercial : ProMéxico	149
2.1.	Descripción de la institucionalidad	149
3.	Los mecanismos de financiamiento de ProMéxico	149
3.1.	Presupuesto del Fidecomiso de ProMéxico	150
4.	Estructura Jerárquica de la Junta Directiva	150
4.1	Mecanismo de selección de la Junta Directiva:	151
4.2	Organigrama de la Junta Directiva y Unidades Administrativas ProMéxico	151
4.3	Funciones de Junta Directiva y las Unidades Administrativas de ProMéxico	152
5.	Tasa de participación del sector Público, Privado y Beneficiarios en ProMéxico	159
6.	Existencia y extensión del uso de oficinas de promoción e inversión (ProMéxico) en el mercado destino	160
6.1.	Mecanismo de Contratación de los Agentes para los Mercados Internacionales	160

6.2.	Figuras Utilizadas en el Exterior	162
6.3.	Remuneraciones y Prestaciones	162
7.	Estrategia de promoción y metas de inversión y comercio de la agencia	163
7.1.	Estrategia de ProMéxico en promoción internacional para las Exportaciones:	163
7.2.	Estrategia de ProMéxico en promoción internacional para Inversiones:	168
8.	Programa de apoyo de fomento a las Exportaciones:	169
9.	Marca País	170
10.	Sistemas de control de calidad, verificación y monitoreo para la promoción de Exportaciones e inversión de México.	170
11.	Relación Diplomática	171
12.	Software e Inteligencia de Mercados	171
SECCIÓN C		173
EL SALVADOR		173
AGENCIA DE PROMOCION DE EXPORTACIONES DE EL SALVADOR (Exporta EL SALVADOR)		173
1.	La Agencia de El Salvador	173
1.1	Descripción	173
1.2	Objetivos y funciones específicas	173
1.3	Atribuciones específicas de Exporta de acuerdo a CONADEI	174
2.	Los mercados meta de El Salvador	174
3.	Sectores de promoción para la exportación de Exporta	175
4.	Representación de Oficinas Comerciales de Exporta	175
4.1	Constitución y funciones de oficinas	175
5.	Alcance de la entidad Exporta El Salvador	176
6.	Mecanismo de Financiamiento	176
7.	Estructura de JUNTA DIRECTIVA	176
7.1	Organigrama de la Junta Directiva	177
7.2	Funciones de Directores de la Agencia Exporta, El Salvador	177
7.3	Estructura Organizacional Interna de Exporta y sus funciones	178
8.	Estrategia de promoción y metas de la Agencia Exporta, El Salvador 2006-2016	179
9.	Programas principales de desarrollo de oferta Exportable	182
9.1	Programa Consorcios de Exportación	182
9.2	Programa "Exporta Logistics"	183
9.3	Programa "Exporta Fácil El Salvador"	183
10.	Otros programas insignia	185
10.1	Programa Integral de Acompañamiento Empresarial (Coaching)	185
10.2	Programa Especializado Orientado a la Demanda	185
11.	Relación Diplomática	186
12.	Marca País y Marca Sectorial de El Salvador	186
13.	Relación con empresarios e inversionistas	188

AGENCIA DE PROMOCION DE INVERSION DE EL SALVADOR (Proesa)	189
1. La Agencia Proesa	189
1.1 Descripción	189
1.2 Objetivos específicos de Proesa	189
1.3 Atribuciones específicas de acuerdo a CONADEI	189
2. Sectores de Promoción de Inversión	190
3. Oficinas de apoyo a la inversión de Proesa	191
3.1 Representación de Oficinas comerciales extranjero	191
4. Alcances de la entidad Proesa	191
4.1 Descripción de la Institucionalidad	191
5. Mecanismo de financiamiento	192
6. Estructura Jerárquica Junta Directiva	192
6.1 Organigrama de la Junta Directiva de Proesa El Salvador	193
6.1.1 Responsabilidades y Funciones	193
6.2 Estructura Organizacional de Proesa	194
SECCIÓN D	195
COSTA RICA	195
Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica Procomer	195
1. La Agencia Costa Rica	195
1.1 Descripción	195
1.2 Objetivos y funciones	195
2. Oficinas Comerciales de Procomer	196
2.1 Oficinas Regionales de Costa Rica: Constitución y Funciones	196
2.2 Participación Procomer en Consejo Asesor PyMES	196
2.2.1 Información General de las Oficinas Regionales	198
2.3 Oficinas de Promoción en el Exterior	198
2.3.1. Información General de las Oficinas en el Exterior	199
3. Alcances de la Entidad Procomer	199
3.1 Institucionalidad	199
4. Mecanismo de financiamiento	200
5. Estructura Jerárquica de la Junta Directiva	200
5.1 Organigrama de la Junta Directiva	201
5.2 Funciones de la Junta Directiva de Procomer	201
5.3 Estructura Organizacional Administrativa	202
6. Tasa de participación de sectores público y privado	203
7. Estrategias de Promoción y Metas de Procomer 2007-2010	203
8. Programas principales de desarrollo de oferta Exportable	207
8.1 Programa Creando Exportadores	207
8.2 Programa Consorcios de Promoción	208
8.3 Programa Costa Rica Provee	208

8.4	Programa de Costa Rica Emprende	208
8.5	Programa de Costa Rica Vende	209
8.6	Programa de Enlace de Proveedores	209
8.7	Programa de Encadenamientos Productivos y Asociatividad	209
9.	Otros programas insignia para el desarrollo de la oferta exportable	210
10.	Relación Diplomática	210
11.	Marca país Costa Rica	210
12.	Sistemas de control de calidad para las Exportaciones	211
12.1	Programa Costa Rica Califica	211
Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (Cinde)		213
1.	La Agencia Cinde	213
1.1	Descripción	213
1.2	Objetivos y funciones	213
2.	Oficinas de apoyo inversión	214
3.	Mecanismo de financiamiento y presupuesto	214
4.	Estructura de la Junta Directiva Cinde	215
5.	Participación del sector público, privado Cinde	215
6.	Estructura Administrativa Cinde	216
6.1	Funciones del área administrativa	216
7.	Medición de Resultados	218
8.	Estrategia de Promoción Cinde (2008-2009)	218
8.1	Selección de sectores de trabajo	219
9.	Estrategias de Marca de la Institución	220
10.	Programas principales de desarrollo oferta exportable	221
11.	Otros programas insignia	221
12.	Relación con empresarios, inversionistas y otras entidades	221
SECCIÓN E		225
PERÚ		225
Agencia de Promoción del Perú Promperú		225
1.	La Agencia de Perú	225
1.1	Descripción	225
1.2	Objetivos y funciones	225
2.	Oficinas en el extranjero / funciones	226
3.	Alcances de la entidad	226
3.1	Institucionalidad	226
4.	Mecanismo de financiamiento y presupuesto	226
	Mecanismos Financiamiento	226
5.	Estructura de la Junta Directiva de Promperú	227
5.1	Mecanismo de selección del personal	227
5.2	Organigrama	227

6.	Sectores de promoción para exportaciones	228
7.	Descripción de la estrategia nacional promoción exportaciones	228
7.1	Prioridades estratégicas institucionales	228
7.2	Estrategia comercial acorde a necesidades del mercado	229
7.3	Identificación de segmentos y mezcla actividad exportadora	230
7.4	Actividades prioritarias	230
7.5	Características de la estrategia de promoción en exportaciones	230
7.6	Enfoque de la estrategia de Perú según bloques comerciales	230
7.7	Medidas de implementación y control de la estrategia	231
8.	Relación empresarios- inversionistas	232
9.	Marca País Perú	232
10.	Programas de desarrollo oferta exportable	232
11.	Inteligencia de mercados SIISEX – Portal negocios	233
	Inteligencia de Mercados	233
	Promoción Comercial e Inversión	233
	Oferta exportable	233
	Negociaciones y acceso a mercados	233
	Programas de Capacitación	233
	11.1 Suscripciones de apoyo inteligencia de mercados	233
	Agencia de Promoción de la Inversión del Perú Proinversión	235
1.	La Agencia Proinversión	235
	Objetivos y funciones	235
2.	Oficinas en el extranjero	236
3.	Sectores que promueven para la inversión	236
4.	Tipos de servicios que ofrece Proinversión	236
4.1	Pre-establecimiento	236
4.2	Establecimiento	236
4.3	Post-establecimiento	237
5.	Alcances de la entidad	237
5.1	Institucionalidad	237
6.	Mecanismo de financiamiento y presupuesto	237
7.	Estructura Organizacional	237
8.	Estructura de la Junta Directiva de Proinversión	238
8.1	Organigrama	239
9.	Estrategia de promoción de Proinversión	239
10.	Programas de fomento a la inversión y desarrollo sectorial país	241
11.	Relación con sus inversionistas	242



REPUBLICA DE GUATEMALA
MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y FOMENTO
Biotecnología Central

Introducción

El Programa de Agregados Comerciales Inversión y Turismo -PACIT- funciona desde 1989 como parte de una estrategia de apoyo a las exportaciones, inversión y turismo. Fue creado como una iniciativa público-privado, interinstitucional y de financiamiento compartido.

El PACIT resultó ser un ejemplo de coordinación institucional al evitar que cada institución desarrollara un programa propio, sin embargo, esta cualidad ha significado en alguna medida una desventaja para su desarrollo orgánico y para alcanzar un creciente desempeño.

Dentro del Comité de seguimiento del presente contrato No. 07-2009/SER/PNC/UE, se estableció que el componente turismo no se tomaría en cuenta a partir de este momento, ya que esta actividad de promoción es exclusiva del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- por tal motivo se excluye este tema del análisis comparativo.

El presente análisis, es un estudio en base a las Agencias de Promoción de Exportaciones e Inversión en Latinoamérica seleccionadas.

Estas son agencias cuya responsabilidad ha sido la de impulsar el comercio de sus respectivos países, diversificar la oferta de productos de exportación, fortalecer el sistema productivo a través de la atracción de inversión extranjera directa, las cuales aportan al crecimiento económico y la generación de empleos locales.

Muchas de estas agencias han surgido como parte de reforma de políticas económicas y de acuerdo a las estrategias de desarrollo y crecimiento de cada país.

Es por ello, que en el siguiente análisis se ha realizado un análisis de las mejores prácticas comerciales, administrativas, financieros y de inversión que se encuentran en las diferentes Agencias de Promoción de Exportaciones e Inversión de la Región.

Este benchmarking fue elaborado en base a cinco países más Guatemala. Se encontraron 9 agencias de promoción de Exportaciones e inversión, de las cuales 6 son especializadas únicamente en el área de promoción comercial de las exportaciones; 6 están especializadas en el tema de inversión y finalmente 3 son mixtas (integración de promoción de Exportaciones e inversión), estos son:

El Salvador	PROESA EXPORTA	Atracción de Inversiones Promoción de Exportaciones
Costa Rica	CINDE PROCOMER	Atracción de Inversiones Promoción de Exportaciones
México	PROMEXICO	Inversión, Comercio y Turismo
Perú	PROMPERU PROINVERSION	Promoción Exportaciones y Turismo Promoción de Inversiones
Colombia	PROEXPORT	Inversión, Comercio y Turismo
Guatemala	PACIT ¹	Inversión y Comercio.

¹No es una Agencia, es un Programa de Agregados Comerciales en el Extranjero.

Como se explicó ya, un Benchmarking es el análisis comparativo de las mejores prácticas de una o varias instituciones.

En este caso, al conocer la forma de proceder de las agencias de promoción e inversión relacionado con aspectos administrativos, aspectos de financiamiento, tipos de servicios y sectores de promoción, estrategias y metas, y forma operativa de las oficinas en el exterior se podrá establecer aquellos factores de éxito que han llevado a estas agencias a ser más competitivas y eficaces en la gestión de promoción de Exportaciones y en la atracción de inversión extranjera.

Con ello, se podrán conocer las mejores prácticas que PACIT puede replicar, con el fin último de apoyar al desarrollo del sector de Exportación y atracción de inversión extranjera directa.

Las áreas de análisis son:

- Estudio de casos de las agencias de México, Colombia, Costa Rica, Salvador y Perú que se relacionan con el comercio e inversión
- Antecedentes generales de inicio de operaciones de las agencias.
- Los tipos de servicios y sectores de promoción
- Identificar las formas de financiamiento de las diferentes agencias
- Rubro de financiamiento y tasa presupuestaria
- Conformación de la Junta Directiva, así como la conformación administrativa
- Relación que actualmente tienen las agencias con el sector público y privado y cómo esta relación ha contribuido a la operatividad de las gestiones propias de la agencia.
- Práctica y manejo de las agregadurías comerciales en el exterior.
- Estrategias comerciales y de inversión
- Programas de apoyo a la Exportación
- Herramientas de apoyo a la gestión de las agencias

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ABANSA:	Asociación Bancaria Salvadoreña
ACOPI:	La Asociación Colombiana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Colombia
AFMAC:	Asociación Farmacéutica Mexicana
AGER:	Asociación de Generadores de Energía Renovable de Guatemala
AGEXPORT:	Asociación Guatemalteca de Exportadores
ALTEX:	Empresas Altamente Exportadoras
ANAFAM:	Asociación Nacional de Fabricantes de Medicamentos
ANEP:	Asociación Nacional de la Empresa Privada El Salvador
ANIIF:	Asociación Mexicana de Industrias de Investigación Farmacéutica
ASDER:	Asociación Salvadoreña de Radiodifusores
ASES:	Asociación Salvadoreña de Empresas de Seguros
ASI:	Asociación Salvadoreña de Industriales
AUPRIDES:	Asociación de Universidades Privadas de El Salvador
AZOFRAS:	Asociación de Zonas Francas de Costa Rica
BANCOLDEX:	Banco de Comercio Exterior de Colombia
BANCOMEXT:	Banco Nacional de Comercio Exterior de México
BCIE:	Banco Centroamericano de Integración Económica
BCR:	Banco Central de Reserva de El Salvador
BH:	Banco Hipotecario de El Salvador
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo
BMI:	Banco Multisectorial de Inversiones de El Salvador
BN-PYMEX:	Programa de desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas junto con el Banco de Desarrollo de Costa Rica.
BPO:	Subcontratación de Operaciones de Negocios (en inglés: Business Process Outsourcing)
CADEXCO:	Cámara de Exportadores de Costa Rica
CAMAGRO:	Cámara de Agroindustria de el Salvador
CAMARASAL:	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador
CANACINTRA:	Cámara Nacional de la Industria de Transformación
CANIFARMA:	Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica
CARCE:	Proyectos especiales de fomento a la exportación de tipo sectorial
CBI:	Centro de Promoción de las Importaciones para Países en Vías de Desarrollo de la Unión Europea
CCIES:	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador
CENPRO:	Centro de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Costa Rica
CEPA:	Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma de El Salvador
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Cinde:	Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo
Cinde:	Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica
CNEE:	Comisión Nacional de Energía Eléctrica de Guatemala
COEXPORT:	Corporación Salvadoreña de Exportadores
COINVERTIR:	Guía de Organismos de Apoyo a la Inversión de Colombia
COMEX:	Ministerio de Comercio de Costa Rica
CONACOEX:	Comisión Nacional Coordinadora de Exportaciones de la República de Guatemala
CONADEI:	Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador
CONAPEX:	Consejo Nacional para Promoción de las Exportaciones
CPTM:	Consejo de Promoción Turística de México
CRM:	Herramienta de Manejo Administrativo con el Cliente (Inglés: Customer Relationship Management)
CRM-PYMEX:	Proyecto Colombia con enfoque tecnológico a PyMes.
CRUSA:	Fundación de Costa Rica en Estados Unidos
CSSP:	Consejo Superior de Salud Pública de El Salvador
DERH:	Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos de Proméxico
DIEX:	Directorio Comercial de México
DIGEPYME:	Dirección General de Apoyo de la Pequeña y Mediana Empresa Costarricense
DRAWBACK:	Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores.
ECEX:	Empresas de Comercio Exterior
FIDUCOLDEX:	Sociedad Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior
FOMIN:	Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo
FUNLALEV:	Fundación para Donativos de Córneas de El Salvador
FUSADES:	Fundación Salvadoreña para El Desarrollo Económico y Social
ICEX:	Instituto Español de Comercio Exterior
IED:	Inversión Extranjera Directa
IMMEX:	Programa para el Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios a la Exportación
INEGI:	Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México
INTECO:	Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
MEIC:	Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica
MGMP:	Marco de Gasto de Mediano Plazo de Colombia
MH:	Ministerio de Hacienda de El Salvador
MINEC:	Ministerio de Economía de El Salvador
MINECO:	Ministerio de Economía de Guatemala
MINED:	Ministerio de Educación República de El Salvador
MINEX:	Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala
MITUR:	Ministerio de Turismo
OMC:	Organización Mundial del Comercio
OMEX:	Oficinas Mexicanas de Promoción en el Interior de México
ONU:	Organización de las Naciones Unidas
ONUDI:	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

OREX:	Oficinas de Representación en el Exterior del País
PACIT:	Programa de Agregados Comerciales, Inversión y Turismo
PIB:	Producto Interno Bruto
Proesa:	Agencia de Promoción de Exportaciones de El Salvador
Proesa:	Agencia de Promoción de Inversión de El Salvador
Proexport:	Promotora de Comercio, Inversión y Turismo de Colombia
Proinversión:	Agencia de Promoción de la Inversión Privada -Perú
Proméxico:	Agencia de Promoción de Comercio e Inversión de México
Promperú:	Agencia para la Promoción de Exportaciones del Perú
PROSEC:	Programa de Promoción Sectorial
PRUGAM:	Oficina de Planificación Regional de Costa Rica
PYMES:	Pequeñas y Medianas Empresas
RREE:	Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador
SIGOB:	Sistema de Programación y Gestión del Gobierno de Colombia
SIICEX:	Sistema Integrado
SIPI:	Sistema de Información Promoción Internacional de México
TLC:	Tratado de Libre Comercio de Comercio Exterior del Perú
USAID:	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
ZEIKY:	Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior de Proexport



ESTUDIO DE ANALISIS COMPARATIVO DE LAS AGENCIAS DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSION



Presentación

El Programa de Agregados Comerciales Inversión y Turismo- PACIT- funciona desde 1989 como parte de las estrategias de apoyo a las Exportaciones, inversión y turismo en Guatemala. Este fue creado como una iniciativa público-privado, y resultó ser un ejemplo de coordinación institucional a la fecha.

El Proyecto de Fortalecimiento de la Posición de Guatemala en los Mercados Internacionales FOGUAMI, encargo al consorcio ASIES / Enrique Lacs el presente análisis es un estudio de las Agencias de Promoción de Exportaciones e Inversión en Latinoamérica seleccionadas para que esta información sirva en el fortalecimiento de nuestro programa en Guatemala, como parte de diferentes acciones que.

Las agencias analizadas han tenido como responsabilidad impulsar el comercio de sus respectivos países, diversificar la oferta de productos de Exportación, fortalecer el sistema productivo a través de la atracción de inversión extranjera directa, las cuales aportan al crecimiento económico y la generación de empleos locales que han surgido como parte de reformas políticas y económicas de acuerdo a las estrategias de desarrollo y crecimiento de cada país analizada.

Es por ello, que en el siguiente documento se ha realizado un análisis de las mejores prácticas comerciales, administrativos, financieros y de inversión que se encuentran en las diferentes agencias de promoción de exportaciones e inversión de la región.

Este benchmarking fue elaborado en base a cinco países más Guatemala. Se encontraron 9 agencias de promoción de Exportaciones e inversión, de las cuales 6 son especializadas únicamente en el área de promoción comercial de las Exportaciones; 6 están especializadas en el tema de inversión y finalmente 3 son mixtas (integración de promoción de Exportaciones e inversión), estos son:

- PROESA / EXPORTA de El Salvador
- CINDE / PROCOMER de Costa Rica
- PROMEXICO de México
- PROMPERU / PROINVERSION de Perú
- PROEXPORT de Colombia

En este caso, al conocer la forma de proceder de las agencias de promoción e inversión relacionado con aspectos administrativos, aspectos de financiamiento, tipos de servicios y sectores de promoción, estrategias y metas, y la forma operativa de las oficinas en el exterior, se puede establecer factores de éxito de estas agencias que las han convertido en algunas prácticas más competitivas y eficaces en la gestión de promoción de Exportaciones y en la atracción de inversión extranjera.

Con ello, se puede conocer las mejores prácticas que PACIT puede replicar, con el fin último de apoyar al desarrollo del sector de Exportación y atracción de inversión extranjera directa.

¹ No es una Agencia, es un Programa de Agregados Comerciales en el Extranjero.

Las áreas de análisis son:

- Estudio de casos de las agencias de México, Colombia, Costa Rica, Salvador y Perú que se relacionan con el comercio e inversión.
- Antecedentes generales de inicio de operaciones de las agencias.
- Los tipos de servicios y sectores de promoción.
- Identificar las formas de financiamiento de las diferentes agencias.
- Rubro de financiamiento y tasa presupuestaria.
- Conformación de la Junta Directiva así como de la conformación administrativa.
- Relación que actualmente tienen las agencias con el sector público y privado y como esta relación ha contribuido a la operatividad de las gestiones propias de la agencia.
- Práctica y manejo de las agregaduras comerciales en el exterior.
- Estrategias comerciales y de inversión.
- Programas de apoyo a la Exportación.
- Herramientas de apoyo a la gestión de las agencias.

1. Los Antecedentes de las Agencias

La tabla No.1 de antecedentes de las Agencias de Promoción e Inversión muestra la información general de las agencias en relación al origen de su actividad, el año de conformación de las agencias de promoción, el por qué de su conformación, el tiempo de funcionamiento, el carácter de la agencia y la institucionalidad, un panorama general de la conformación de la institución, los decretos con los cuales se constituyeron las agencias, los años en los que surgen las agencias y el tipo de apoyo recibido por parte de la iniciativa privada y pública.

Tabla No.1: Sobre los Antecedentes de la Agencia

PAIS	AGENCIA	ACTIVIDAD DE PROMOCIÓN	AÑO	CONFORMACIÓN	FINANCIAMIENTO
EI SALVADOR	Proesa	Inversión	2004	Decreto Público Ejecutivo 57 / Público	Los recursos de origen público, donaciones.
	Exporta	Comercio	2004	Decreto Público Ejecutivo 57/ Público	Los recursos de origen público, donaciones.
COSTA RICA	Procomer	Comercio e Inversión	1996	Ley No. 7638. / Público	Presupuesto público y servicios
	Cinde	Inversión	1983	Privada, no lucrativa. 1984 se constituyó de interés público / privado	Fondos privados mixtos (servicios y donantes)
MEXICO	Proméxico	Comercio, Inversión y Turismo	2007	Decreto Presidencial 13-06-2007/ Pública	Presupuesto con fidecomiso y donaciones
PERU	Promperú	Comercio y Turismo	1996	Decreto Presidencial 003-2007/ Pública	Público y donaciones
	Proinversión	Inversión	2001	Decreto Presidencial No. 674/ Pública	Público, donaciones y servicios
COLOMBIA	Proexport	Comercio, Inversión y Turismo	1991	Decreto No.2505 / Mixto	Fidecomiso. Presupuesto público y servicios
GUATEMALA	PACIT	Inversión y Comercio	1989	Carta de entendimiento CONAPEX	Mixto Público -Privado

En la tabla No. 1 el año de constitución y el tiempo de funcionamiento se observa que las agencias de promoción de comercio e inversión son relativamente jóvenes, pues tres de ellas tienen menos de tres años de existencia y seis fueron conformadas hace más de diez años. Cinde es la más antigua con 27 años de experiencia y le sigue PACIT con 21 años. Todas las agencias surgen de la necesidad de desarrollar una estrategia que impulse las exportaciones y fomente la atracción de inversiones y con ello contribuir al crecimiento económico y social del país.

Con relación a la conformación de las agencias de promoción de comercio e inversión, cuatro de las agencias analizadas nacen de la fusión de dos instituciones de promoción de comercio exterior y de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, tal es el caso de Procomer, en Costa Rica, que con la Corporación de Zonas Francas y el Centro de Promoción de Exportación y Comercio; lo mismo sucedió en México con el Banco de Comercio Exterior -BANCOMEXT- quién promovía el comercio y apoyaba financieramente a las Pymes; el caso de Promperú, de Perú, que se genera de una fusión entre el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y PROMPEX quien era la encargada de promover las Exportaciones; y finalmente el caso colombiano en donde el banco BALCOLDEX con el apoyo financiero a las Pymes y PROEXPO en la promoción de exportaciones.

Respecto a los fondos iniciales de operación de las agencias, para Proexport y ProMéxico los fondos provienen de bancos nacionales de exportación y cuyos montos fueron trasladados a los fidecomisos después de una reestructuración.

Para Exporta y Proesa de El Salvador, el CONADEI designa los fondos para cada uno de sus Direcciones.

Proinversión y Promperú, los fondos también son de origen gubernamental recopilados a través de recursos ordinarios e ingresos provenientes de recaudación tributaria.

Para Procomer de Costa Rica, el aporte inicial proviene del gobierno al realizar la liquidación de la Corporación de Zonas Francas de Exportaciones y del Centro para la Promoción de Exportaciones e Inversiones, el patrimonio total fue trasladado a esta agencia. Actualmente recibe fondos provenientes de los sectores exportadores e importadores por cada póliza realizada, la cual equivale a US\$3.00 por declaración aduanal y pago por derecho de régimen de zona franca, aproximado de US\$0.25 por metro cuadrado.

Cinde de Costa Rica es de carácter privado y su financiamiento inicial fue de un fondo propio y a través de una aportación realizada por la Agencia Internacional de Desarrollo de Estados Unidos USAID². También ha sido financiado por alianzas estratégicas realizadas con el sector privado (desarrolladores inmobiliarios, inquilinos de zonas francas, aporte de CRUSA³).

En el caso del mecanismo de financiamiento de PACIT se sufraga por medio de un fondo común. MINECO, MINEX y AGEXPORT otorgan un porcentaje para el funcionamiento de las oficinas. Así, por ejemplo en el caso de los sueldos, está a cargo del Ministerio de Relaciones Exteriores por ser funcionarios nombrados a través de la Cancillería de Guatemala. Las instituciones que aportan a este fondo han sido: Ministerio de Economía quien sufraga el 60%; Ministerio de Relaciones Exteriores aporta el 13% y finalmente AGEXPORT colabora con el 27% restante.

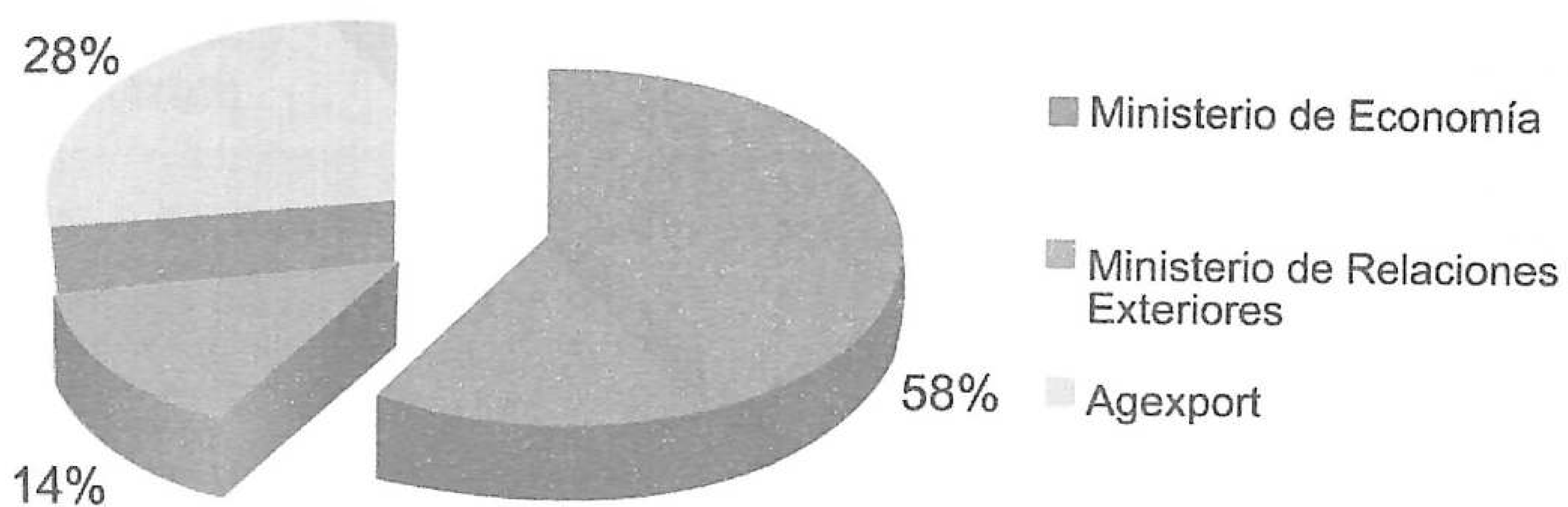
Todas las agencias analizadas están facultadas para recibir donaciones o financiamiento del sector público y privado, de origen nacional o internacional; de organizaciones o bancos internacionales de apoyo al desarrollo y pueden sufragarse a través de la prestación de servicios o productos. La excepción es PACIT, que por carecer de personería jurídica no puede recibir donaciones o cooperaciones externas, todo tipo de financiamiento se canaliza a través del Ministerio de Economía de Guatemala.

² Siglas en inglés de USAID, U.S. Agency for International Development

³ CRUSA es la Fundación de Cinde Costa Rica en Estados Unidos

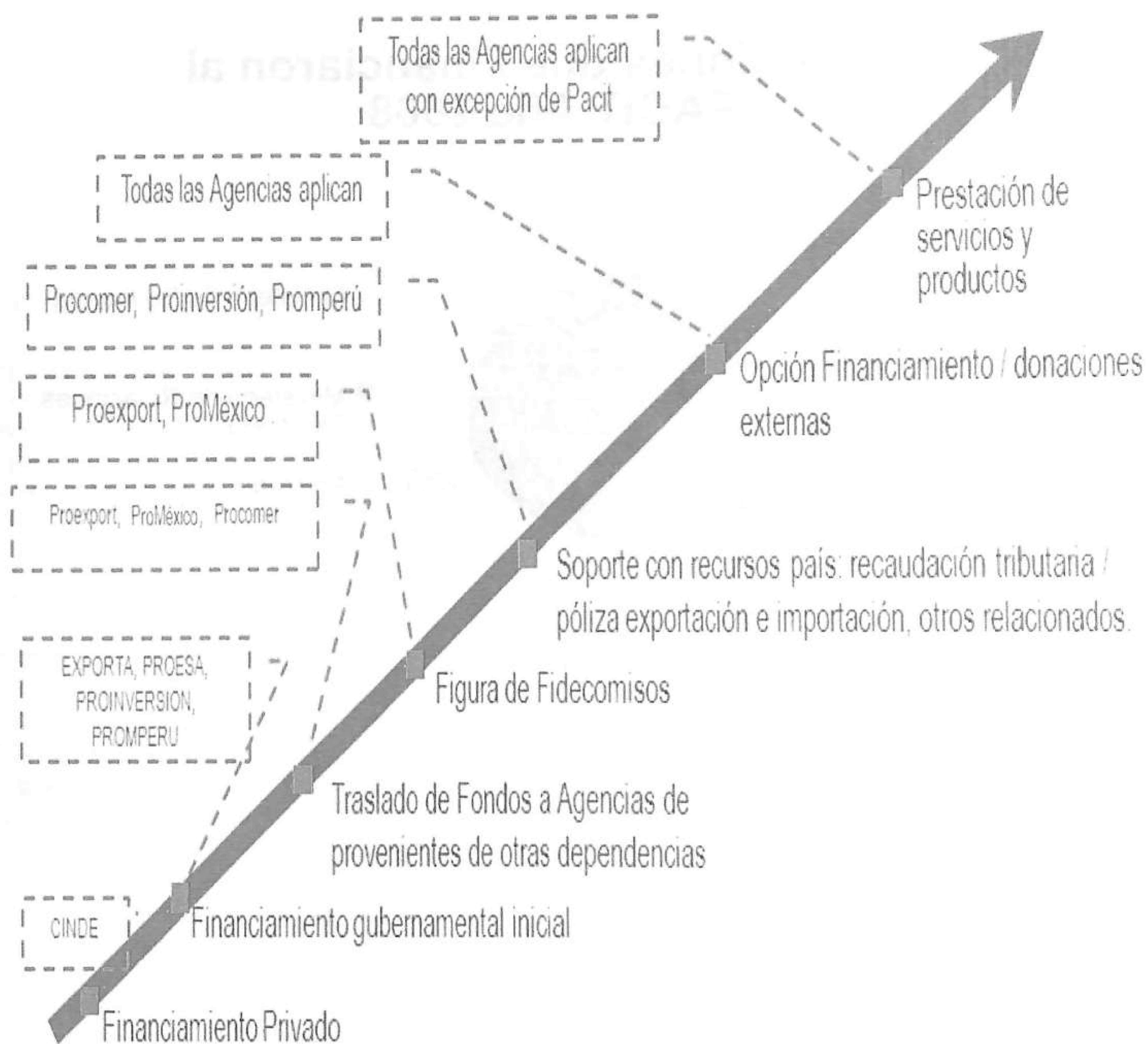
Esquema No.1:

Instituciones que Financiaron al PACIT Año 2008



Fuentes de financiamiento de PACIT

Gráfica No. 1: Línea de Evolución de los Mecanismos de Financiamiento en las
Agencias de Promoción de Comercio e Inversiones



Fuente: Elaboración propia en base a mecanismos de financiamiento de las diversas agencias del estudio

2. Estructura Organizacional

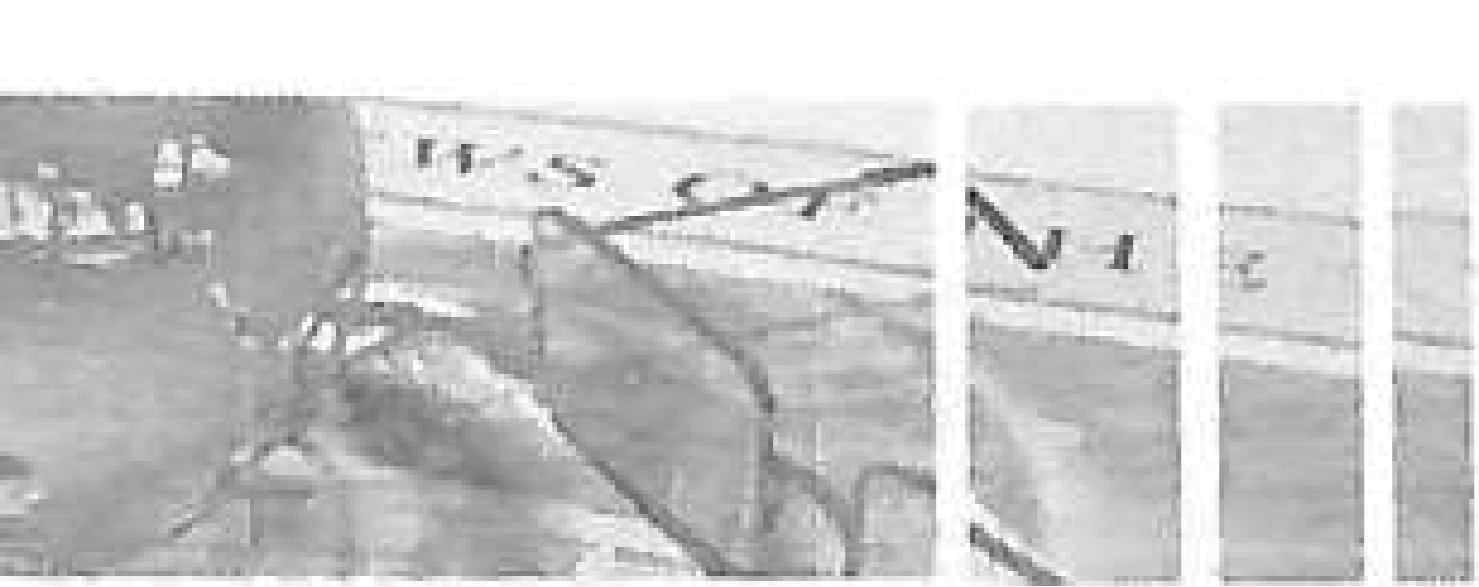
De acuerdo a la investigación realizada no existe una estructura organizacional igual o similar para las agencias estudiadas, todas tienen una estructura diferente que responde a la planificación estratégica de la agencia y a la visión país. Procomer, Costa Rica, su estructura depende de la función asignada al momento de su creación. En el caso de ProMéxico, su estructura está orientada a realizar funciones de Promoción de Exportación e Inversión en una sola agencia.

Proexport de Colombia usa una estructura similar a la de ProMéxico, esto debido a que es una sola agencia que realiza las funciones. Promperú cuenta con una estructura que no solo promueve las exportaciones sino también tiene el mandato de promocionar el Sector Turismo.

Tabla No. 23: Benchmarking Estructura Organizacional

	Servicio Prestado	Costa Rica		México	El Salvador		Colombia	Perú		Guatemala
		PROCOMER	CINDE	ProMéxico	Exporta	Proesa	ProExport	PromPerú	ProInversión	PACIT
C O M E R C I O	Director General o Gerente General	●		●	●	●	●	●		●
	Gerencia de Estudios Económicos	●								
	Gerencia de Mercadeo Internacional	●								
	Gerencia de Servicios de Ventanilla Unica	●								
	Gerencia de Operaciones	●								
	Gerencia Administrativa Financiera	●		●			●	●	●	
	Dirección de Costa Rica Provee	●								
	Dirección de Recursos Humanos	●								
	Asesoría Legal	●		●				●	●	
	Director de Comunicación e Imagen			●			●			
	Organo de Control Interno			●				●		
	Promoción de Negocios e Inversiones Internacionales			●						
	Apoyo y Relaciones Institucionales			●						
	Promoción de Exportaciones			●			●	●		
	Inteligencia de Negocios			●						
Promoción de Turismo						●	●			
I N V E R S I O N	Director General		●						●	
	Gerencia Promoción de Inversión		●				●		●	
	Gerencia de Ferias Internacionales		●							
	Investment Intelligence		●				●			
	After Care		●							

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.



1. 2015-2016

3. Constitución de las Juntas Directivas

Todas las agencias analizadas cuentan con una Junta Directiva que son órganos desarrollados para encaminar a las agencias en dirigir y alcanzar las metas establecidas y ejecutar los planes de cada institución.

Se analizará los aspectos administrativos de las agencias, en los cuales se resaltan la conformación de las mismas, estableciendo en este punto el grado de apertura y participación de los sectores económicos tanto privados y públicos, en algunas ocasiones también tienen participación los bancos del país y algunas entidades de educación superior.

En la estructura organizacional de las Juntas Directivas ocho de las agencias son presididas por la Secretaria de Ministerio de Economía de cada país, y esta a su vez, le reportan a la Presidencia.

Tabla No. 2: Constitución de las Juntas Directivas

Agencia	# Directivos	Sector Público	Sector Privado	Órgano fiscalizador
EXPORTA	6	4	2	No
PROESA	6	4	2	No
PROMPERÚ	18	8	10	Si
PROINVERSIÓN	18	8	10	Si
PROCOMER	9	4	5	No
CINDE	8	—	8	No
PROEXPORT	6	3	3	Si
PROMÉXICO	9	6	3	Si
PACIT	6	4	2	No

Fuente: Elaboración propia en base a información de la institucionalidad y conformación de Juntas Directivas investigadas en cada agencia.

Este tipo de esquema se exceptúa en el caso de Cinde cuya Junta Directiva está conformada por empresarios. Sin embargo, aunque esta agencia es de carácter privado, hay que resaltar que cuenta con el apoyo gubernamental desde hace más de 20 años, cuando fue constituida como entidad prioritaria por el gobierno de turno de ese entonces.

En el caso de ProMéxico, Proexport, Cinde, Promperú y Proinversión tienen un comité u órgano externo fiscalizador, el cual no pertenece directamente a la Junta Directiva de las Agencias, pero si se involucra en las funciones de fiscalización de las actividades, de las metas propuestas de exportación y/o Inversión, da seguimiento a las políticas planteadas y fiscaliza los fondos.

Otro aspecto interesante es la conformación de la Junta Directiva. Aunque tienen representación en mayor o menor número de los sectores públicos y privados (ver cuadro No. 2) se han encontrado diversidad en la participación multisectorial y poli-institucional de las mismas.

Así es el caso de ProMéxico, con su constitución incluyente, a pesar que la administración de la institución es pública.

Entre los miembros que la conforman están: El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Desarrollo Rural, Pesca, Ministerio de Alimentación, Ministerio de Ganadería, Ministerio de Turismo, Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca y Desarrollo, Representantes de PyMes, entre otros.

Otro caso el de Promperú y Proinversión, quienes incluyen también los ministerios de Relaciones Exteriores, Producción, Agricultura, la banca y gremio exportador; dependencias relacionadas a la promoción turística en distintas zonas del Perú, la Sociedad Nacional de Industriales, las Coordinadoras Nacionales de PyMes y un representante de Proinversión o Promperú según sea el caso.

Para Proexport y Procomer, también toman en cuenta a representantes de distintas zonas del país relacionadas con comités de promoción de las PyMes.

Vale la pena mencionar que Proinversión y ProMéxico que promueven la atracción de inversiones incluyen dentro de su estructura jerárquica a dependencias relacionadas con los sectores que promocionan, como el Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Vivienda, Transporte y Comunicaciones.

En el caso de PACIT tiene como miembros de la Junta Directiva al Ministerio de Economía, Ministerio de Relaciones Exteriores, Cámara de Comercio Guatemala, Cámara de Industria de Guatemala, PRONACOM y AGEXPORT.

4. Agregadurías Comerciales e Inversión:

En esta sección se profundiza sobre aspectos del funcionamiento interno de las agencias de promoción comercial e inversión. Para ello se tomará en cuenta el número de oficinas ubicadas en el extranjero y la cantidad de personal que trabaja en dicho país.

Asimismo, la ubicación de la oficina determinará el grado de concentración de los mercados y los esfuerzos orientados hacia el mismo. Por otro lado, se establece un comparativo de las principales bonificaciones e incentivos que las agencias otorgan a los agregados comerciales en el exterior.

La tabla No. 3 muestra el número de agregadurías comerciales e inversión que cada una de las agencias tiene en el exterior.

La mayor concentración de oficinas de las agencias, está en América con 41 oficinas. Catorce (14) en Europa, once (11) en Asia y seis (6) oficinas están establecidas en África y Oceanía (este último únicamente México cuenta con oficinas), 49% de las agencias que tienen su sede en América, se localizan en Estados Unidos, siendo este país uno de los más importantes para promoción comercial de exportación y de Inversión.

En el caso de Promperú y Proinversión utilizan sus embajadas como antenas comerciales, por lo que no cuentan con agregadurías propias en el exterior.

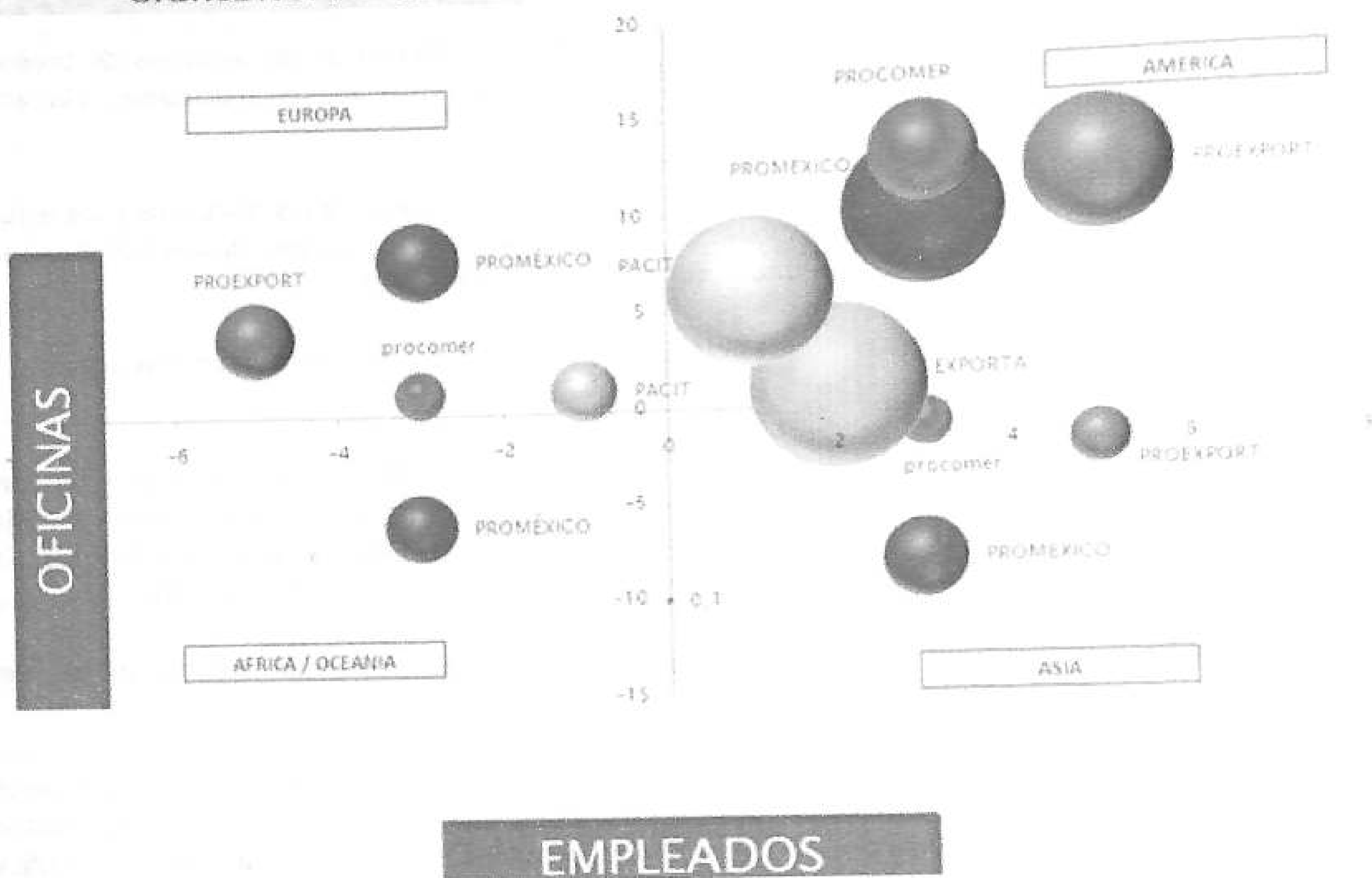
Un caso interesante es el de Proexport, que para tener una mayor cobertura de sus oficinas, contrata Agentes de Promoción Locales (de preferencia colombianos, también llamados maleteros) que conocen tanto la actividad de Colombia, como el mercado donde se encuentran y tienen experiencia. Esto reduce el costo sin sacrificar las metas establecidas para toda la agencia.

Tabla No 3: Agregadurías Comerciales e Inversión

Agencia	Agregadurías	América	Europa	Asia
EXPORTA	1	1		
PROESA				
PROMPERÚ	*			
PROINVERSIÓN	*			
PROCOMER	12	10	1	1
CINDE	1	1		
PROEXPORT	18	12	4	2
PROMÉXICO	35	13	8	8
PACIT	7	6	1	

Fuente: Elaboración propia en base a análisis de número de oficinas en el exterior según agencia de estudio

Gráfica No. 2: Distribución de las Agregaduras en el Mundo



Fuente: Elaboración propia en base a análisis de número de oficinas en el exterior según agencia de estudio

En la gráfica No. 2 se visualiza que la mayor distribución de las oficinas de promoción de comercio e inversión en el exterior están concentradas en América, (el tamaño del círculo indica el grado de concentración en los mercados).

La decisión de las agencias en concentrar sus operaciones en América, sobre todo en la parte norte, puede ser no solo porque el mercado de Estados Unidos es uno de los más importantes para promover las Exportaciones sino también porque América es el mercado natural de negocios.

PACIT se concentra en América con 7 oficinas y 1 en Europa.

Tabla No. 4: Personal de las Agregadurías Comerciales e Inversión

Agencia	Agregados Comerciales	Promedio por Agregaduría	Status Diplomático	Perfil Profesional
EXPORTA	2	2	Si	Administrador Empresas, 2 idiomas.
PROESA				
PROMPERÚ	*		Si	
PROINVERSIÓN	*		Si	
PROCOMER	28	2	Si	Administrador Empresas, MBA, 2 idiomas.
CINDE	1	1	No	Administrador Empresas, 2 idiomas.
PROEXPORT	44	3	Si	Administrador Empresas, MBA, 3 idiomas
PROMÉXICO	105	3	Si	Administrador Empresas, MBA, 2 idiomas
PACIT	7	1	Si	Relaciones Internacionales, 2 idiomas.

Fuente: Elaboración propia en base entrevistas efectuadas con representantes de las agencias

En la tabla No. 4 se observa que las 74 oficinas comerciales tienen un promedio de dos (2) agregados por oficina. Todos los agregados comerciales cuentan con rango diplomático, a excepción de Cinde por ser una institución privada.

La contratación de los agregados comerciales en todas las oficinas está a cargo de las Unidades de Junta Directiva.

En Guatemala, la contratación de los Agregados Comerciales - PACIT- se realiza de acuerdo a los miembros de CONAPEX/CONACOEX.

En cuanto a los perfiles de los agregados comerciales de las agencias analizadas, todos requieren una Licenciatura en Administración de Empresas o Negocios, así como un Post –Grado en Negocios o Comercio Internacional y hablar mínimo dos idiomas extranjeros a la perfección. En el caso de Proexport solicitan un tercer idioma.

Para el caso de Guatemala con PACIT, el perfil requerido es poseer una licenciatura en Relaciones Internacionales y hablar dos idiomas.

En el caso de incentivos otorgados a los agregados comerciales en el exterior, se establece que únicamente Colombia y México poseen programas de compensaciones.

En el caso de Proexport, los agregados comerciales en el exterior reciben un sueldo base del 75% y tienen una porción variable del 25%, el cual se da de acuerdo a las metas alcanzadas, desempeño de la posición y cobertura sector/mercado. Los viáticos relacionados con trabajo son cubiertos en su totalidad, y estos están debidamente especificados de acuerdo al Manual de Procedimientos de Proexport.

En el caso de México, tienen como incentivos adicionales la cobertura de la colegiatura de los hijos de los agentes en el extranjero, cobertura de vivienda durante el tiempo de instalación del agregado comercial, pago de seguros: médico, defunción.

Además los viáticos son cubiertos en su totalidad cuando se refiere a asuntos de trabajo, los cuales están debidamente especificados de acuerdo a las directrices de Agregados Comerciales descritos por Proméxico.

Los agregados comerciales de Guatemala, no cuentan con incentivos adicionales al sueldo devengado. Los viáticos y su proceso de cancelación le corresponden a una aportación mensual de US\$1,000 mensuales. Actualmente PACIT, no cuenta con un manual que indique los procedimientos de cancelación, por lo que no hay un control sobre los mismos.

5. Presupuesto Anual de las Agencias:

La asignación presupuestaria designada a cada una de las agencias representa un factor determinante no solo para el funcionamiento y sostenibilidad de la institución y su red de oficinas a nivel internacional, sino también constituye el nivel de cumplimiento de las metas de mediano y largo plazo en las Estrategias Nacionales de Promoción e Inversión de cada país.

Tabla No. 7 Presupuesto Anual de las Agencias (millones US\$) Año 2008

AGENCIA	PRESUPUESTO
PROMÉXICO	112
PROEXPORT	38,8
PROMPERÚ	32,0
PROINVERSIÓN	97,5
EXPORTA	1,5
PROESA	1,5
PROCOMER	14
CINDE	2,25
PACIT	0,360

Elaboración propia en base a información proporcionada en entrevista / paginas de contraloría de las Agencias 2008

En la tabla No 7, se refleja la designación presupuestaria para el 2008 de las agencias en estudio. Se hace referencia que se tomó la totalidad de la agencia y no únicamente el correspondiente a las agregaduras en el exterior ya que no hay un desglose específico.

De esta forma se observa en la Tabla No. 7 y 8 que las agencias con mayor rubro presupuestario anual se encuentran: ProMéxico, Proinversión, Promperú y Proexport.

En el caso de ProMéxico es el de más alto presupuesto de las agencias regionales con 112 millones de dólares anuales con los cuales sostiene a sus 35 oficinas en el exterior. De ahí, le sigue Proinversión, que por estar concentrado en sectores de inversión enfocados al desarrollo de infraestructura, su monto asignado es de 97 millones de dólares anuales.

En el segundo grupo, se encuentran cuatro agencias: Proexport, Proinversión, Promperú y Procomer quienes tienen designados un rubro de 10 a 50 millones de dólares anuales. Aquí es donde se encuentran la mayor parte de concentración de las agencias.

Tabla No. 8: Rango de Asignación Presupuestaria (Millones US\$)

<1	>1 a 5	De 10 a 50	>80 a 100
PACIT	PROESA	PROEXPORT	PROMEXICO
	EXPORTA	PROMPERU	PROINVERSION
	CINDE	PROCOMER	

En el tercer grupo, se encuentran tres (3) agencias: Cinde, Proesa y Exporta. Estos tienen un rubro presupuestario que oscila entre 1 a 5 millones de dólares anuales.

Finalmente Guatemala con PACIT es quien designa menos presupuesto de todas las agencias regionales, pues únicamente asigna US\$360 mil anuales para la sostenibilidad de 7 oficinas en el exterior y para las funciones de promoción y atracción de inversiones.

Tabla No. 9: Comparación de Exportaciones con Presupuesto de Promoción (US\$ al 2008)

Agencia	Exportaciones Totales miles millones	Presupuesto (Millones)	Exportaciones /invertido promoción
Proméxico	291,3	112	2,601
Proexport	31,8	38,8	820
PACIT	7,80	0,360	21,667
Promperú	31,53	32,3	975
Exporta	4,54	1,5	3,027
Procomer	9,70	14	693

Exportaciones Guatemala US\$7.800 millones

Relación Presupuesto exportaciones / presupuesto	Ajustado de PACIT
Modelo México	3,0
Modelo Colombia	9,51
Modelo Perú	8
Modelo El Salvador	2,6
Modelo Costa Rica	11,2

Fuente: Elaboración propia en base a información de agencias

En la Tabla No. 9 se puede evidenciar la inversión que los países con sus organizaciones de promoción de comercio e inversión están asignando en relación de su actividad exportadora. Procomer es la institución más agresiva en la promoción de su comercio, invirtiendo 1 dólar en promoción por cada 693 dólares de exportaciones. Le sigue por detrás Proexport con 1 dólar invertido en promoción por cada 820 dólares de exportación.

Guatemala con PACIT cae en la última posición, invirtiendo 1 dólar de promoción por cada 21,667 dólares de exportación, muy por detrás del penúltimo lugar, exporta con 1 dólar de promoción por cada 3,027 dólares de exportación, invirtiendo 7 veces más que Guatemala y en relación con Costa Rica que invierte 31 veces más que Guatemala.

Si utilizáramos el modelo de ProMéxico para la asignación de fondos para la promoción de comercio e inversión tendríamos un presupuesto anual para PACIT de 3 millones de dólares.

Utilizando el modelo Procomer, los que más invierten, tendríamos una asignación de 11.2 millones de dólares anuales.

En la Tabla 10 se relaciona el presupuesto asignado a las agregadurías versus el número de oficinas comerciales en el exterior.

Al ver los números notamos que PACIT es la agencia que posee menos presupuesto total de las agencias por número de agregadurías, 51 mil dólares por cada una. ProMéxico es la institución que mayor presupuesto global posee en relación a sus oficinas comerciales en el exterior, con un presupuesto de 3.2 millones de dólares por agregaduría.

Tabla No. 10: Relación de Presupuesto de Agencia por Agregaduría (US\$ al 2008)

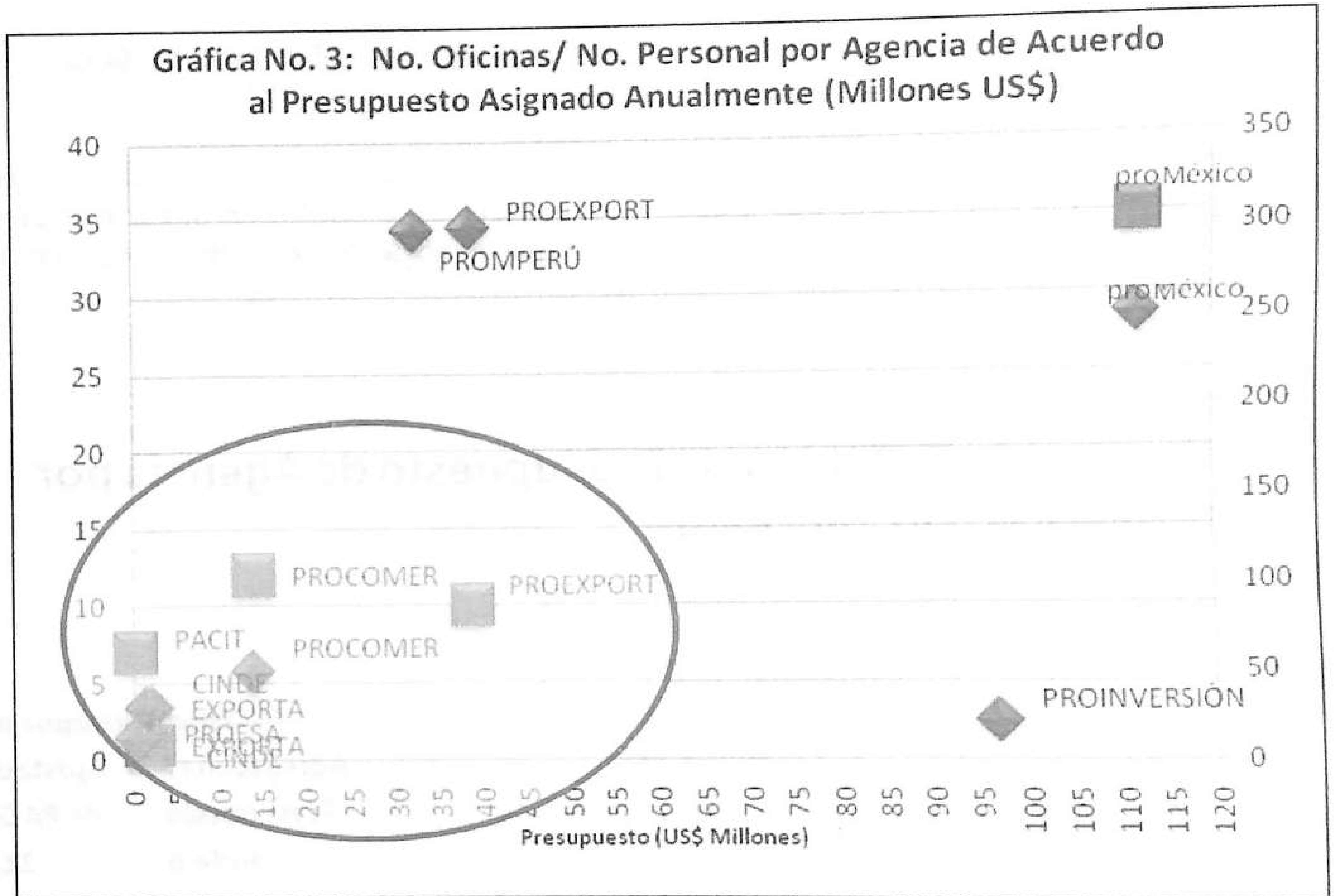
Agencia	Total Agregadurías	Presupuesto (Millones)	Costo Agregaduría / Presupuesto (miles)	Relación Presupuesto Agregaduría / Presupuesto Ajustado de PACIT
ProMéxico	35	112	3,200	Modelo ProMéxico 22.4
Proexport	18	38,8	2,156	Modelo Proexport 15.09
PACIT	7	0,360	51	Modelo Cinde 15.7
CINDE	1	2,25	2,25	Modelo Exporta 10.5
Exporta	1	1,5	1,500	Modelo Procomer 8.17
Procomer	12	14	1,167	

Fuente: Elaboración propia en base a información de agencias



En la gráfica se refleja como las agencias de promoción están asignando personal y abriendo oficinas comerciales en el exterior en base a su asignación presupuestaria. Relacionando presupuesto con las oficinas tenemos que Proexport es la organización con mayor número de colaboradores y exporta con el menor número.

Respecto a la asignación presupuestaria versus el número de oficinas en el exterior, PACIT con 7 oficinas es la organización con mayor número en relación con su presupuesto.

Número de Oficinas en el Exterior



Número de Personas en las Agencias

-  Número de colaboradores de la agencia
-  Número de oficinas en el exterior

6. Estrategias y Programas de las Agencias:

En este apartado, se analizará las estrategias que han aplicado cada país para la promoción del comercio y la atracción de inversiones en su país y por medio de metas y estrategias definidas, los parámetros que cada país quiere alcanzar en concepto de exportaciones e inversiones. En relación a los programas de apoyo a la exportación, se explicará cómo estos han fomentado al sector empresarial en su proceso de internacionalización, sobre todo aquellas pertenecientes a las PyMes, con el cual la mayoría de programas están enfocados.

La marca país / marca institucional ha sido un pilar para el reconocimiento país, así como para la entrada de productos en los mercados destino.

Tabla No. 11: Procomer – COSTA RICA

Estrategia de País	<p>Las estrategias del país en relación a la promoción de las Exportaciones está directamente relacionada con el "Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010", en el cual establece como prioridad la inserción de las Pymes al mercado internacional y con metas sectoriales de crecimiento anual por año: 15.1% sector agrícola; 7.9% sector textil, 25.7% sector industrial, 9.0% sector de pesca y pecuario. También están establecidas las metas por crecimiento según bloques comerciales.⁴ Entre las acciones específicas de Procomer, se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomento Exportaciones PyMes: Capacitaciones a 360 empresas no exportadoras a través del Programa de "Creando Exportadores" y de esto, el 30% de esas empresas logren internacionalizarse. (64 empresas graduadas del programa). • Entre el 2007-2010: 2,400 PyMes con seminarios especializados relacionados a temas de Exportación, 3,500 Pymes con seminarios de Acceso a Mercados; 1,200 PyMes de zonas rurales (no exportadoras) en seminarios de internacionalización. • Crear cuatro (4) consorcios de exportación. • Inclusión marca país en todas las actividades internacionales costarricenses (se empieza plan piloto con Alemania, Puerto Rico) • 450 empresarios en misiones comerciales. Generación de 2,700 citas de negocios potenciales con compradores. • 380 agendas de negocios individuales en mercados de interés. • 310 empresas participantes en ferias internacionales • Promoción de misiones de compradores a Costa Rica, con participación de 680 importadores. • 1,320 empresarios para que participen en el "Encuentro Sector de Tecnología" • Encadenamiento: 580 nuevos negocios de PyMes con empresas exportadoras costarricenses. • Proyección de US\$60 millones en exportación acumulado (2007-2010)
Programas de Apoyo a la Exportación	<p>Los programas están muy relacionados con la estrategia país que persiguen los costarricenses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa Nacional de Biocomercio • Programa Creando Exportadores • Programas de Consorcios de Exportación • Programa de Costa Rica Provee • Programa de Costa Rica Emprende • Programa de Costa Rica Vende • Programa de Encadenamientos Productivos y de Asociatividad (Asociación).
Marca País / Institucional	<p>Está dentro del "Plan de Desarrollo 2006-2010" en la sección de Comercio Exterior y Fomento de las Pymes. A partir del 2010 se impulsará la marca país de Costa Rica en todas las actividades promocionales que se lleve a cabo. El plan piloto iniciará en Alemania y Puerto Rico. "Costa Rica, Sin Ingredientes Artificiales" fue desarrollado en un inicio por el Instituto Costarricense de Turismo. Ahora, se expandirá a los demás sectores.</p>

⁴ Para ver detalles de las estrategias, se recomienda ver el Anexo de Procomer

Tabla No. 12: Exporta – EL SALVADOR	
Estrategia de País	<ul style="list-style-type: none"> • En el eje de logística y transporte, se requiere la creación de un portal virtual de “proveedores de logística y transporte”, realización de seminarios relacionados con el tema. • En relación a “Antenas Comerciales” un plan anual para la creación de “Promotores de Negocio y Oficinas Comerciales”, seleccionar y nombrar a promotores en el exterior, y abrir oficinas en mercados prioritarios para El Salvador. • Eje de “Imagen País” implementación de la Campaña de Promoción de Marcas Sectoriales. • Eje de “Cultura Exportadora” Campaña de sensibilización, información, talleres y seminarios. Esto aún no se ha llevado a cabo, pues están buscando fondos para realizarlo. También establece la creación de programas de becas y un bono para empleados de empresas exportadoras en inglés e informática.
Programa de apoyo a la Exportación.	<ul style="list-style-type: none"> • Otros programas insignia están: • Programa Integral de Acompañamiento Empresarial (Coaching) • Programa Especializado Orientado a la Demanda.
Marca País / Institucional	<p>En el caso del desarrollo de la marca sectorial de El Salvador, este sirvió para dar identificación al gremio alimenticio con destino de exportación hacia el mercado nostálgico de EE.UU. Al igual que lo anterior, forma parte de la “Estrategia Nacional de Exportaciones”. Este sello garantiza que las empresas que lo utilizan cumplen con los reglamentos requeridos por el FDA, y actualmente hay 268 productos que se comercializan con este sello. La campaña fue un plan agresivo de más de US\$325 mil dólares. El lema es “Siente el Sabor de tu Tierra” y se identifica con un logo de un plato cargando el mapa de El Salvador. Quieren usar esta marca sectorial para identificar los productos salvadoreños en otros mercados como en el caso de Europa.</p>

Tabla No. 13: Proesa – EL SALVADOR	
Estrategia de País	No cuentan con una estrategia definida para la inversión y no hay una meta específica para la atracción de inversión extranjera
Programa de apoyo a la Exportación.	No existen programas propios de fomento para la inversión
Marca País / Institucional	No tienen una marca definida. La que tenían “El Salvador Works” la dejaron de usar con el cambio de Gobierno.

Tabla No. 14: ProMéxico – MÉXICO

<p>Estrategia de País</p>	<p>La estrategia de promoción e inversión, así como sus metas están directamente relacionadas con el "Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012". De acuerdo a este informe, el objetivo es "Potenciar la Productividad y Competitividad de la Economía a través de un Crecimiento Sostenido y Generación de Empleos". Así mismo, esta estrategia plantea la necesidad de que los sectores se enfoquen en generar valor agregado, logre mejorar la calidad de vida de sus habitantes e impulsar el desarrollo tecnológico.</p> <p>En relación a la estrategia comercial de promoción de exportaciones se establece: Durante el 2009, Promèxico atendió a más de 1,100 empresas exportadoras, proporcionándole servicios para facilitar la presencia de sus productos en el extranjero. Las empresas atendidas durante esa época exportaron US\$2,300 millones. El 52% de las exportaciones se dirigió hacia EE.UU., y respecto a mercados de oportunidad se encuentra Asia.</p> <p>Los sectores con mayores tasas de exportación fueron los siguientes:</p> <p>Materiales de construcción, alimentos procesados, minería y siderurgia, autopartes, equipo eléctrico y químico-farmacéutico. La estrategia de exportación México lo tiene delimitado por regiones y por productos⁵ por lo que a continuación se hace un resumen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Norteamérica:</i> Prioridad a sectores de alimentos, textil y confección, partes metalmecánicas, químico, eléctrico y electrónico, productos auxiliares de salud y aeroespacial. Acciones concretas en participación en varios eventos de esa región por medio de pabellones. • <i>Europa:</i> Concentración en Alemania, España, Italia, Reino Unido y Holanda. Los productos de oportunidad están la maquinaria pesada y especializada, piezas y partes para auto-naves, productos químicos, agronegocios, y productos relacionados con inocuidad y orgánicos, alimentos procesados; productos relacionados con la salud y equipo médico. • <i>Asia:</i> Este mercado está orientado a aquellas empresas exportadoras mexicanas con amplia experiencia. Mercados más importantes están Japón, Hong Kong, Australia, China y Corea del Sur. Productos están: metalmecánicos, eléctricos, electrónicos, partes para la industria aeroespacial. • <i>Latinoamérica:</i> Guatemala y Colombia son mercados importantes para México. Chile y El Salvador son mercados de oportunidad. En relación a productos están los metalmecánicos, alimentos procesados y bebidas; productos auxiliares de salud; eléctrico y electrónico; confección y textil; relacionado a lo químico y belleza. <p>En relación a Promèxico y su estrategia de atracción de inversiones⁶ se establece que los sectores prioritarios son: Automotriz (Norteamérica, Asia); Aeroespacial (Europa, Asia); Alimentos procesados (EE.UU., Europa), Energías renovables (EE.UU., Europa), Electrónico (EE.UU., Europa) y finalmente Minería (EE.UU., China, Australia).</p>
<p>Programa de apoyo a la Exportación</p>	<p>Los programas de fomento al comercio exterior se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa para el fomento de la industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación (IMMEX) • Hasta por dieciocho meses, en los siguientes casos: <ul style="list-style-type: none"> - Hasta por dos años, tratándose de contenedores y cajas de tráiler. - Empresas de Comercio Exterior (ECEX) - Empresas altamente Exportadoras (ALTEX) - Devolución de impuestos de Importación a los Exportadores (DRAWBACK) - Programas de promoción sectorial (PROSEC) • Mecanismo de Regla Octava
<p>Marca País / Institucional</p>	<p>Surge como esfuerzo del sector turístico durante el 2005. Iniciativa del sector de turismo. Es usado por todas las instituciones gubernamentales, y el colorido de la marca, refleja la diversidad que hay en el país, riqueza natural e identidad fuerte.</p>

⁵ Para mayor referencia, favor ver el anexo de ProMéxico en la sección de estrategia.

⁶ Para información más específica véase cuadro de estrategia de promoción de inversiones en el anexo ProMéxico.




Tabla No. 15: Proexport – COLOMBIA

<p>Estrategia de País</p>	<p>La estrategia de promoción e inversión, así como sus metas están directamente El Plan se definió con una visión a largo plazo, que requirió un esfuerzo especial para armonizar los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2006–2010 “Estado comunitario: desarrollo para todos”, la Visión País 2019 y 2032, las políticas sectoriales (Plan Estratégico Exportador, Plan Sectorial de Turismo y Plan de Desarrollo Administrativo), el Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP) y los indicadores sectoriales incluidos en el SIGOB. Evidenciando así la coordinación que existe entre los diferentes subsectores que conforman el Ministerio. Para la vigencia 2009, la Planeación Estratégica Sectorial estableció cinco (5) objetivos estratégicos, toda vez que los objetivos “Más y Mejor de lo Bueno” y “Sectores Nuevos y Emergentes”, se fusionaron y dieron origen al objetivo de “Transformación Productiva”, quedando la Planeación Estratégica Sectorial soportada en los siguientes ejes temáticos:</p> <p><i>Internacionalización de la Economía:</i> Las principales iniciativas son los tratados comerciales, acuerdos de inversión, racionalización del comercio, promoción de exportaciones con valor agregado. Dentro de las metas para el 2010 están: US\$40 mil millones de exportaciones, 45% de las exportaciones totales con valor agregado, 9 TLC’s con 45 países.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformación productiva: Desarrollo de sectores de talla mundial, promoción de inversión (zonas francas, CEJ), emprendimiento, productividad y competitividad, formalización. Las metas son 5 sectores de talla mundial con ventas de US\$100 millones c/u. US\$12,500 millones de IED. • Colombia destino de clase Mundial: Oferta turística, conectividad, promoción, acceso, competitividad turística. Metas 2010 está 4 millones de viajeros, US\$4,000 millones de ingresos por divisas de turismo, 1 megaproyecto turístico.
<p>Programa de apoyo a la exportación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Expopyme • Centro de Información ZEIKY • Programa Planes para los Exportadores • Proyecto Especiales de Exportación • Programa de Redes Empresariales • Otros programas insignia: • Programa de Aseguramiento de la Calidad • Programa del Proyecto CRM-PYMEX
<p>Marca País / Institucional</p>	<p>El programa de imagen país, nace en el 2005 para mejorar la imagen externa de Colombia, con miras a incrementar los negocios de exportación, el ingreso de turistas y la IED. El proyecto del Gobierno Nacional y el Sector Privado, coordinado por Proexport, parte de la gente del país y de la pasión que ésta imprime en su diario vivir. Con el lema de “Colombia es Pasión” y el logotipo del corazón, busca en Colombia fomentar el amor patrio, al tiempo que incitar a los colombianos a conocer y amar el país. Esto tenía 2 objetivos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A nivel internacional: Publicar información positiva de Colombia involucrar y comprometer al mayor número de personalidades e instituciones internacionales en la promoción del país en el exterior. Posicionar “Colombia es Pasión” como una exitosa marca país internacional. • A nivel local: Lograr el compromiso de los colombianos y hacerlos sentir identificados a través de una marca. Lograr el apoyo de sector privado para el posicionamiento y la masificación de la marca. Lograr que Colombia es Pasión sea una estrategia de estado aceptada y reconocida en las diferentes instituciones públicas y privadas. <p>La Campaña Institucional de turismo “Colombia, el riesgo es que te quieras quedar”, fue liderada por Proexport y está enfocada a la promoción del país como destino turístico por excelencia y una nueva alternativa vacacional dirigida al público tanto nacional como internacional. En ella, salen extranjeros, que actualmente viven en Colombia y cuentan su experiencia de vivencia en ese país.</p>

Tabla No. 16: Promperú - PERÚ

Estrategia de País	Las actividades del sector de Exportaciones se ejecutan bajo el marco del Plan Estratégico Institucional 2007-2012. Está dividido en cinco (5) ejes estratégicos: Gestión institucional, promoción de exportaciones, promoción comercial, competitividad y servicios al exportador, inteligencia comercial y prospectiva comercial, promoción turística. Cada uno de los objetivos tiene indicadores de medición por cuantitativos y es seguido de un plan operativo trimestral para establecer el grado de cobertura deseada por objetivo.
Programa de apoyo a la Exportación	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Exporta Fácil • Programas de capacitación PyMes • Programas de aseguramiento y seguimiento de calidad exportadora • Programa SIICEX
Marca País / Institucional	Están consolidando el posicionamiento de la marca turística "Perú" y están desarrollando la Marca País. De acuerdo al Plan Institucional 2007-2012, se establece que para finales del 2010 esté totalmente realizada la campaña de Marca País.

Fuente: Elaboración propia en base a información de las agencias y su estrategia nacional.

Tabla No. 17 : RESUMEN DE ESTRATEGIAS, PROGRAMAS, MARCAS Y RELACIÓN EMPRESARIAL DE LAS AGENCIAS				
PAÍS	ESTRATEGIA PAÍS	PROGRAMAS DE APOYO A PYMES	RELACIÓN EMPRESARIAL	MARCA PAÍS/ INSTITUCIONAL
COSTA RICA	Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010.	<ul style="list-style-type: none"> •Programas: Biocomercio. •Creando Exportadores, •Consortios, Costa Rica Provee, Costa Rica Em prende •Encadenamientos y •Asociatividad. 	No	2010: Impulsará marca país. Plan piloto Alemania y P. Rico
PERÚ	Plan Estratégico Institucional 2007-2012	<ul style="list-style-type: none"> •Programas: Exporta Fácil •Capacitación PyMes •Aseguramiento y seguimiento de la Calidad •SICEX 	Sí	2010: Finales se impulsará marca país
EI SALVADOR	Estrategia Nacional de Exportaciones de El Salvador 2006-2016	<ul style="list-style-type: none"> •Programas: Exporta Fácil •Consortios de Exportación •Exporta Logistics •Programa Empresarial 	No	Sectorial: 
MÉXICO	Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012	<ul style="list-style-type: none"> •Programas Fomento industria manufacturera y maquiladora •Programa para empresas de Comercio Exterior (ECEX) •Empresas altamente Exportadoras (ALTEX) •Promoción Sectorial (PROSEC) 	Sí	Todas Instituciones 
COLOMBIA	Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010	<ul style="list-style-type: none"> •Programas: Expopyme •Centro información ZeiKy •Planes para los Exportadores •Proyecto especiales para Exportación •Redes empresariales •CRM-PyMex 	Si	Todas Instituciones 
GUATEMALA	Política Integral de Comercio Exterior	No aplica	No	No tiene

Fuente: Elaboración propia en base a información de las agencias y su estrategia nacional.

En relación a la estrategia que los diferentes países siguen para la promoción de sus exportaciones e inversión, en todas se encontró un denominador en común: Están acorde a las Estrategias Nacionales de cada País.

Así por ejemplo, en el caso de Costa Rica está el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 en donde Procomer, desempeña un papel protagónico; En el caso de El Salvador, se llama Estrategia Nacional de Exportaciones de El Salvador 2006-2016 donde Exporta toma un papel activo por ser institución pública.

En Colombia Proexporty está enfocado en tres ejes estratégicos comerciales de interés para el país, va de acuerdo a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 y finalmente se encuentra Proméxico con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. En todos ellos se contempla el rubro de exportaciones como parte fundamental para el desarrollo de la competitividad del país exponiendo el papel que tiene las PyMes.

Como se había comentado anteriormente, los sectores de promoción están ligados a los planes de desarrollo de cada país. En el caso de México y Colombia, la prioridad es dar valor agregado a sus productos, incluso tienen metas específicas sobre las exportaciones de sus países, en el cual establece cambiar el Pareto convencional y medir las exportaciones por el valor agregado que tienen.

Por aparte, en el caso de México, apuesta también por la inserción de sus productos al desarrollo tecnológico; Colombia, también ha iniciado por ese camino, está dando prioridad a la capacitación de las PyMes para lograr que se tecnifiquen cada vez más.

En el caso de México, es el único país que tienen estrategias separadas y definidas en cuanto que es lo que quieren para las exportaciones e inversiones. El otro país, que está bien organizado en cuanto a las perspectivas que desean a mediano y largo plazo es Colombia, que cuenta con metas específicas para alcanzar.

Por otro lado Costa Rica, con Procomer, tiene metas específicas sobre lo que quiere para las exportaciones, orientadas en todas al fortalecimiento de las PyMes; y en el caso de Cinde, las metas están enfocadas en los tres sectores de promoción y en encontrar nuevos nichos de mercado para la atracción de inversión extranjera.

El Salvador por su parte, también tienen metas definidas a alcanzar en el rubro de exportaciones a mediano y largo plazo y sus esfuerzos están muy consolidados al fortalecimiento de las PyMes.

En relación a los programas de fomento de los países del análisis, se establecen que todas las agencias de promoción para las exportaciones canalizan sus esfuerzos y programas en impulsar el desarrollo de las PyMes. Estratégicamente, han ubicado sus oficinas tanto en el interior del país como en el exterior. Tal es el caso de las agencias de Proméxico, Proexport, Procomer.

El apoyo empresarial, lo hacen a través de diversos programas, pero el común denominador en los países de estudio son:

- Realización de Consorcios de Exportación (en los cuales se crean afinidades sectoriales, de varias empresas, para poder introducir sus bienes y servicios al mercado extranjero),
- Impulso a la Exportación y Capacitación de las PyMes (en el cual se le da empoderamiento a través de herramientas que fortalezcan su conocimiento sobre el mercado exterior y ayudándolos en el fortalecimiento de sus empresas)
- Programas de Encadenamientos (en el cual las PyMes pueden ser suplidoras de exportadoras de países más grandes)
- Programas de Proveedores en este caso, hay dos metodologías que se encontraron.

- o La primera, estar suscrita a una lista de proveedores de la cual los inversionistas pueden seleccionar la que mejor le convenga para que puedan suplir o dar el servicio que requieren
- o En el segundo, se trata que la agencia de promoción comercial logre directamente que las PyMes sean proveedoras de los inversionistas instalados en el país, haciendo todas las gestiones necesarias y orientándolos para que se vuelvan parte de la cadena logística de suministro de la empresa extranjera.

Otros programas insignia propios de cada país (caso Colombia y México) son también los que han incorporado programas de fortalecimiento tecnológico, a tal grado, que las Pymes logren usar más eficazmente herramientas relacionadas a tecnologías en línea mejorando su sistema interno.

También en varios países hay programas de seguimiento a la calidad de exportación del producto en el cual ayudan a los empresarios a que logren exportar. Los productos y/o servicios deberán de cumplir con los requisitos y calidad que demanda el mercado internacional.

Proméxico, Procomer y Proexport cuentan con programas de Subsidios Inteligentes a las PyMes, lo que quiere decir, que aportan subsidios económicos o en especie a aquellas empresas que necesitan apoyo para la exportación. Para optar a este tipo de subsidios, las agencias antes mencionadas realizan un exhaustivo filtro a las empresas acorde a sus necesidades y potencialidad de exportación.

La función de la marca país que ha desempeñado en las agencias de promoción de exportaciones e inversiones ha sido importante por el posicionamiento de país a nivel internacional. De esta cuenta, se puede mencionar a Colombia "Colombia es Pasión" que ha logrado cambiar la percepción del país a nivel internacional, aparte de querer reunir en este slogan la identificación del pueblo colombiano.

Esta marca es usada por todas las instituciones del país y ha logrado iniciativas de apoyo a nivel privado, así como la creación de programas dirigidos para jóvenes y niños, con los cuales se busca formar la identificación desde temprana edad. Esta marca ha sido parte de la estrategia de internacionalización de Colombia. Es usada convencionalmente en ferias y misiones internacionales.

También tienen una marca específica para turismo "El riesgo es que te quieras quedar" lanzada como una campaña a nivel internacional, difundida en varios medios de comunicación, que promueve la seguridad de Colombia a través de testimonios de personas extranjeras residentes en el país.

Se puede notar, que muchas de las marcas utilizadas hoy en día por los países en estudio surgieron como una iniciativa propia del Ministerio de Turismo, tal es el caso de Costa Rica, Salvador y México.

Las marcas sectoriales, son usadas para un sector en específico. Un caso de éxito ha sido la utilización de El Salvador, con la marca sectorial de "Siente el Sabor de tu Tierra" establecido para la industria de alimentos, Enfocándose en el mercado nostálgico estadounidense. Esta marca garantiza que los productos exportados cumplen con las especificaciones de entrada del mercado estadounidense y regulaciones del Food & Drugs Administration -FDA-. Ha sido una labor exitosa de El Salvador y próximamente piensan expandirlo hacia otros mercados.

La marca país y la marca institucional han ayudado a la labor de reconocimiento del país en relación a la capacidad de su industria y productos, así también ha logrado aglutinar a empresarios para que cumplan normas específicas y regulaciones de acceso de entrada. Esto ha logrado simplificar el proceso de exportación.

La relación de empresarios, agencia e inversionistas ha sido un valor agregado importante para el caso de Proméxico, Proexport, Promperú. Éstos han logrado exitosas alianzas estratégicas con el sector privado y con

el sector de educación para la constante capacitación del gremio exportador, así como de la generación de nuevas especializaciones que logren suplir las necesidades de los inversionistas. Finalmente, también han logrado exitosamente una relación con la iniciativa pública para que los programas de fomento de exportación y la instalación de empresas extranjeras logren llevarse a cabo.

En el caso de Proexport el vínculo con el sector empresarial inicia desde la parte estratégica de selección de los sectores hasta la implementación y ejecución de las mismas. Para la selección de los sectores que promoverán la inversión y la promoción comercial es seleccionado en conjunto con la iniciativa privada, pues, se realiza una convocatoria abierta en donde se invita a participar a los sectores a presentar sus planes estratégicos de crecimiento y desarrollo. Los cuales involucran planes de corto, mediano y largo plazo; así como el impacto que generará en el sector y a nivel país.

Para el caso de PACIT la comunicación que hay con los empresarios, se hace directamente a través de las gremiales y las asociaciones, no a través de las oficinas de PACIT. Por otro lado, cuando hay una inquietud en el extranjero tanto para el tema de comercio o inversión los agregados comerciales lo transfieren a las diferentes dependencias públicas y privadas quienes se encargan de dar seguimiento a las solicitudes de la demanda. No hay retroalimentación en ambas vías, ni medición del resultado de estas solicitudes, ni una coordinada comunicación con los empresarios ni inversionistas por lo que no se puede establecer la ejecución y efectividad de los agregados comerciales en el exterior.

Por otro lado, la relación con las empresas de origen de inversión extranjera, han logrado alianzas estratégicas con empresas locales del país, para que puedan suplirles de la materia prima que necesitan para funcionar correctamente.

El área de comercio exterior no se encuentra totalmente desarrollando, en comparación con los modelos de las demás agencias. Éstas tienen metas específicas por año, establecen las estrategias y las tácticas a utilizar para alcanzar dichas metas.

Asimismo, en muchas de las agencias se establecen rubros mínimos a alcanzar en relación al fortalecimiento de las PyMes y sus respectivos programas, determinan con cantidad y montos específicos de empresas exportadoras y el porcentaje de crecimiento deseado anualmente. Además establece con claridad qué instituciones serán las encargadas por velar que dichos objetivos se lleven a cabalidad, así como las aplicaciones de seguimiento y verificación de acuerdo a las metas instituidas en sus diferentes planes.

En el caso de Guatemala, no existen rubros estratégicos, tácticas, ni niveles de cumplimiento al detalle. Tampoco establece que las funciones e instituciones que llevarán a cabo dichos procesos, pues en su mayoría como se ha repetido en diversas ocasiones en este documento, esas tareas han sido realizadas dispersamente por instituciones públicas y privadas.

Tampoco hay rubros específicos de medición para mediano y largo plazo, así como detalles de los sectores a promover. El rubro numérico y cuantificable de alcanzar en cuanto a número de empresas a promover en el exterior y grado de crecimiento de las exportaciones. No hay un ente regulador o fiscalizador de metas nacionales, por lo que se tendría que conformar una mesa empresarial y pública para definir las necesidades de país.

PACIT no tiene relación con los programas de fomento a las Pymes, ya que esto está a cargo del Ministerio de Economía, quienes han impulsado diversos esquemas de desarrollo a éstas. Los entes privados, sus metas de fomento a las Pymes están sujetos a intereses propios de cada institución.

Además, la marca país que utilizó Guatemala durante algún tiempo fue "Guatemala, Alma de la Tierra" pero que se dejó de usar después de cierto período. Esta fue instituida por un esfuerzo de Instituto Nacional de Turismo -INGUAT-. No fue utilizada por las demás dependencias públicas y no era obligatorio para las dependencias exportadoras privadas.

No hay una imagen clara de Guatemala a nivel internacional que posicione o reconozca a los productos de origen guatemalteco. Hay esfuerzos sectoriales, como en el caso del café y el azúcar, que han sido impulsados internacionalmente por sus respectivas cámaras y que han sido esfuerzos aislados y no como un esfuerzo país.

7. Sectores de Promoción de las Agencias:

En relación a los sectores y su orientación, dependerá de las estrategias que tenga cada país. Sin embargo, se puede establecer, que hay agencias (promoción comercial / inversión) las cuales se están enfocando en nichos de mercado sectorial, con los cuales han encontrado mayor participación y diversificación de sus productos. Es por ello, que se hará la siguiente categorización a) Tradicionales; se definirá así a los sectores tradicionales para promoción e inversión; b) Innovación, los cuales incluyen grado de tecnología, tecnificación y sistematización, automatización en la manufactura; c) Tradicionales con valor agregado, con los cuales han potencializado a los sectores tradicionales en un nivel más alto en su proceso de transformación.

Tabla No. 18: Sectores de promoción de exportación de las agencias

Pais/ Agencia	Tradicionales	Valor Agregado	Innovación
SALVADOR/ EXPORTA	Textil y confección, agroindustria, químico farmacéutica, plásticos, pesquero, servicios, azúcar y café.	Metalmecánica	
COLOMBIA/ PROEXPORT	Agroindustria, Forestal, Cárnico, Turismo, IT, Contact Centers, Cosméticos	Software y BPO	Biocombustibles, equipo médico
MÉXICO/ PROMÉXICO	Textil y Confección, Automotriz, y autopartes, Agroindustria (Alimentos procesados), Minería, Petroquímico, Químico y farmacéutico, pesca y acuicultura	Aeroespacial, dispositivos médicos, productos auxiliares para salud y belleza, joyería y calzado, muebles, software, materiales de construcción y ferretería.	Electrónico, Industrias Creativas (Cine + maquilación), Nanotecnología.
PERÚ/ PROMPERÚ	Artesanías, Agroindustria, Textil y Confección, Madera, Acuicultura, Servicios	Cuero y Calzado	
PROCOMER/ COSTARICA	No específica	No específica	No específica
GUATEMALA/ PACIT	Agroindustria, Manufactura, Textil y Confección, Forestal, Servicios.	BPO	No específica

Fuente: Elaboración propia en base a información sectorial de cada una de las agencias

Tabla No. 18 y 19 indican un comparativo de los principales sectores de promoción de las agencias. De esta cuenta, se ha definido sectores tradicionales como aquellos convencionales para promoción comercial e inversión; los sectores de innovación, que involucran desarrollo tecnológico, tecnificación, sistematización y automatización de manufacturas y finalmente, los tradicionales de valor agregado, con los cuales han potencializado a los sectores convencionales en un nivel más alto en su proceso de transformación.

Se hace la observación, que las agencias en estudio, la selección de los sectores promocionales se basa de acuerdo a una estrategia país, con los cuales se pretenden alcanzar las metas estratégicas, establecidas en Planes de Exportaciones e Inversiones Nacionales a mediano y largo plazo. Este es un factor común en las agencias de la mayoría de agencias en estudio.

Tabla No. 19: Sectores de promoción de inversión de las agencias

Pais/Agencia	Tradicionales	Valor Agregado	Innovación
EL SALVADOR/ PROESA	Textil y confección, agroindustria, Call Centers, Agroindustria, Turismo	Infraestructura	Aeronáutica y Electrónica
COLOMBIA/ PROEXPORT	Agroindustria, Forestal, Turismo, IT, Contact Centers, Automotriz, Textil	Infraestructura, Petroquímico, Siderúrgico, Minería, Turismo de Salud	Biocombustibles, Equipo Médico, Metalmeccánica, Tecnología Limpia,
MÉXICO/ PROMÉXICO	Automotriz, Agroindustria (Alimentos procesados), Minería, Petroquímico,	Aeroespacial, dispositivos médicos, Turismo de Salud, y Turismo Residencial	Energía Renovable, Eléctrico-Electrónico, biotecnología
PERÚ/ PROINVERSION	Agroindustria, Textil y Confección, Forestal, Acuicultura, Servicios, Turismo, Minería	Infraestructura, Minería No Metálica, Agroindustria Orgánica	Energía Renovable
COSTARICA/ CINDE	Call Centers, IT Contact, Turismo	Ensamblaje componentes eléctricos y electrónicos, semiconductores	Software, Industria de Diseño, interacción y publicitario, maquilación audiovisual
GUATEMALA/ INVEST IN GUATEMALA	Textil y Confección, Call Centers, Agroindustria, Turismo y Manufactura.	Infraestructura.	Energía Renovable

Fuente: Elaboración propia en base a información sectorial de cada una de las agencias

Sin embargo, para el caso de Guatemala, esta situación no aplica, pues PACIT no sigue un lineamiento de estrategia país para la promoción en el exterior, a diferencia del resto de agencias.

Tabla 20. Concentración en porcentaje de los Sectores de Promoción de Comercio e Inversión de las Agencias

Agencia	Tradicional	Valor Agregado	Innovación
Exporta	85	15	
Proesa	70	15	15
Proexport	50	30	20
Procomer	75	25	
Cinde	20	30	50
Proméxico	35	35	30
Promperú	75	25	
Proinversión	60	30	10
PACIT	80	15	5

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de las agencias.

En la Tabla No. 20 se enmarca el grado de concentración de los sectores por agencia. Se puede establecer que aunque los países ya hicieron renovaciones en los sectores de promoción, muchos de ellos siguen teniendo los llamados "Sectores Tradicionales". Sin embargo, la diferencia estriba, en que estos sectores sigan estando en el portafolio de la agencia, el peso o la importancia de estos se ha ido cambiando conforme ha evolucionado la Agencia según las estrategias del país; y otros en cambio, se siguen arraigando a los sectores tradicionales de promoción de exportación e inversión.

El caso PACIT promueve los sectores tradicionales y los servicios (Call Center y BPO) en los sectores con valor agregado.

De esta manera, se puede reflejar el caso de El Salvador, cuya matriz sigue netamente dependiente de los sectores tradicionales, estos representan el 70%, e incluso se puede encontrar productos como café y azúcar que son commodities sin ningún valor y que lo están promocionando como materia prima para subproductos.

Sin embargo, el hecho de tener estos sectores sin tener un equipo logístico atrás de soporte, hace que pasen desapercibidos, lo que significa que no hay cluster desarrollado del sector y que muy por el contrario entran a competir con otros países como China lo que hace de esta forma más difícil la promoción e inversión.

El Salvador, aunque ha tenido intentos por agregar a su portafolio otros sectores (Infraestructura / Aeronáutica / Electrónica) no ha logrado construir los clusters, leyes, cúmulo de apoyo institucional, educacional, empresarial etc., soporte para que estos productos puedan verdaderamente reflejar una opción, ya sea para el inversor en búsqueda de oportunidades o bien para el exportador, en busca de agregar sus productos dentro de la cadena productiva.

Muy por el contrario, Colombia que ha sido una de las Agencias modelos de promoción e inversión por mucho tiempo, ha logrado contrastar el mantenimiento de los sectores tradicionales y el de brindar servicios óptimos (in house) para retención y búsqueda de prospección. Han sido creativos en relación a sus servicios, además

han creado productos prácticos para sus clientes en combinación y aprovechando las ventajas de la tecnología e internet.

En este caso por ejemplo, podemos ver que los sectores tradicionales representan el 45% de la Agencia, pero como en el caso de Turismo, han sabido construirlo detrás de una fuerte base de campaña promocional institucional – país- además de haber construido un conglomerado de servicios en base a ello, y haber mejorado la institucionalidad. (Ejemplo, la seguridad de las calles de Bogotá, más las diferentes actividades recreativas del país para el turista, cocina internacional, etc.).

Por otro lado, también se visualiza en este aspecto, que en el caso de las manufacturas con valor agregado de Colombia, (Infraestructura / Financiero) han sabido fomentar y promover iniciativas de leyes (cooperación público-privada) para fomentar la inversión de esos sectores.

Los países que realmente sí están cambiando su parte convencional, de sectores tradicionales a sectores nuevos, tecnológicos y de innovación, son Costa Rica y México.

En el caso concreto de México, las iniciativas de cambio se han enmarcado en el “Plan de Desarrollo Nacional, México 2007-2012”, en el cual establece que el desarrollo humano y la fomentación del empleo están ligados a la educación y al uso y fomento de tecnologías. Este objetivo, es no solo primordial para el empleo, educación, sino también es uno de los pilares de la línea de competitividad de México, por lo que varios de los sectores creados y descritos en el cuadro de arriba se han creado con esa finalidad.

Por otra parte, se han creado subsectores con alto valor agregado de innovación y tecnología no tradicional o promovida en el istmo latinoamericano, tal es el caso de la biotecnología y la nanotecnología.

De esta cuenta y como parte del respaldo para poder proveer las herramientas necesarias para la inversión y el comercio, se han creado en todo México más de 900 programas relacionados al tema, más de 100,000 estudiantes de ingeniería y sus derivados son graduados al año y prácticas supervisadas con el aval del gobierno se han creado. Por otro lado, también se han fomentado sectores como energía verde, turismo médico o residencial.

En el caso concreto de Costa Rica, fue el primero de los países desde principios de los 90’s que se salió del formato tradicional de fomento a la inversión y promoción, esto por haber recibido a la empresa INTEL, que por haber inyectado un cambio económico de la economía de Costa Rica (Se calcula que esta empresa es tan grande, que representa más del 8% del PIB de Costa Rica por si sola) se creó a su alrededor empresas conexas. Es por ello, que los sectores para fomentar son de alto valor tecnológico y de innovación.

Al analizar la forma de trabajo de Perú, se encuentra que el formato es diferente a las aplicadas en las demás Agencias del Istmo. Los sectores de promoción de Perú, siguen concentrando sus esfuerzos en la parte tradicional o convencional, de esta cuenta se tiene la industria textil, el turismo, la pesca y acuicultura, mineral y forestal forman parte del portafolio de promoción con un 40%. Perú, ha sabido combinar los sectores tradicionales con los de valor agregado, de esta cuenta en el caso de minería, ha incorporado la no metálica y en el caso de infraestructura son concesiones públicas, en donde el gobierno participa también, como una alianza público – privada. El sector de infraestructura es uno de los más importantes para el país y se involucra todas las áreas: telecomunicaciones, carreteras y puentes, desarrollo de proyectos habitacionales, electrificación, puertos aeropuertos y lo relacionado a la energía verde.

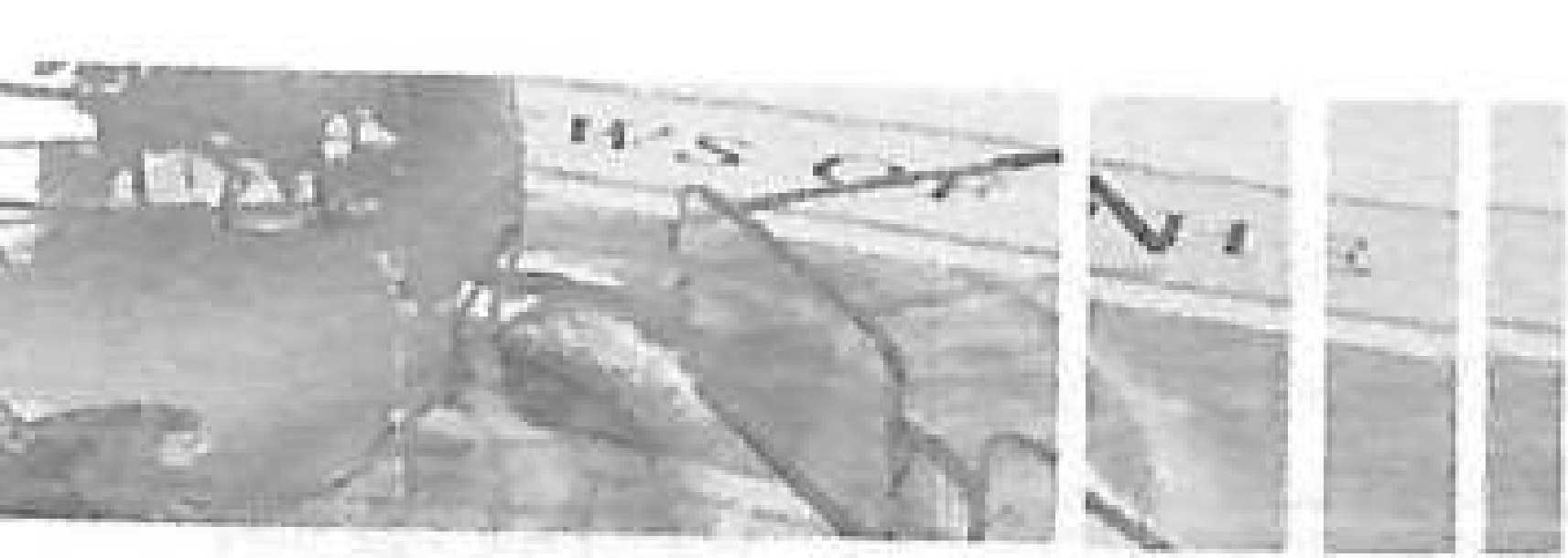
Los sectores de repitencia, con los cuales los países le están apostando para su promoción internacional:

1. Turismo, agroindustria, contact centers: Más del 90% de los países promueven estos sectores
2. Energía renovable, dispositivos médicos y electrónica (relacionados): Más del 75% de los países están apostando a estos sectores dentro de su portafolio. Son sectores nuevos que salen del formato tradicional.
3. Aeronáutica, automotriz, software, infraestructura: El 40% de los países se están orientando a esta industria. En el caso de aeronáutica y automotriz, son manufacturas de ensamble tecnificadas; en el caso de infraestructura a través de la inversión extranjera, se mejora los accesos del país, aparte que involucra al país al desarrollo.

En el caso de Guatemala los sectores de promoción del comercio han sido además de los tradicionales como el azúcar y el café, en orden de importancia, las prendas de vestir y textiles, los productos agrícolas y alimentos, manufactura liviana, productos forestales, acuicultura y artesanías, esto significa una alta concentración en lo tradicional.

Para el tema de promoción de inversiones los sectores de promoción han sido también concentrados en los sectores tradicionales de Centroamérica como agroindustria, manufactura, call centers & BPO, turismo y recientemente se agregaron sectores como energía, minas e infraestructura, basados en la Agenda Nacional de competitividad 2007 - 2015. Sin embargo, se resalta que no se cuenta con una infraestructura sólida, ni estrategia concreta, ni metas subsectoriales que logren medir resultados y sobre todo que impulsen estos sectores.

En el caso de la función de PACIT, no promueve un sector específico, sino más bien trabaja de acuerdo a las demás ofertas que dictaminan las diversas instituciones, tales como: Ministerio de Economía, Invest in Guatemala, Agexport, Cámaras del país. Por lo que los sectores dependerán de los intereses individuales de cada institución y PACIT funciona como canalizador de esas solicitudes.



8. Servicios de Promoción de las Agencias:

A continuación se hará un comparativo de los servicios que imparten cada una de las agencias. Los servicios estarán divididos en dos: a) Servicios Proactivos: que se definirán por aquellos servicios en que las agencias buscan a los clientes finales o impulsan las exportaciones fuera del país. También se puede incluir en este rubro, servicios comunes prestados por las agencias pero con valor agregado; b) Servicios Reactivos: se refiere a aquellos en el cual el cliente final (empresario exportador / inversionista) busca a la agencia para solicitar información u otros. En este punto, la agencia no busca a sus clientes finales.

Es importante destacar este apartado no se tomará como servicio a los Programas Específicos de Apoyo a las Pymes, de las cuales ya se ha hablado en el apartado No. 5.

TABLA No. 21: SOBRE LOS SERVICIOS Y/O PRODUCTOS DE LAS AGENCIAS DE PROMOCIÓN

AGENCIA	PROACTIVOS	REACTIVOS
Proesa	No tienen	Información oportunidades de negocio en el Salvador, apoyo en la coordinación de citas (privado/público), búsqueda de compañía local para alianzas estratégicas, Inteligencia del mercado salvadoreño, consejos y asesoría sobre establecimiento de la empresa.
Exporta	No tienen	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente cuando llegan a sus oficinas. • Publicación de Oportunidades Comerciales • Se basan en estudios de mercado de fuentes ya publicadas por otras organizaciones. • Catálogo web de sitios de interés • Lista de proveedores de logística • Estadística de Exportación, Catálogo de Exportadores • Misiones y Ferias comerciales
Procomer	Orientado a diseño de programas pro exportación	Información de la oferta exportable de Costa Rica, sectores designados de promoción
Cinde	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo y enlace con potenciales inversionistas en EE.UU., • Servicio de consultoría (después de instalada la empresa) en potencial de diversificación de productos y proyectos posteriores. • Conferencista en ferias y misiones internacionales, organiza desayunos empresariales, copatrocinador de eventos en el exterior. • Eventos en sectores de interés para promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia de mercado, asistencia personalizada, Asistencia en la selección del lugar de inversión, agendas personalizadas, aftercare. • Guía básica para el inversionista, documentos con estadística de país

TABLA No. 21: SOBRE LOS SERVICIOS Y/O PRODUCTOS DE LAS AGENCIAS DE PROMOCIÓN		
AGENCIA	PROACTIVOS	REACTIVOS
Proexport	En el caso del importador, se le entrega un perfil de la empresa colombiana. Inteligencia de Mercados On Line	Atención inversionista, agenda de negocios, citas con diferentes empresas (público privado) Inteligencia de mercados, directorio de exportadores colombianos, misiones comerciales.
ProMéxico	<p>SERVICIOS PARA INVERSIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Designación de un ejecutivo por proyecto • Oficina temporal de negocios para inversionistas- Softlanding- • Promoción de ferias pro inversión: organización de pabellones internaciones. En ellos participan entidades de gobierno y empresas extranjeras. Estratégico para búsqueda de socios e inversionistas para mexicanos. • Agendas de Negocio Pro-Inversión • Seminarios de Inversión: Difunde oportunidades en México. • Servicio de Estadística Detallada por entidad Federativa y conectada a instituciones gubernamentales. (on-line) • Revistas: de tendencias económicas, proyectos, novedades, proyectos de ley • Boletín informativo, tendencias. • Servicio Chat, número operador gratis <p>SECTOR EXPORTADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Practicantes de negocios internacionales • Asesoría especializada en el exterior. • Publicidad en eventos y en medios electrónicos e impresos. • Semana de México (Envío de muestrarios, catálogos) • Servicio de chat, número de operador gratis. • Revista (publicación en línea) • Boletín informativo. • Cursos On-Line. • Auto diagnóstico situacional. • Ventanilla Única. 	<p>SERVICIOS PARA INVERSION</p> <p>Aftercare (Servicio Post-Inversión). Guía básica del inversionista, Informe sobre proyectos de inversión en México, Servicio de Estadísticas, Información sobre proyectos de inversión en México (publicación) Links a páginas comerciales y gubernamentales, Agendas de negocios.</p> <p>SECTOR EXPORTADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agendas Comerciales de Negocios, Agendas con Inversionistas (proveer) • Directorio de Exportadores • Promoción Oferta Exportable • Estadísticas Comercio Exterior

TABLA No. 21: SOBRE LOS SERVICIOS Y/O PRODUCTOS DE LAS AGENCIAS DE PROMOCIÓN

AGENCIA	PROACTIVOS	REACTIVOS
Promperú	Programas enfocados a la atención por bloques comerciales. Programas enfocados por regiones en Perú. Herramienta SIICEX: Oficina virtual del usuario Interacción: Servicio de Chat, tienda virtual en línea	Capacitaciones, seminarios, ferias, directorio de exportadores, información a empresarios, alertas de oferta y demanda de productos, Información negociaciones y acceso al mercado. Estudios de Mercado
PRO INVERSIÓN	Desglose regional para la inversión.	<ul style="list-style-type: none"> •Pre-establecimiento: Información país, elaboración de agendas. •Establecimiento: Tramites, permisos para instalación, contactos proveedores, otros •Post establecimiento: Red contacto público-privado, expansión negocio, ayuda con aspectos administrativos.
PACIT	Ninguno	Atención a empresarios/ inversionista, información país, ferias, misiones comerciales. También hacen trabajo de apoyo a consulado guatemalteco.

Fuente: Elaboración propia en base a información de los servicios y/o servicios brindados por las agencias.

De acuerdo a la información recabada por los países en comparación, se establece que los servicios más comunes establecidos por las Agencias están: Organización de ferias y misiones comerciales, organización de agendas de negocios, atención a especializada al inversionista (one to one), mostrar los proyectos ya existentes de país al inversionista, información generalizada sobre indicadores macroeconómicos de país, servicio de post establecimiento.

En relación a productos de apoyo se encuentran: Cursos (presenciales) para formación de exportadores, directorio de exportadores/importadores, estadísticas en línea, ventanilla One-Stop, estudios de mercado país y sectoriales.

Al grupo descrito en el párrafo anterior, se le llamaran servicios reactivos, pues son los que convencionalmente se encuentran en una Agencia de Inversión o Promoción de Exportación, no tienen un denominador nuevo para captar nuevos inversionistas o fomentar las exportaciones de una forma más agresiva; o en otros casos, no fomentan poder alcanzar a más empresas.

Es por ello, que muchas de las agencias encargadas de promover la inversión y fomentar las exportaciones se han dado cuenta que para poder alcanzar más rápidamente las metas propuestas, necesitan idear nuevas formas de atraer al cliente final (si es inversionista) o de colocar sus productos en el exterior en el menor tiempo posible. Para ello, han requerido idear nuevas formas de servicios/productos que le permitan evolucionar y modernizarse y de esta forma atraer a los clientes proactivamente.

Las agencias que han logrado implementar ese toque de pro-actividad en sus servicios convencionales, han generado mayor impacto de IED y de exportaciones en relación a otras agencias que tienen servicios convencionales.

México, es un claro ejemplo de combinación de servicios proactivos y de portafolio de servicios convencionales. Es el país que tiene la composición de servicios más amplios brindados tanto para el exportador como para la inversión. Entre los procesos de servicios proactivos implementados por Proméxico, se encuentran:

- 1) Softlanding: Servicio específico para el inversionista, en el cual se le facilita la habilitación de una oficina temporal en México, con todos los recursos y personal necesario (jurídico, traductores, secretarías bilingües, etc.) Para facilitarle su estadía en México.
- 2) Seminarios de Inversión: México, a través de su red de oficinas en el exterior, brindan "seminarios a entidades gubernamentales del país" para promover las oportunidades de México.
- 3) Organización / Participación "Ferias de Inversión": Proméxico organiza pabellones en ferias internacionales, en donde participan activamente entidades gubernamentales y empresas del país interesadas en buscar socios mexicanos para establecer alianzas en inversión.

En relación a servicios proporcionados para promocionar las exportaciones, se encuentran: Cursos On-Line, Estadísticas On-Line, Auto diagnóstico On-Line, Conectividad Interinstitucional y Federativa: todos ellos han logrado que los exportadores o las empresas que deseen incursionar en las mismas logren a través de herramientas en línea poder hacer un auto diagnóstico situacional, reciban información y cursos sin moverse de su trabajo y en el cual pueden participar simultáneamente varias personas de su institución, lo cual ha logrado llegar a más empresas en el menor tiempo posible, acortar gastos usando las herramientas en línea, asimismo, la conectividad interinstitucional y federativa hace que se tenga toda la información disponible en un solo punto, por lo que ahorra tiempo.

Otro servicio proactivo que ha lanzado Proméxico ha sido el de practicantes en el exterior en el cual se envía practicantes para que realicen la investigaciones de mercado para la empresa mexicana y aprenda sobre el país.

Entre los productos se encuentran, que las dudas pueden ser contestadas con un número de operador gratis y servicio en línea de CHAT.

A manera de resumen, se puede establecer que México ha logrado destacar dos puntos fundamentales: El uso de la tecnología para comunicarse con las empresas más alejadas del país y lograr capacitar a un bajo costo; por otro lado, ha logrado establecer una sinergia con las oficinas en el exterior, quienes brindan apoyo constante proactivamente en la búsqueda de oportunidades comerciales y de inversión.

Es de resaltar también que la parte de comunicación en Proméxico ha sido fundamental, su departamento no solamente está bien organizado, sino que constantemente esta interactuando con sus clientes internos y externos. Proméxico, tiene boletines, revistas sectoriales, revistas de negocios mensuales y bimensuales que apoyan el conocimiento e informa sobre ofertas y demandas, tendencias de mercado, tendencias sectoriales, etc.

En el caso de los otros países, por ejemplo Costa Rica, Cinde, ha cimentado muchos de sus esfuerzos en manutención de clientes ya existentes; con ello quiere decir, que le ha dado un valor agregado a los servicios de aftercare, pues a las empresas ya instaladas en Costa Rica, les dan apoyo con consultorías con enfoque a crear nuevos proyectos de inversión para la empresa y diversificar sus productos actuales.

Un caso concreto para esto, es la empresa Boston Scientific, que elabora productos de pre y post operatorio, instalada en Costa Rica desde el 2004. Después de la consultoría realizada por Cinde, decidieron instalar la segunda planta manufacturera, la cual los dispositivos para procedimientos endoscópicos gastrointestinales. Con ello, Costa Rica logra mantener a sus empresas actuales y tiene una estrategia de retención bien delineada, ya que a mayor número de operaciones instaladas en el país, más compromiso tendrá la empresa y sobre todo, más difícil será trasladar su portafolio de negocios a otro lugar.

Otra forma que ha logrado promocionarse Cinde, es que ha tomado una participación muy activa en eventos internacionales, es decir, en ferias por ejemplo, en donde asiste es común que éste patrocine parte del evento o sea uno de los conferencistas (aún que la feria sea exclusivamente para una industria en específico: Cineastas o Médicos o bien organice un desayuno con el grupo objetivo).

En el caso colombiano, con Proexport, vale la pena resaltar que tiene muy bien estructurada su Inteligencia de Mercados en Línea, pues brinda información al detalle: productos potenciales, potenciales importadores para esos productos existentes en el país destino seleccionado, estadísticas comerciales, logística de transporte y como un plus es que en muchos casos, se puede hacer un cálculo de precio de exportación de origen y llegada de mercadería.

En Perú, en donde hay dos agencias Proinversión y Promperú, también se han sumado a las Agencias que utilizan la tecnología para acercarse a empresarios exportadores, entre los que se destaca servicio de chat en línea, tienda virtual, oficina virtual (herramienta SIICEX). Por otro lado, ambas agencias promueven servicios con desglose regional. Resalta las oportunidades comerciales y de inversión según las regiones en Perú.

En relación a la parte de Guatemala, los servicios que se prestan para la promoción comercial de las exportaciones, es otorgada en su mayoría por instituciones privadas de fomento a la exportación: AGEXPORT, Cámara de Industria, Cámara de Comercio y algunas sectoriales que se enfocan en el comercio bilateral entre países; Cámara Guatemalteca-Alemana, Cámara Guatemalteca India, etc. Por aparte hay unas que están lideradas por el Ministerio de Economía.

Los servicios que prestan son básicamente: misiones y ruedas de negocios, ferias comerciales, encuentros empresariales, capacitaciones, directorio de exportadores, productos como estudios de mercado específico por producto y mercado de interés.

Estos esfuerzos no están alineados bajo una misma directriz y muchas veces los mercados y las ferias de selección dependerán del interés que tenga la agremiatura o asociación de acuerdo a los intereses de sus asociados.

En algunas oportunidades, las asociaciones o agremiaturas convergen en actividades con el Ministerio de Economía para un evento específico de promoción en el exterior.

En el caso de PACIT los servicios que presta están el acompañamiento a misiones y ferias comerciales, atención al empresario en la oficina en el exterior otorgándole información general de país.

No hay una estrategia específica de implementación de servicios, así como no hay mediciones numéricas sobre los resultados específicos, impacto generado por exportaciones o resultados de las ferias y negocios comerciales. Muchas de las mediciones son subjetivas y no objetivas basadas en estimaciones.

De los servicios que las entidades públicas y privadas prestan actualmente, no hay un servicio que refleje innovación o que sea proactivo y que empuje las exportaciones o inversiones en un mayor grado.

PACIT recibe las solicitudes de las diferentes agremiaturas y asociaciones, conforme a ello ejecuta las actividades.

9. Inteligencia de Mercados y CRM

Las agencias de promoción para tener un seguimiento continuo en sus actividades y cumplimiento de metas de acuerdo a sus estrategias, han implementado el servicio CRM (Customer Relationship Management) o bien enlaces de inteligencia de mercados que ha hecho de estas agencias mejor preparadas para el manejo de información.

Se hace la salvedad, que se han evaluado únicamente dos países, Colombia y México, por ser estas agencias las únicas que proporcionaron información. Al momento de entrevistarse con las agencias algunas de ellas estipularon desconocer los mecanismos de CRM utilizado, por aparte, otras no brindaron información por ser de carácter confidencial.

Tabla No. 22: Inteligencia de Mercados y CRM

Agencia	Nombre de CRM	Descripción	Inteligencia de Mercados
Proexport	Proexport Selling Methodology	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de metas individuales: Por área, por institución 2. Rendimiento por país- oficina 3. Medición de impacto y sustentabilidad por oficina <ol style="list-style-type: none"> a. Seguimiento de oportunidades (por industria y país) b. Gestión de la oficina (interior y exterior de Colombia) 4. Medición de impacto y sustentabilidad por funcionario 5. Informes de oportunidades y seguimiento de oficinas en tiempo real 6. Capacidad de proyecciones de resultados y toma de resultados sobre orientación estratégica de la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a todos los ejecutivos sobre el uso de Business Intelligence. • Suscripciones Oficiales: Fuentes nacionales de Colombia y organizaciones internacionales (ONU, Banco Mundial, CEPAL, otros). • Inscripciones: CBI, Euromonitor.
ProMéxico	Sistema de Información de Promoción Internacional -S-I-P-I-	CRM utilizado por Proméxico, en el cual todos los funcionarios de las oficinas comerciales internas y externas del país se pueden conectar a través de INTRANET. Además a través de este sistema, las oficinas en el exterior alimentan la base de datos, y ponen en línea los estudios de mercado realizados.	Suscripción con revistas locales de México, sectoriales, tiene enlaces con el CBI de Europa. Realiza sus propias investigaciones de mercado.

De acuerdo a la tabla anterior, se establece que los mecanismos de seguimiento lo tienen a través de un sistema interno (CRM) con el cual se interconectan todos los ejecutivos (internos y externos). Por medio de esto, se evalúan las metas propuestas y el grado alcanzado, el éxito de difusión comercial con respecto a cierta industria, y aparte alimentan el sistema de inteligencia de mercados, como es en el caso de México.

En relación a las suscripciones, las agencias se han avocado con documentación propia del país, tales como revistas, informes, investigaciones, etc. También, dentro de su base de datos se encuentran información recabada por organismos internacionales que generan su propia información en base a las necesidades sectoriales y los requerimientos individuales de la agencia y de los inversionistas.

Categoría	Descripción
Ejecutivos	Se interconectan todos los ejecutivos (internos y externos) a través del sistema CRM para evaluar metas y difusión comercial.
Documentación	Las agencias utilizan documentación propia del país, como revistas, informes e investigaciones.
Base de Datos	Se incluye información recabada por organismos internacionales que genera información propia.
Sectoriales	La información se genera en base a las necesidades sectoriales de las agencias.
Requerimientos	Se adaptan los datos a los requerimientos individuales de las agencias y sus inversionistas.

10. Procesos y procedimientos

En cuanto a los procesos utilizados por las agencias, éstos están orientados en 2 macro procesos, los primeros son los realizados por las Agencias en el exterior que se concentran básicamente en la promoción de exportaciones, atracción de inversiones y los segundos son los administrativos, financieros, logísticos y de recursos humanos que generalmente están en función de la creación de la agencia.

Los procesos de promoción de exportaciones, al igual que la estructura organizacional, dependen de la orientación que tenga la agencia. Procomer, Proméxico, Proexport y Promperú tiene procesos que están orientados a la creación de la capacidad exportadora, investigación de mercados, promoción de las PyMES y agendas de negocios.

Por el lado de la inversión, todas las agencias investigadas cuentan con un proceso de Promoción y Atracción de Inversiones y Servicios al Inversionista. Este último consiste en brindar servicios a la inversión extranjera que llega a los países, como trámite manía, legislación laboral, costos de establecimiento, entre otros. Costa Rica, México y Colombia cuentan además dentro de sus procesos, el desarrollo de la Imagen País. Si comparamos los procesos de promoción de exportaciones e inversión con el Programa de Agregados Comerciales, Inversión y Turismo, nos damos cuenta que éste solo desarrolla tres, Agendas de Negocios, Promoción Comercial y Promoción de Inversión.

Tabla No. 23: Benchmarking Procesos de Promoción de Exportaciones e Inversión

Servicio Prestado	Costa Rica		México	El Salvador		Colombia	Perú		Guatemala
	PROCOMER	CINDE	ProMéxico	Exporta	Proesa	ProExport	PromPerú	ProInversión	PACIT
Creación de la Capacidad Exportadora	●		●			●	●		
Investigación de Mercados	●			●		●	●		
Promoción de Pymes	●		●	●		●	●		
Ventanilla Unica de Exportaciones	●								
Capacidad en Negocios Internacionales			●				●		
Asistencia Técnica			●				●		
Promoción Internacional	●		●				●		●
Agenda de Negocios	●		●			●	●		●
Asistencia Especializada Remota			●						
Consortios de Exportación				●					
Logística de Exportación				●		●			
Coaching				●					
Centro de Información						●			
Proyectos Especiales de Exportación						●			
Aseguramiento de la Calidad		●	●		●	●		●	●
Promoción de Inversión		●						●	
Enfoque Sectorial de Inversión		●	●			●		●	
Desarrollo de Imagen País		●	●		●	●		●	
Servicios al Inversionista		●	●		●	●		●	
Asesoría Especializada en el Exterior			●				●		
Softlanding		●			●		●		

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.



Procedimientos y procesos

The text in this section is extremely faint and largely illegible. It appears to contain several paragraphs of text, possibly describing procedures and processes related to the benchmarks mentioned in the header. The content is too blurry to transcribe accurately.

Case Name	Key Elements	Outcomes
Case 1		
Case 2		
Case 3		
Case 4		
Case 5		
Case 6		
Case 7		
Case 8		
Case 9		
Case 10		

11. Ministerios de quiénes dependen las Agencia

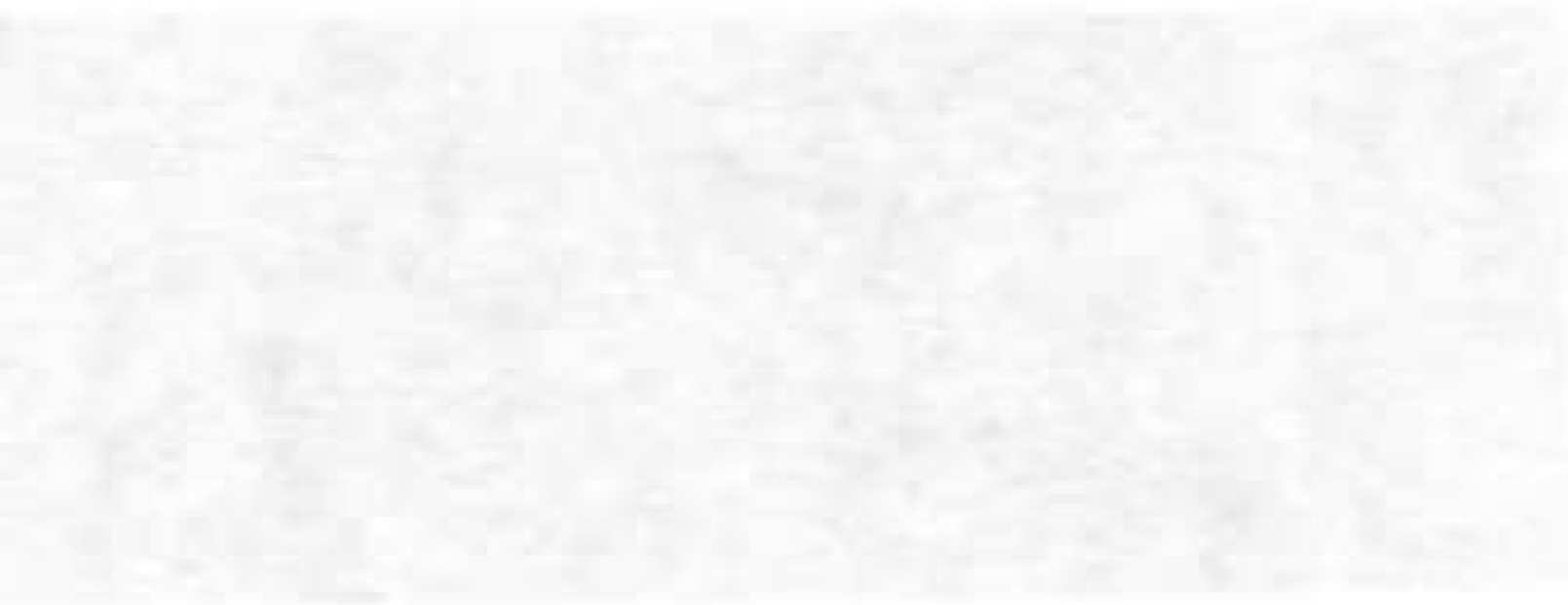
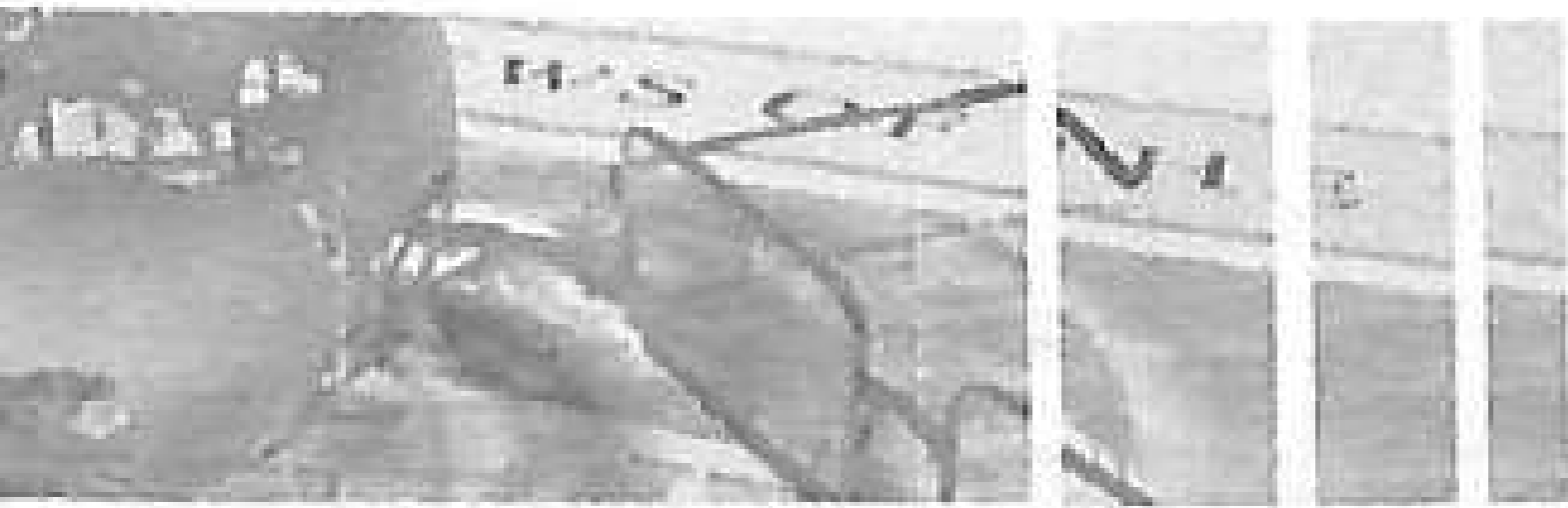


Al realizar la investigación, se pudo analizar de qué Ministerio depende la Agencia. En el caso de Procomer ésta depende del Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica y Cinde es una institución cien por ciento privada. ProMéxico de México, Exporta y Proesa del Salvador y Proexport de Colombia, dependen del Ministerio de Economía. Promperú y Proinversión depende del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. En el caso del PACIT, éste depende de Ministerio de Economía y del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Tabla No. 24: Ministerios de quién depende la Agencia

Ministerio o Institución de Quién Depende	Costa Rica		México	El Salvador		Colombia	Perú		Guatemala
	PROCOMER	CINDE	ProMéxico	Exporta	Proesa	ProExport	PromPerú	ProInversión	PACIT
Ministerio de Comercio Exterior	◊								
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo							◊	◊	
Ministerio de Economía			◊	◊	◊	◊			◊
Ministerio de Relaciones Exteriores									◊
Privado		◊							

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.



Los factores de éxito dependen de las Agencias

El éxito de un proyecto depende de la capacidad de las Agencias para identificar y aprovechar las oportunidades. Esto requiere una comunicación efectiva y una colaboración estrecha con los stakeholders. Las Agencias deben ser capaces de adaptarse a los cambios y proporcionar soluciones innovadoras que respondan a las necesidades del cliente.

Factor	Impacto
Comunicación	Alto
Colaboración	Alto
Adaptabilidad	Medio
Innovación	Bajo

12. Salarios pagados por las Agencias

Uno de los temas analizados fue el saber exactamente cuánto gana un Agregado Comercial de las Agencias. Sin embargo, no se pudo establecer con exactitud los sueldos pagados, pero si se conoce un promedio de los mismos en base a las entrevistas realizadas.

En estas entrevistas, se estableció que Procomer de Costa Rica, el salario de un Agregado Comercial en promedio está entre US\$3,000.00 y US\$4,000.00, aunque este podría variar dependiendo del país dónde se encuentre ubicada la Agencia. México y Colombia, su escala salarial oscila entre US\$4,001 a US\$5,000.00. Sin embargo, en el caso de México, existen incentivos para el funcionario, como gastos de localización en vivienda, llegada al país, entre otros que son pagados hasta por un período de tres meses y de manera adicional el 100% de su salario por estos conceptos. Tanto México, El Salvador, Costa Rica y Perú, el salario es fijo y de manera mensual.

Tabla No. 25: Rangos Salariales

Rango Salarial	Costa Rica		México	El Salvador		Colombia	Perú		Guatemala
	PROCOMER	CINDE	ProMéxico	Exporta	Proesa	ProExport	PromPerú	ProInversión	PACIT
Entre US\$3,000.00-US\$4,000.00	•	•							•
US\$4,001.00 - US\$5,000.00			•			•			•
US\$5,001.00 - US\$6,000.00									•
Más de US\$6,000.00									

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada



Los factores por las Agencias

13. Indicadores de Desempeño (Key Performance Indicators)

Otro factor analizado, fueron los Indicadores de Gestión de las Agencias; estos indicadores varían y son establecidos por un lado con base a su planificación estratégica y por otro a los servicios prestados en la promoción de exportación y atracción de inversión.

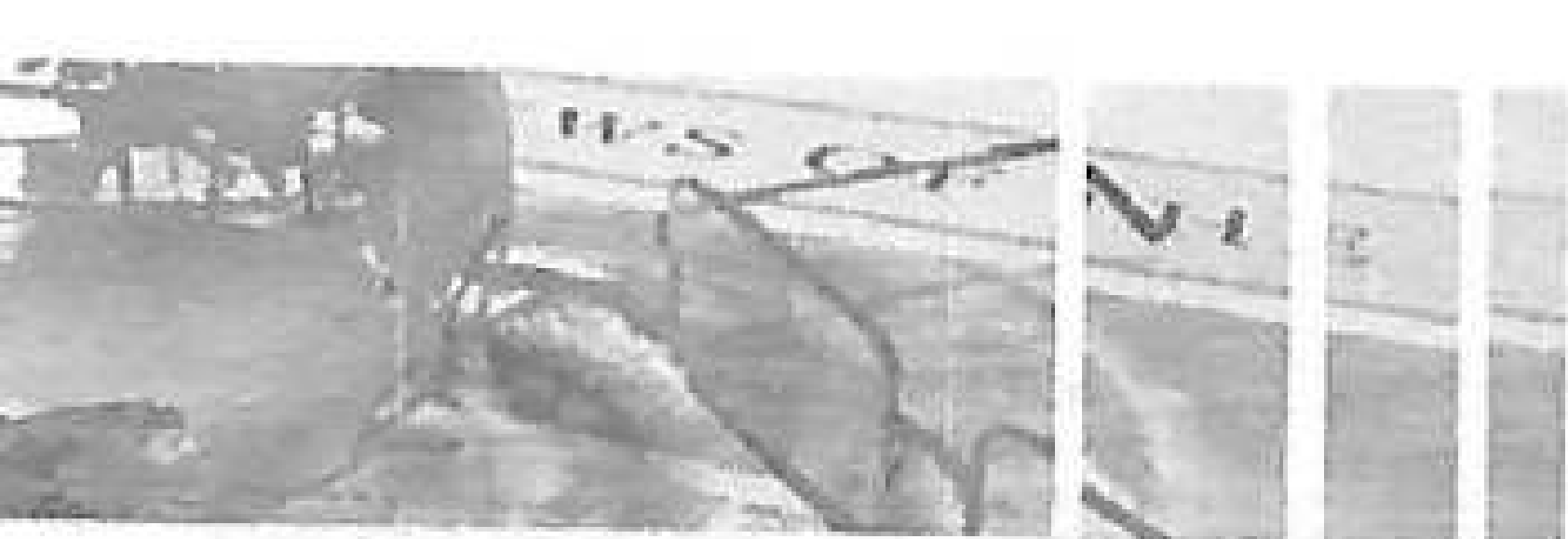
Estos indicadores son revisados de manera mensual, trimestral, semestral y anual. Todas las agencias cuentan con los mismos, pero en el caso de Proexport de Colombia el cumplimiento de estos indicadores hace que reciban un bono equivalente al 25% de su sueldo, esto incluye al Director de la Agencia y a todos los demás Directores de la misma.

En la actualidad, es la única agencia que paga un porcentaje de acuerdo al cumplimiento de metas establecidas.

Tabla No. 26: Indicadores de Gestión

Servicio Prestado	Costa Rica		México	El Salvador		Colombia	Perú		Guatemala
	PROCOMER	CINDE	ProMéxico	Exporta	Proesa	ProExport	PromPerú	ProInversión	PACIT
Creación de la Capacidad Exportadora	●		●			●	●		
Investigación de Mercados	●			●		●	●		
Promoción de Pymes	●		●	●		●	●		
Ventanilla Unica de Exportaciones	●								
Capacidad en Negocios Internacionales			●				●		
Asistencia Técnica			●				●		
Promoción Internacional	●		●				●		○
Agenda de Negocios	●		●			●	●		○
Asistencia Especializada Remota			●						
Consortios de Exportación				●					
Logística de Exportación				●		●			
Coaching				●					
Centro de Información						●			
Proyectos Especiales de Exportación						●			
Aseguramiento de la Calidad			●		●	●		●	○
Promoción de Inversión		●	●		●	●		●	
Enfoque Sectorial de Inversión		●	●			●		●	
Desarrollo de Imagen País		●	●		●	●		●	
Servicios al Inversionista		●	●					●	
Asesoría Especializada en el Exterior			●		●		●		
Softlanding		●			●		●		

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada



Indicadores de Desempeño Performance Indicators

Indicador	Objetivo	Unidad de Medida	Frecuencia	Responsable
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...

14. Benchmarking del Modelo de Apertura de Nuevas Agregaduras

Benchmarking ⁷

Para determinar el modelo y metodología de selección de ubicación de oficinas PACIT en el exterior, se realizaron comparaciones con cinco diferentes agencias de promoción de comercio, para determinar las mejores prácticas empleadas en la selección de ubicaciones de las oficinas de agregados comerciales:

1. México – ProMéxico.
2. El Salvador – Exporta, Proesa.
3. Costa Rica – Procomer, Cinde.
4. Colombia – Proexport.
5. Perú - Promperú, Proinversión.

A continuación se presenta un resumen del proceso de apertura de nuevas oficinas de comercio e inversión en el extranjero de cada una de las agencias:

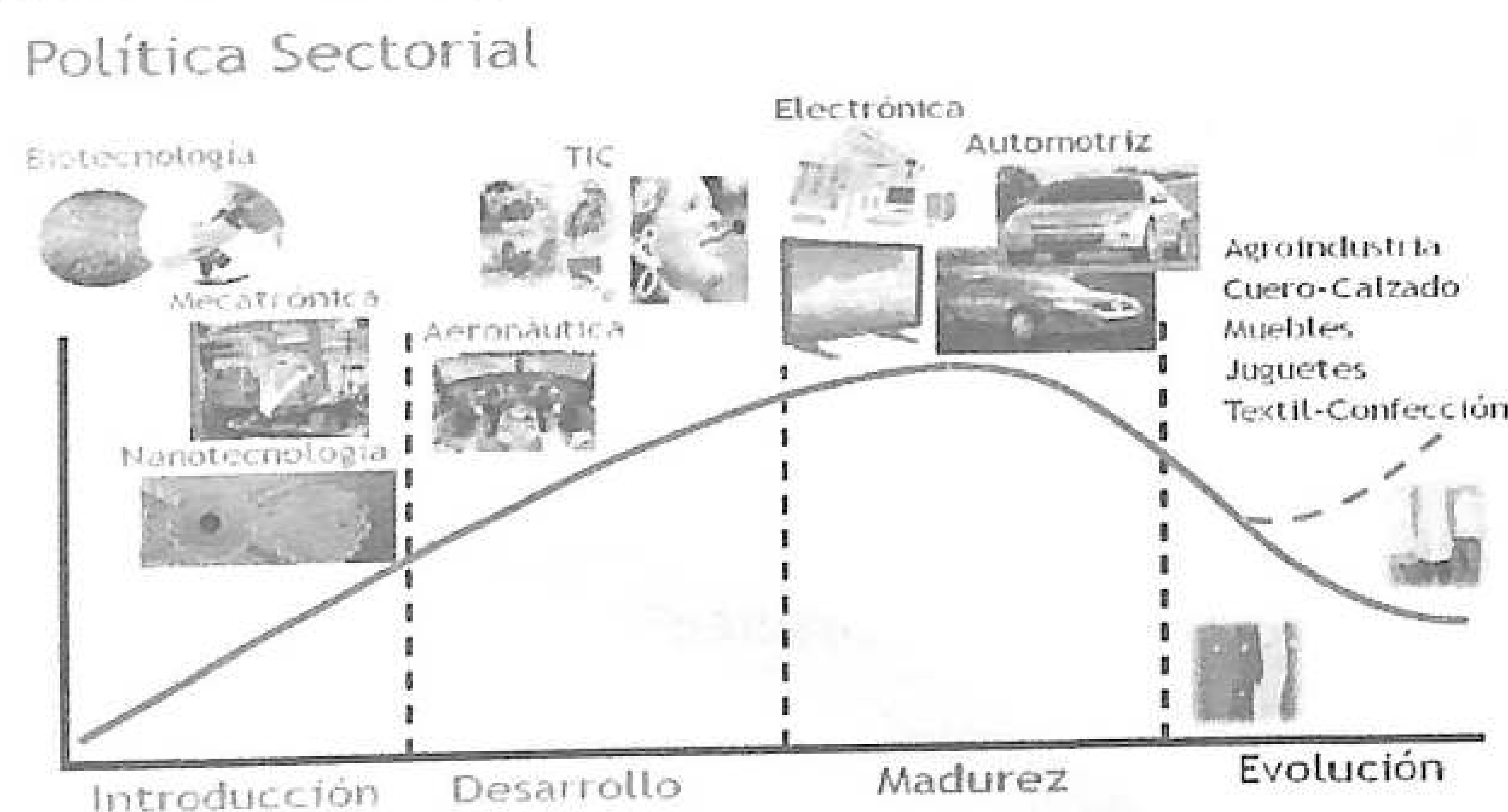
14.1.1 ProMéxico, México:

Entidad paraestatal creada por decreto con el propósito de atraer la inversión extranjera directa (IED) y el comercio, así como promover las exportaciones de México (Empresa Exterior 2008).

“El trabajo de ProMéxico no sólo es abrir opciones de negocio a los mexicanos en el exterior, sino atraer IED promoviendo oportunidades que hay dentro de México y que desde fuera no se ven”. Las funciones básicas de esta entidad se dividen en cuatro áreas, (1) promoción internacional, (2) desarrollo de exportaciones, (3) inteligencia de negocios y (4) relaciones institucionales.

En cuanto a la estrategia de ubicación de oficinas de promoción de inversión y comercio, según Edwin Valdés, presidente de ProMéxico, se abrirán oficinas en 40 países, que son los que generan 90% de las inversiones y el 95% del comercio mundial. Los criterios de selección empleados por Proméxico se basan en primer lugar, en el estado de desarrollo de los diferentes sectores industriales de México, como puede apreciarse en la ilustración 1, para luego buscar los mercados de mayor crecimiento en esas industrias.

Ilustración 1. Criterios para definición vocación de oficinas ProMéxico.



Fuente: ProMéxico, Mario Juárez.

⁷ Término de origen inglés, en español significa "evaluación comparativa".

En esa ilustración se observa que hay diferentes grados de desarrollo de las industrias mexicanas, algunas apenas están naciendo en ese país como por ejemplo la mecatrónica y la nanotecnología, otras en realidad están en franco decaimiento por ejemplo la industria textil. La pregunta que debe buscarse responder es ¿Qué estrategia sigue el país para cada uno de esos sectores, qué hacen con las industrias en franco decaimiento?

Luego de establecer el grado de desarrollo de los sectores industriales, aplican un criterio de mercado separándolo en dos grandes grupos: (a) sectores estratégicos y (b) sectores tradicionales. Los sectores estratégicos son principalmente industrias de alto valor agregado que se encuentran en pleno crecimiento (biotecnología, aeronáutica, industrias de información entre otras); mientras que los sectores que están maduros o en decadencia relativa y que necesitan evolucionar se denominarán sectores tradicionales, la estrategia en cada caso será acorde al plan de cada sector.

De esta forma, ProMéxico considera que el mercado de Estados Unidos es estratégico y le asigna un mayor valor que a otros mercados.

CUADRO SINÓPTICO NO.1. Criterios para selección de ubicación de oficinas Proméxico

Análisis Sectorial para determinar potenciales económicos, tecnológicos y comerciales	}	Perfil Histórico
Solicitudes de servicio recibidas de empresarios interesados en un mercado específico		
Cantidad de Agendas solicitadas por empresarios para un mercado específico		
Flujos comerciales con el país o región	}	Diseño Estratégico
Red de Tratados de Libre Comercio		
Importancia geopolítica de México en el Mundo		
Metas económicas		

Una característica importante de las oficinas de ProMéxico en el extranjero, consiste en que aunque todas ellas proponen el mismo menú, la orientación puede ser diferente, esto depende de la importancia estratégica del mercado .

Ilustración 1. Conductores de estrategia de apertura de oficinas Proméxico



Fuente: Entrevista Oficinas Proméxico Guatemala.

México busca proactivamente conocer qué y dónde se produce en su país, para luego buscar los mercados extranjeros con mayor potencial o que provoquen mayor interés por parte de las empresas para iniciar los estudios de penetración a ese país.

14.1.2 Procomer, Costa Rica:

Esta oficina se enfoca básicamente en la promoción comercial de productos de Costa Rica, la tarea de inversión la hace otra oficina, aunque colaboran estrechamente. La selección de los países donde ubican estas delegaciones se basa en un plan estratégico que prioriza las ubicaciones conforme a los objetivos de ese plan.

De esta forma, por ejemplo, reubicaron la oficina de Guatemala para dar servicio a este país y también a El Salvador, suprimiendo la oficina de El Salvador.

En una entrevista con el delegado de Procomer en Guatemala, indicó que no conocía el criterio utilizado para la selección de países donde ubicar oficinas, pero que sabía que obedecía a una estrategia definida por el sector privado y el gobierno.

Adicionalmente, a los países seleccionados inicialmente para realizar comparaciones, esta consultoría buscó información de la experiencia de otros países, habiendo seleccionado aquellas que se consideraron relevantes para sus objetivos, por lo que se amplió la comparación a esos otros países.

14.1.3 Proexport, Colombia:

Alvaro Concha Bertolini Director de Proexport en Guatemala y Dra. María Cecilio Obando, Directora de Operaciones de Proexport, explicaron que el método de selección de las oficinas en el extranjero la hacen por medio de un análisis macroeconómico, que se basa en la actividad sectorial de Colombia y en los objetivos estratégicos que se han planteado.

El objetivo de Proexport es diversificar la oferta exportable, consideran a la inversión extranjera directa como el medio para dinamizar aún más los sectores con potencial de desarrollo, siendo prioritario en su caso, el impulso del comercio.

En Proexport clasifican a los sectores en dos grandes grupos: Aquellos sectores dinámicos que ofrecen un alto potencial debido a su crecimiento, con los cuales operan en forma proactiva; y aquellos sectores cuyo desempeño y crecimiento no son muy altos, con los cuales operan en forma reactiva.

		Mercado	Sector
Potencial	Alto	Proactivo	Proactivo
	Bajo	Reactivo	Reactivo

Esa matriz les permite definir el interés estratégico de Proexport en mercados y sectores. Otra característica importante en la definición de agencias de esta entidad consiste en que revisan constantemente el desempeño de cada agencia, con el propósito de reubicarla en otro mercado más interesante si es necesario.

14.1.4 ProChile, Chile:

Esta entidad considera que el crecimiento económico es una consecuencia de la inversión física, aumento de capital humano y exportaciones (Lavados 2004). Como en otros países la Red Externa forma parte del servicio diplomático. Con mucha sagacidad la estrategia de Chile, dota de oficinas a los puntos comerciales más importantes y en los mercados emergentes se apoya en el servicio diplomático.

Las oficinas están relacionadas en redes, las cuales son lideradas por una oficina comercial que actúa como nodo y consulados integrados en la labor comercial en algunos países o regiones. Para ello involucran a las embajadas en tareas comerciales mediante capacitación permanente. Este enfoque se sugiere fuertemente que sea considerado para la organización de la red de oficinas PACIT.

La experiencia chilena es interesante debido a que declaran que muchas veces han seleccionado mercados en base a criterios casuísticos, a menudo derivado de presiones de parte del sector privado para tener cobertura en todo el mundo, ello ha generado oficinas con bajas rentabilidades y por tanto insostenibles en el largo plazo. En ocasiones una oficina en un mercado sirve únicamente a 30 empresas exportadoras.

ProChile considera que existe un alto grado de dificultad para incorporar todos los criterios en un solo modelo, por ello las consideraciones estratégicas son importantes.

El modelo de ubicación de oficinas en ProChile busca desarrollar al máximo los tratados de libre comercio, allí donde firman uno tratan de ubicar una oficina comercial. Las oficinas comerciales de Prochile adquirieron recientemente tres nuevos roles: establecer acuerdos comerciales, desarrollar la imagen del país y ser antenas tecnológicas.

Además de los roles tradicionales que ha desarrollado ProChile, su estrategia se basa en acompañar a las empresas en la aventura internacional para luego transferir la experiencia a nuevas generaciones de empresarios.

Este modelo encaja en los conceptos sobre teoría del conocimiento, que permite a las empresas poder desarrollar nuevas capacidades derivadas del conocimiento "experiencial" de otras empresas en un país determinado (Lorenzini 2009).

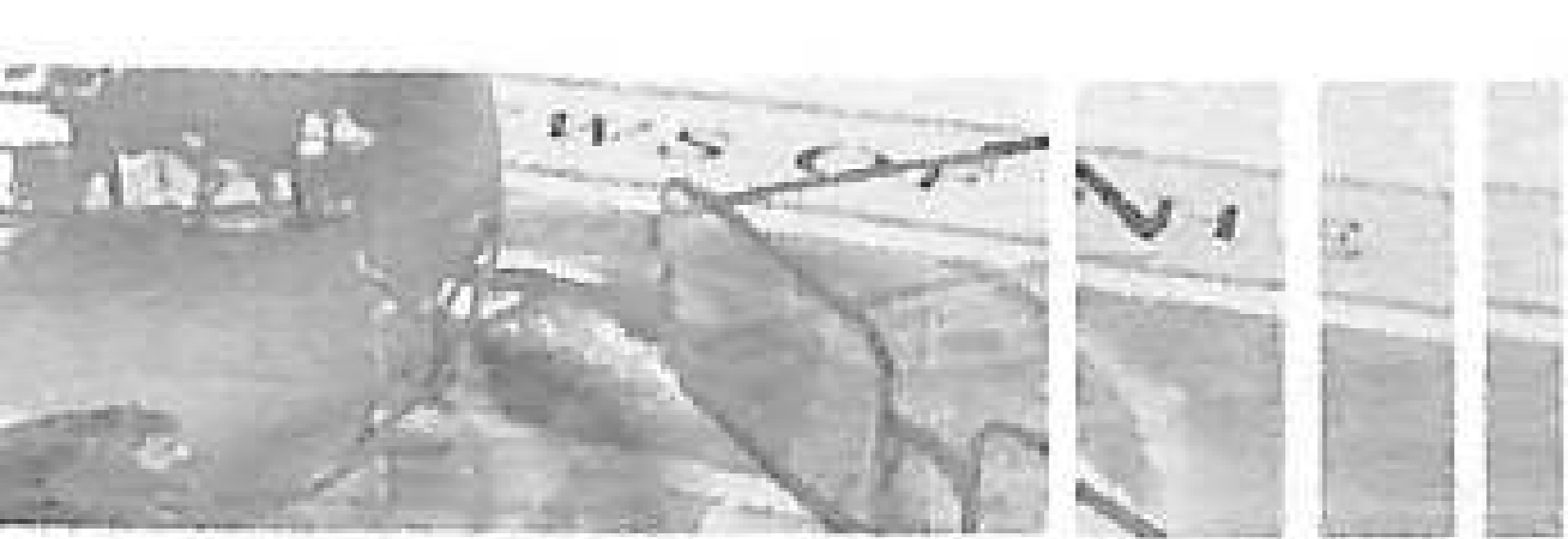
14.1.5 Bélgica

La Organización Mundial de Oficinas de Promoción de Comercio, WTPO por sus siglas en inglés, es una entidad perteneciente a la OMC desarrolla reuniones anuales entre oficiales de las diferentes oficinas de promoción de comercio para intercambiar información y presentar las mejores prácticas y proyectos desarrollados por estas oficinas.

En el año 2007, la oficina belga para la Promoción de Inversión y Comercio de Flandes, presentó el método que utilizan para la elección de los sitios para instalar oficinas de promoción de inversiones y comercio, ese documento es el único encontrado que define con claridad los principios y variables empleadas para la elección de sitios.

1. Método por tamizado, separado en cuatro pasos diferentes y secuenciales:
 - a. Paso 1 Clasificación y ordenamiento de 220 países en función de un criterio de comercio e inversión a los cuales se aplicó una medición de elementos de riesgo.
 - b. Paso 2 Segunda clasificación y ordenamiento basado en 14 criterios elegidos por la entidad.
 - c. Paso 3 Clasificación y selección de 75 países con las mejores calificaciones, basado en dos criterios: Volumen de Comercio y Volumen de Inversión.
 - d. Paso 4 Análisis cuantitativo estratégico para las diferentes categorías de países determinados en el paso anterior.

2. Resultados:
 - a. Determinación de 10 ubicaciones prioritarias para los objetivos de la oficina.
 - b. Determinación de las características necesarias del personal y de los expertos que requiere cada oficina.



FACTORES DE ÉXITO

Se define como factor de éxito aquellas mejores prácticas encontradas en las agencias analizadas que han logrado transformar el modelo convencional de promoción de comercio e inversión. Es por ello que a continuación se enlistan trece factores que han consolidado el modelo de promoción comercial y las cuales pueden ser replicadas en el Programa de Agregados Comerciales, Inversión y Turismo – PACIT:

FACTORES DE ÉXITO PARA EL PROGRAMA DE AGREGADOS COMERCIALES E INVERSIÓN PACIT



Factor No. 1: Marco Legal Institucional

- 1.1 La institucionalidad definida, se refiere al caso de tener marco regulatorio y constitución legal que ampare a la Agencia.
- 1.2 El 90% de las Agencias de carácter público o mixto están amparadas por Decretos Presidenciales de país, cuya Junta Directiva están generalmente presididas por el Ministerio o Secretaría de Economía. Aquellas agencias de carácter privado, han sido declaradas como de interés público para la nación y tienen el respaldo del gobierno para apoyar sus actividades.

Situación en Guatemala

La situación actual, es que PACIT, no cuenta con personería jurídica ni un marco legal que ampare las funciones de la entidad. Su funcionamiento está regido por un Acuerdo Interministerial.

Recomendaciones

Dentro de proyecto de Acuerdo Gubernativo GTI incluir el articulado necesario para regular la función de PACIT.

Factor No. 2: Participación Público- Privada/ Órgano Fiscalizador:

- 2.1 El proceso por el que pasaron los países en análisis fue la invitación a participar y formar parte de la agencia a los principales gremios que agrupan a los principales exportadores, ministerios públicos y las principales cámaras de comercio de los países.
- 2.2 Los grupos invitados a participar no se limita a un reducido número, sino que es lo más amplio posible para que todos los sectores sean representados en la entidad.
- 2.3 En algunas de las agencias de estudio se encontró la figura de órgano fiscalizador, el cual es externo y es quién da seguimiento a las actividades de las agencias, funciones de fiscalización de las actividades de las metas propuestas de exportación y/o inversión, da seguimiento a las políticas planteadas y fiscaliza los fondos.

Situación de Guatemala

El Plan Nacional de Promoción de Comercio Exterior y la Atracción de Inversión Extranjera, será dirigido por la Agencia Nacional de Promoción de Exportaciones e Inversión (GTI) quien a corto plazo será conformada por participación mixta que a su vez absorberá PACIT.

Actualmente PACIT no cuenta con un órgano fiscalizador.

Recomendaciones

Se propone que GTI-PACIT, conforme su propio órgano fiscalizador externo que evalúe, mida y de seguimiento a las políticas de Promoción Nacional de las Exportaciones e Inversiones de Guatemala y al manejo de recursos financieros de la entidad.

Factor No. 3: Estrategia Nacional de Promoción de Comercio e Inversión

- 3.1. El común denominador en las mejores prácticas de las agencias de promoción comercial e inversión, es que tienen Estrategias país en el cual se basa su promoción nacional e internacional.
- 3.2. Estos planes tienen una capacidad de mediano y largo plazo muchas veces está dividida por plan estratégico y plan operativo.
- 3.3. De esta forma, se puede citar el caso de Costa Rica, está el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 en donde Procomer, desempeña un papel protagónico;
- 3.4. En el caso de El Salvador, se llama Estrategia Nacional de Exportaciones de El Salvador 2006-2016 donde Exporta toma un papel activo por ser institución pública,
- 3.5. Colombia es Proexport, el cual está enfocado en tres ejes estratégicos comerciales de interés para el país y va de acuerdo los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010,
- 3.6. Para el caso de Perú, con Promperú, su plan se encuentra formulado en el Plan Estratégico Institucional – Promperú 2008-2012; y finalmente se encuentra Proméxico con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

Situación de Guatemala

Actualmente en Guatemala no hay una Estrategia Nacional de Promoción de Comercio e Inversión.

Recomendaciones

Para el caso de Guatemala se sugiere la aplicación de un plan estratégico de promoción de las exportaciones, debidamente planteado, con estrategias y tácticas concretas cuantificables y medibles en períodos de tiempo (anual y con opción a revisión trimestral), Plan Operativo de Seguimiento a la estrategia, con opción de revisión de cada seis meses.

Aunque el Plan de Estratégico de Promoción de las Exportaciones para Guatemala, se debe formular y realizar a partir de un diagnóstico y con los elementos de juicio que puede aportar diversos sectores de la sociedad económica.

La aplicación de Marca Institucional/Marca País, han colaborado al reconocimiento de sectores o productos a nivel internacional; sin embargo, esto es una estrategia a mediano plazo que Guatemala deberá adoptar, después del diseño del Plan Nacional de Exportaciones.

Factor No. 4: Selección de Estrategia de Sectores de Promoción / PyMes

4.1 Establecer sectores específicos de promoción:

De acuerdo a las mejores prácticas de las agencias de promoción e inversión del estudio, se establece que el factor común denominador es que los sectores han sido seleccionados en base a una estrategia nacional país, en donde se tiene como prioridad el fomento a las exportaciones y atracción de inversiones para fomentar la competitividad y el desarrollo humano en general. Estos planes país, tienen alcance a mediano y largo plazo y en cada una de ellas enmarca lo que se desea alcanzar por sector y la importancia de los mismos en la repercusión nacional.

4.2 Tendencia al cambio de sectores nuevos:

En más de la mitad de las agencias de promoción de comercio e inversión en los países analizados se nota una tendencia a continuar promoviendo los sectores tradicionales pero iniciando la promoción hacia nuevos sectores con mayor valor agregado, innovación y tecnología con tendencias verdes hacia el cuidado del medio ambiente, como energía renovables, dispositivos médicos, electrónica, y finalmente mejora de la infraestructura del país.

4.3 Estrategia de apoyo a Pymes:

Las agencias con actividades exitosas, no sólo han podido implementar adecuadamente los lineamientos del Plan País para las exportaciones, sino que también han sabido combinar la inserción de programas que fomenten el desarrollo de las PyMes para su proceso de internacionalización. Estos programas son dirigidos desde la Agencia, por ser la institución encargada de velar por el fomento de las exportaciones del país.

De esta cuenta, los programas este tipo de programas reciben apoyo no sólo gubernamental sino también de actores privados y del sector académico. Otro factor de éxito, es la ubicación de oficinas de las agencias no solamente están en el exterior, sino también en el interior del país, por lo que han podido llegar a más empresarios, punto clave del desarrollo.

Fomentar programas para la internacionalización de las PyMes consistentes en:

1. Capacitación
2. Programas de Encadenamientos Empresariales
3. Programas de Consorcios de Exportadores
4. Programa de Proveedores Claves para Industria Nacional o de Origen Extranjero Instaladas en el País.

Desarrollo de programas con adición tecnológica, con el cual se pueda mantener en contacto constante con el empresario a distancia y realizar por ejemplo rueda de negocios, con empresarios en el interior del país a través de broadcast, donde puedan fomentar sus productos sin necesidad de viajar o desplazarse a la capital. También se sugiere aplicar la tecnología en la capacitación, con el desarrollo de cursos virtuales hechos a la medida.

Situación de Guatemala

En Guatemala la promoción hacia sectores nuevos está surgiendo, (energía, minas e infraestructura). Cabe resaltar que aunque estos son propuestas que le dan cierta versatilidad a la inversión, no se han construido las bases de soporte que impulsen a estas industrias, así mismo se ve que estos sectores no tienen ninguna innovación y tecnología, ni valor agregado.

Recomendaciones

Realizar un consenso público y privado para determinar las ventajas comparativas y competitivas de Guatemala. Con ello, se podrá definir una estrategia país para dar prioridad a sectores de promoción de exportaciones e inversiones.

Se recomienda que los agregados comerciales del exterior, basen su trabajo en el plan nacional y además definan objetivos y metas cuantificables con los cuales se puede determinar la aportación de las oficinas en el exterior al Plan Nacional País.

Se recomienda que dentro de los sectores a promocionar por PACIT se contemple sectores nuevos (después de una investigación para su factibilidad) con potencial en Guatemala, como en el caso de mejora de infraestructura y energías renovables.

Para el futuro GTI/PACIT, en relación a los Programas dirigidos al fortalecimiento institucional y de internacionalización de las PyMes, se puede resaltar la incorporación de los siguientes programas:

- Capacitación
- Programas de Encadenamientos Empresariales
- Programas de Consorcios de Exportadores
- Programa de Proveedores Claves para Industria Nacional o de Origen Extranjero Instaladas en el País.
- Desarrollo de programas con adición tecnológica, con el cual se pueda mantener en contacto constante con el empresario a distancia y realizar por ejemplo rueda de negocios, con empresarios en el interior del país a través de broadcast, donde puedan fomentar sus productos sin necesidad de viajar o desplazarse a la capital. También se sugiere aplicar la tecnología en la capacitación, con el desarrollo de cursos virtuales hechos a la medida.

Factor No. 5: Relación estrecha con empresariado

5.1. Para el caso de Promperú, Proexport, Proméxico la relación estrecha con los empresarios es un proceso constante de comunicación y participación activa, en el cual en conjunto con la Agencia crean un nuevo nivel de acompañamiento, haciendo a las empresas socias en la toma de decisiones. Para esto, se crean las siguientes condiciones:

- Relación a largo plazo para el beneficio mutuo.
- Creación de compromisos de ambas partes para desarrollar y cerrar nuevos negocios.
- Trabajo en equipo, creando comisiones de trabajo sectoriales.

Situación de Guatemala

Para el caso de PACIT la comunicación que hay con los empresarios, se hace directamente a través de las gremiales y las asociaciones, no a través de las oficinas de PACIT. Por otro lado, cuando hay una inquietud en el extranjero tanto para el tema de comercio o inversión, los agregados comerciales lo transfieren a las diferentes dependencias públicas y privadas quienes se encargan de dar seguimiento a las solicitudes de la demanda.

Recomendaciones

Se propone crear un vínculo en el cual propone tener una relación cercana de mucha comunicación entre agentes de promoción/agencia con los empresarios para alcanzar las metas establecidas.

Factor No. 6: Fortalecimiento de mecanismos de financiamiento

- 6.1. El 85% de las agencias de promoción durante su inicio, recibieron un aporte estatal, como fusión de operaciones entre bancos de exportación.
- 6.2. Por otro lado, todas están facultadas para recibir donaciones o financiamiento de otras entidades, las cuales pueden ser privadas o públicas, de organismos de cooperación externa. Finalmente, las agencias pueden realizar y brindar servicios y/o productos los cuales pueden vender a clientes finales.

Situación de Guatemala

PACIT recibe fondos de 3 fuentes: MINECO, MINEX y AGEXPORT.

Recomendaciones

Se propone que el origen de los fondos para PACIT provenga de cinco fuentes:

1. Constitución de un fidecomiso, con un aporte inicial por parte del Estado de Guatemala.
2. Aportes otorgados por medio del Ministerio de Economía.
3. Rendimientos obtenidos mediante el fidecomiso.
4. Préstamos y donativos que hicieran instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras.
5. Con otras acciones que realice el fidecomiso para o como consecuencia del cumplimiento de sus fines (cobro por servicios).

Factor No. 7: Presupuesto acorde a la actividad comercial

- 7.2. Las agencias analizadas cuentan con un presupuesto acorde a su actividad comercial, para apertura y sostenimiento de oficinas, así como de sus colaboradores internos.
- 7.3. Las agencias que tienen las mejores prácticas en promoción de exportaciones e inversión, asignan un rubro alto para la apertura o sostenimiento de oficinas, el cual es > US\$1.5 millones de dólares anuales.
- 7.4. En el caso de los colaboradores internos, se ha determinado que las agencias que cuentan con un mayor alcance son aquellas cuyos colaboradores se especializan en sus actividades y se concentran en el mercado destino. De esta cuenta, que el promedio de inversión en presupuesto de las agencias por exportación es de US\$1 dólar por cada US\$1,500 dólares de exportación.

Situación de Guatemala

PACIT cuenta actualmente con una asignación presupuestaria de US\$360,000 anuales, la más baja de todas las agencias analizadas. Guatemala es el país que menos invierte en la promoción de su comercio y en la atracción de inversión con tan solo US\$1 por cada US\$21,667 de exportación.

Recomendaciones

Por lo que la asignación para PACIT en base a nuestras cifras de exportación debería de ser mucho mayor el presupuesto que el actual. Esto en base a la estrategia y a las metas establecidas.

Factor No. 8: Diseño de servicios nuevos y mejora de los actuales

8.1. Servicios actuales con valor agregado:

Servicios que brindan actualmente, entre los ejemplos se puede citar: participación en ferias y misiones (patrocinar ferias, conferencias divulgativas de oportunidades de negocios, desayunos invitación de empresarios, invitar a empresario satisfecho para que sea panelista y cuenta su experiencia, etc.).

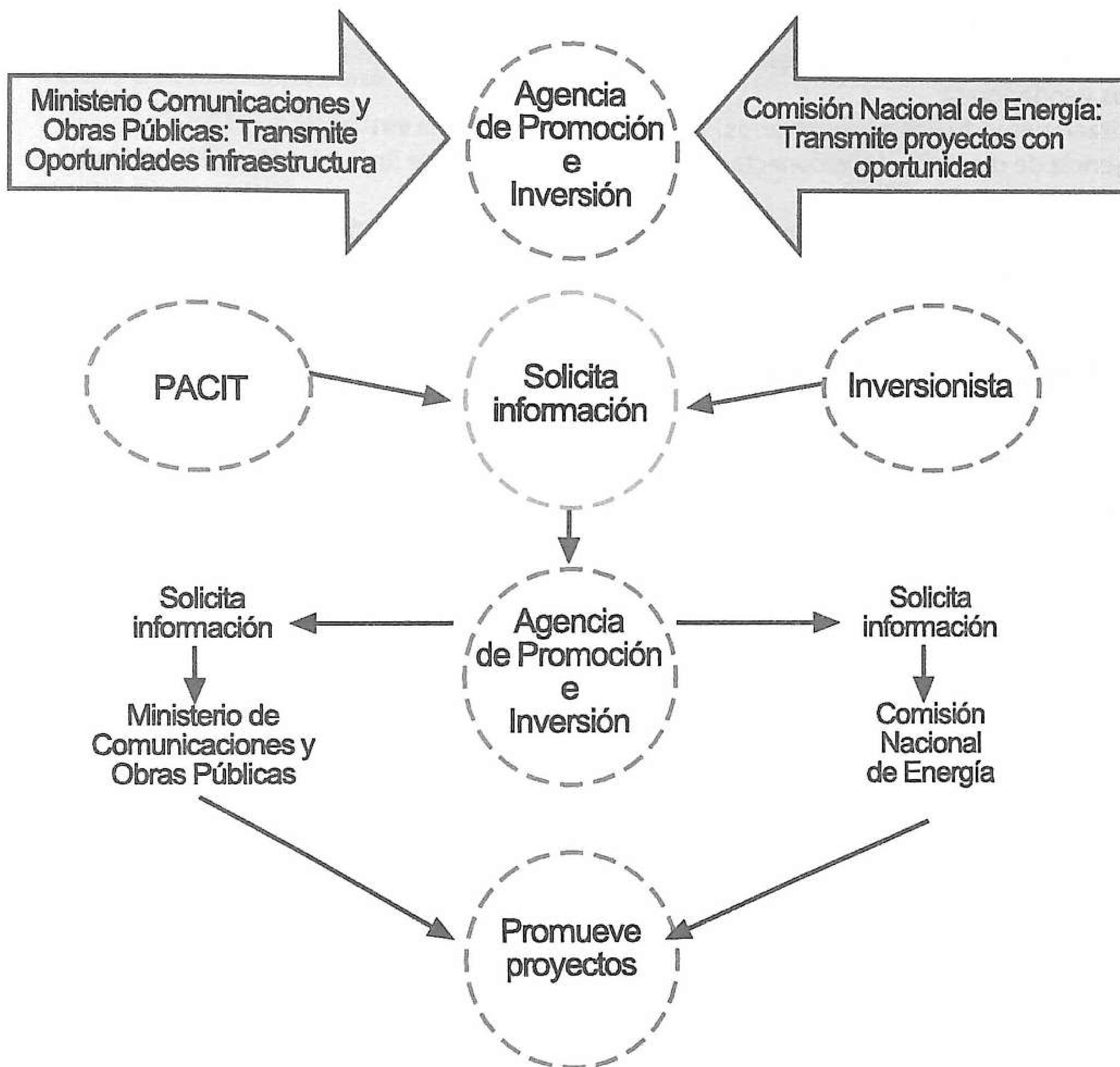
8.2. Implementación de servicios nuevos- proactivos:

Las agencias de promoción e inversión han optado por estrategias proactivas en los servicios brindados hacia las empresas exportadoras e inversionistas; tales como softlanding, las oficinas en el exterior brindan seminarios sobre inversión para búsqueda de oportunidades, han orientado sus esfuerzos a la tecnificación de las PyMes y hacia la utilización de visitas directas a través de herramientas electrónicas que han logrado simplificar los procesos, cubrir a más empresas en el menor tiempo posible, ahorrar costos y solucionar problemas a la medida de las empresas.

8.3. Canalización de esfuerzos en una sola Agencia Nacional de Promoción Comercial e Inversión:

Los casos en que los modelos de promoción han funcionado, es porque las agencias son los únicos que tienen el mandato a nivel país de promocionar los sectores, lo que establece que ninguna otra entidad puede hacer las funciones de atracción de inversión o promoción de exportaciones, por lo que cualquier tipo de demanda u oferta es canalizada a través de estas instituciones y ellos hacen los requerimientos o trámites correspondientes.

A continuación un esquema gráfico de cómo funciona:



Formación de Guatemala

Los servicios que presta PACIT son el acompañamiento a misiones y ferias comerciales, atención al empresario en el oficina en el exterior otorgándole información general de país.

No hay una estrategia específica de implementación de servicios, así como no hay mediciones numéricas sobre los resultados específicos, impacto generado por exportaciones o resultados de las ferias y negocios comerciales.

Muchas de las mediciones son subjetivas y no objetivas basadas en estimaciones.

Recomendaciones

En este caso, PACIT puede aplicar modelos similares a los de las demás agencias, algunas pueden ser:

- Seminarios mensuales en el país destino, con el cual se invita a diversos empresarios.
- Utilización de broadcast a misiones comerciales en línea (conectividad múltiple con varios compradores y varios vendedores).
- Capacitaciones virtuales a empresarios, servicio de chat, oficina virtual.
- Inteligencia de mercados interconectada interinstitucionalmente (información en línea al día).

Se propone que se haga del GTI/PACIT, la Agencia Nacional de Promoción e Inversión, en el cual todas las demás instituciones alimenten a la Agencia con oportunidades de inversión y promoción comercial y que está sea la única entidad encargada y autorizada para realizarlo en Guatemala.

Factor No. 9: Ampliación de la cobertura de los servicios con nuevas agregaduras

9.1. El caso de ProMéxico es un modelo de éxito para aplicación. Además de ser la agencia que mayor número de oficinas tiene en el exterior, es el que más diversificado en cuanto a la ubicación de sus oficinas. De esta forma, ha abierto estratégicamente oficinas en mercados de oportunidad como Asia (solamente Japón, importa el 80% de alimentos del mundo). La forma de seleccionar sus mercados, también depende de los acuerdos comerciales involucrados.

9.2. Proexport ha sido un modelo de éxito con la cobertura de sus operaciones y con los Agentes de Promoción Local (Maleteros), quienes tienen las mismas responsabilidades que cualquier agregado comercial.

Situación de Guatemala

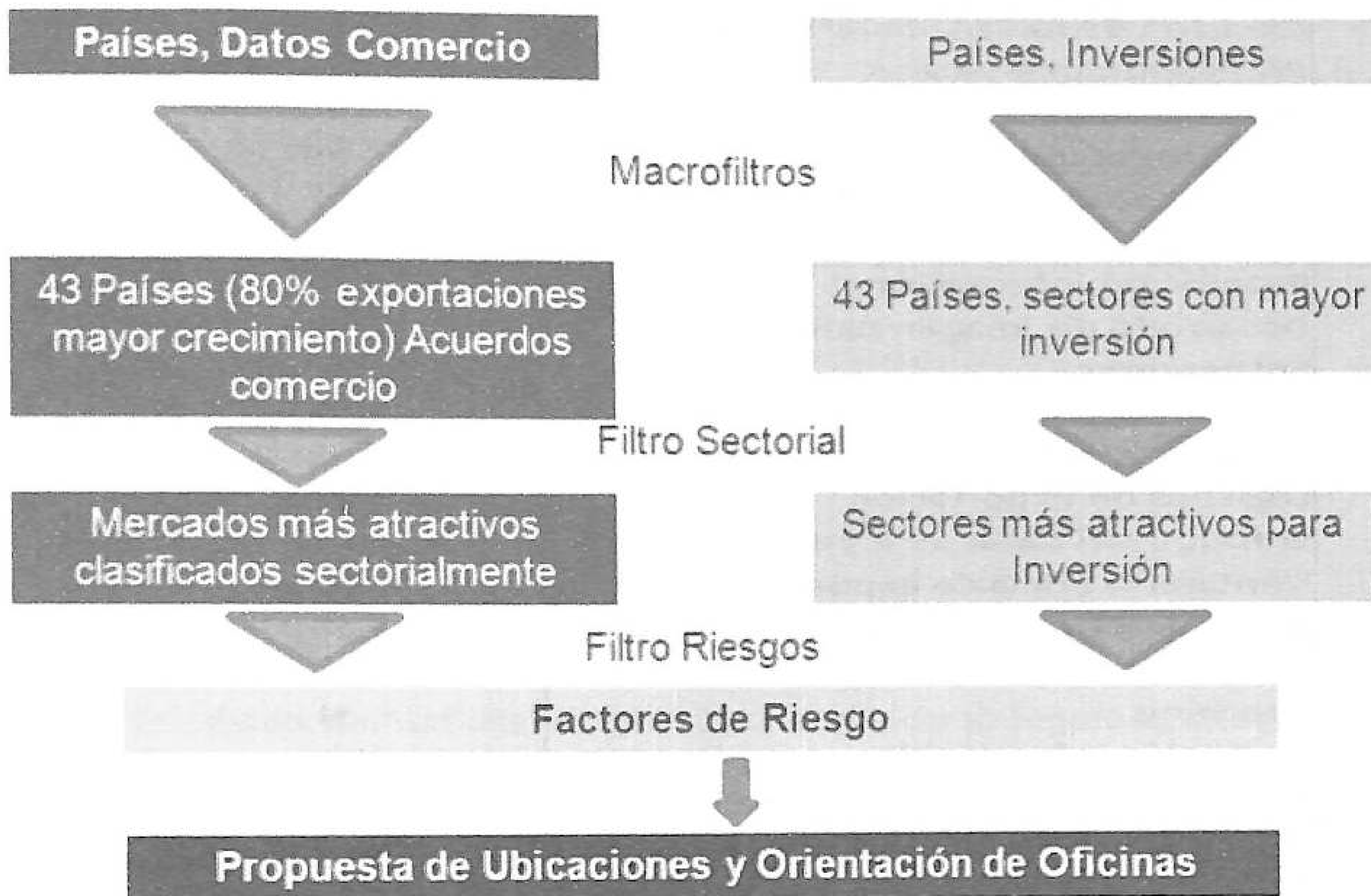
Los servicios que presta PACIT son limitados ya que solo se cuenta con siete (7) oficinas en el exterior y no hay un equipo de planta en Guatemala que pueda apoyar todas las necesidades. Se encuentra en proceso la formación de la agencia GTI quien sería el apoyo local en los servicios que los empresarios necesitan.

Recomendaciones

- El establecimiento de los servicios mínimos que pueda apoyar las metas establecidas a PACIT.
- La contratación de Agentes de Promoción Local (Maleteros) del mercado objetivo para PACIT con el fin de tener una mayor cobertura a un menor costo.

Para el caso de Guatemala PACIT, podría considerar los mercados de oportunidad para la apertura de sus próximas oficinas comerciales en base a criterios y un modelo técnico de apertura de nuevas oficinas.

Metodología Propuesta Esquema Básico



Factor No. 10: Diseño de Plan de Subvención Inteligente

10.1. Tanto Proméxico, Proexport como Procomer tienen un plan propio de subvenciones inteligentes en base a criterios determinados por sus estrategias de desarrollo país.

Situación de Guatemala

Actualmente PACIT no cuenta con un plan de subvención inteligente de sus servicios, son básicamente los convencionales sin costo alguno.

Recomendaciones

Se propone que PACIT tengan subvenciones por servicio como las siguientes:

Principales subvenciones por servicio

Servicios Prestados	Subsidio Inteligente
Creación de la capacidad exportadora	Si
Promoción de Pymes	No
Promoción de inversión	No
Servicios al inversionista	No
Investigación de mercados	Si
Agenda de negocios	Si
Promoción internacional	Si
Desarrollo de imagen país	No
Softlanding	Si
Capacidad en negocios internacionales	Si
Asistencia técnica	Si
Logística de exportación	Si
Enfoque sectorial de inversión	No
Ventanilla única de exportaciones	Si
Asistencia especializada remota	Si
Consortios de exportación	Si
Coaching	Si
Centro de información	No
Proyectos especiales de exportación	Si
Aseguramiento de la calidad	Si
Asesoría especializada en el exterior	Si

Factor No. 11: Recurso Humano para la Implementación de los Planes.

11.1. Tanto Proméxico, Proexport como Procomer tienen un plan propio de subvenciones inteligentes e base a criterios determinados por sus estrategias de desarrollo país.

Situación de Guatemala

Para el caso de Guatemala con PACIT, el perfil requerido es poseer una licenciatura en Relaciones Internacionales y hablar dos idiomas.

Recomendaciones

Se propone que los agregados comerciales tengan un perfil con licenciatura en Administración de Empresas con Post- grado MBA o Comercio Internacional, con habilidad de hablar tres idiomas y con mínimo con 5 años de experiencia en el sector.

Factor No. 12: Diseño de Programas de Compensación a Agregados Comerciales

12.1. Las Agencias que han logrado cumplir con los objetivos propuestos relacionados a promoción comercial y atracción de inversión, han logrado combinar las facultades administrativas en los agregados comerciales en el exterior. Así, los incentivos adicionales como en cualquier otra área de trabajo son necesarias para estimular al colaborador interno, pues su función es la de vender el país en el mercado internacional.

- 12.2. En el caso colombiano, Proexport ha aplicado un sueldo base equivalente al 75% y el restante 25% del sueldo es variable por resultados alcanzados. Además se da una compensación adicional por desempeño general y por sobrepasar las metas.
- 12.3. Por aparte, el caso de ProMéxico, otorga a los agregados comerciales en el exterior ayuda en los primeros meses para su instalación en el país extranjero, así como aporte económicos relacionados con la educación de sus hijos así como la cobertura con varios seguros.

Situación de Guatemala

Para el caso de Guatemala con PACIT, no existe ningún tipo de compensación ni incentivo para los agregados comerciales.

Recomendaciones

Para el caso de Guatemala, PACIT, se sugiere establecer un Programa de Compensación consistente en:

- Sueldo base + porción variable
- Estímulos trimestrales y anuales
- Bonificaciones anuales

También se sugiere brindar compensaciones al agregado comercial como: Seguro médico y gastos de instalación con cobertura de por lo menos 2 meses.

Factor No. 13: Desarrollo e Implementación de Buenas Prácticas en la Prestación de Servicios, Certificaciones.

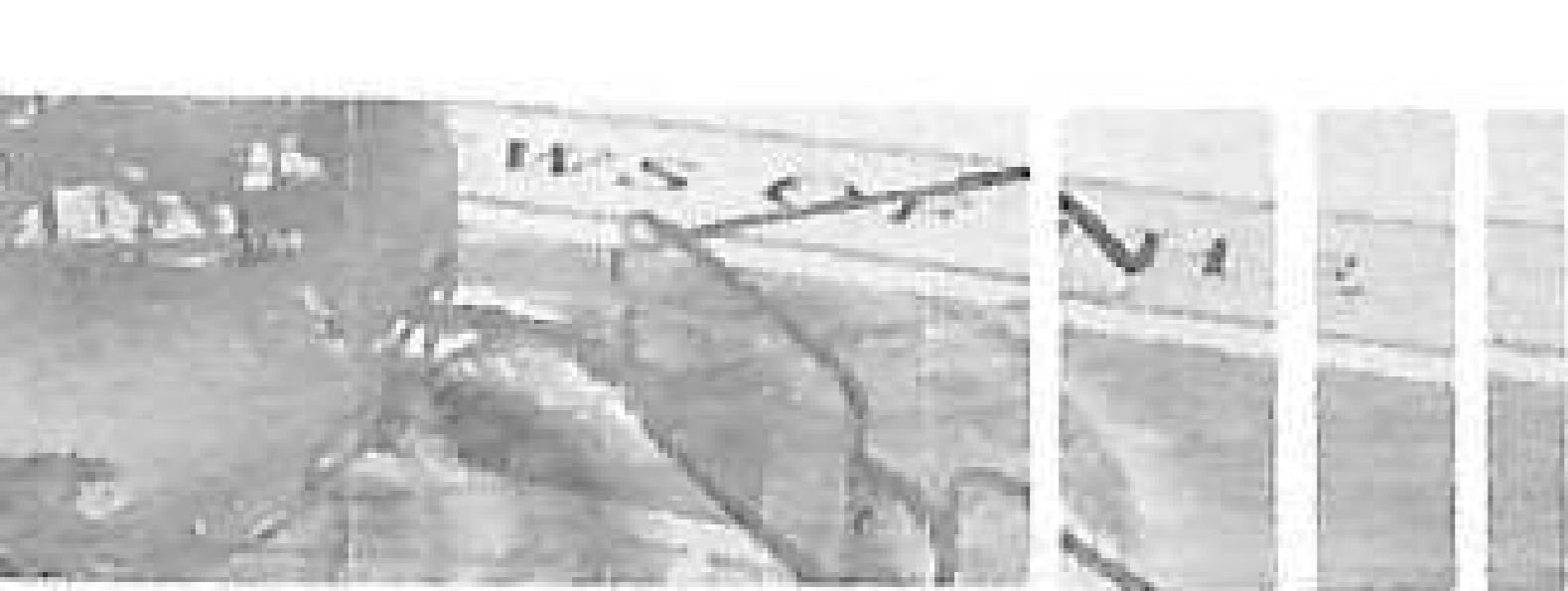
- 13.1. Todas las agencias de promoción cuentan con propios manuales administrativos y organizacionales.
- 13.2. En el caso de Proexport, cuenta con la certificación ISO 9000 de sus procesos y procedimientos lo cual ha generado confianza tanto a los empresarios nacionales como a los inversionistas extranjeros.

Situación de Guatemala

Para el caso de Guatemala con PACIT, no se cuenta con manuales de procesos y procedimientos. No existe una inducción en base a referencias escritas de cada paso y servicio prestado por el programa.

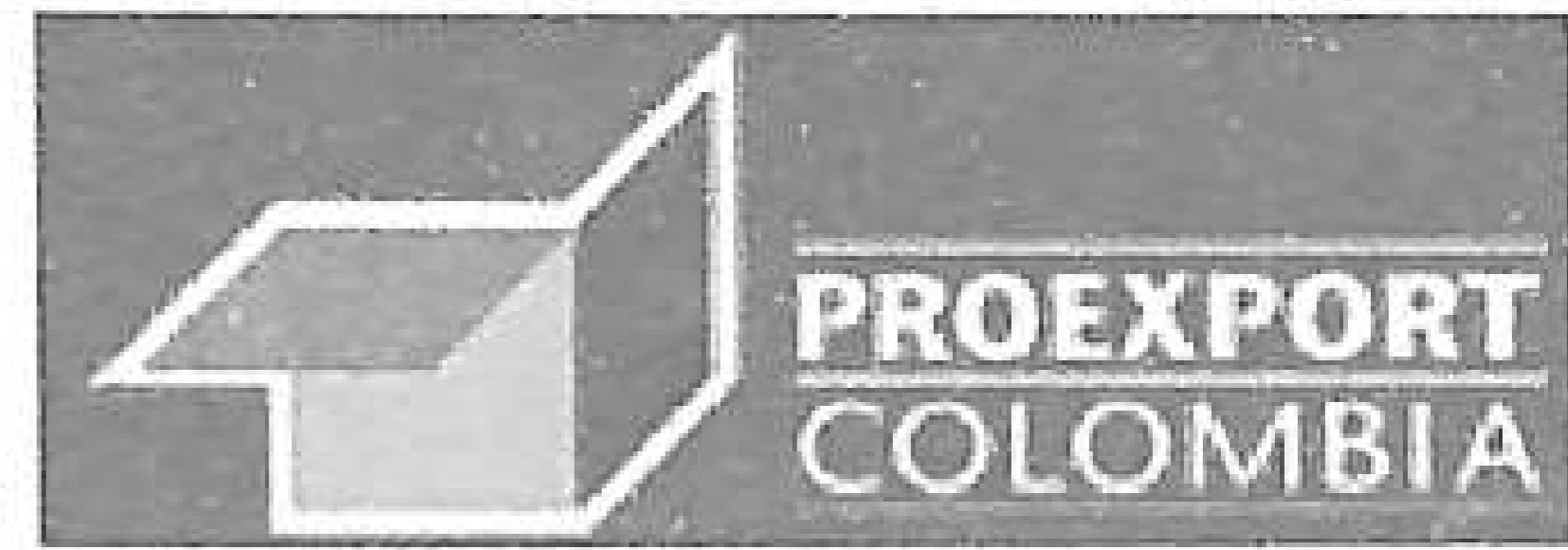
Recomendaciones

- La aplicación e implementación de un Manual Operativo.
- Que en un futuro cuando PACIT (GTI) tenga todos sus procedimientos definidos, iniciar un proceso de certificación de sus procesos.



ANEXO I

SECCIÓN A



COLOMBIA

PROMOTORA DE COMERCIO E INVERSIÓN DE COLOMBIA (Proexport)

1. La Agencia en Colombia

1.1. Descripción

Es la organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la Inversión Extranjera en Colombia. A través de una red nacional e internacional de oficinas, brindan apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, buscando la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios. Es una entidad dependiente del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.

La Misión de Proexport es: "Contribuir al crecimiento económico del país a través de la promoción de exportaciones de bienes y servicios, turismo internacional, inversión extranjera en Colombia, apoyados de la estrategia de competitividad Imagen País que persigue disminuir la brecha entre la percepción que se tiene del país y la realidad. Para esto se cuenta con un proceso sistemático de ventas y una relación de trabajo en "sociedad" con los clientes que permita la generación, seguimiento y cierre de oportunidades de negocio en los mercados internacionales."

Para poder cumplir con esta misión, la agencia fomenta activamente la realización de negocios a través de el siguiente sistema de trabajo¹³:

- a) Identificación de oportunidades de mercado
- b) Diseño de estrategias de penetración de mercados
- c) Internacionalización de las empresas
- d) Acompañamiento en el diseño de planes de acción
- e) Contacto entre empresarios tanto en actividades de promoción comercial como de inversión y turismo internacional
- f) Servicios especializados a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos o invertir en Colombia

Por otro lado, con el fin de incentivar mayores flujos de inversión extranjera directa hacia Colombia, el Gobierno Nacional otorgó competencias a Proexport para asumir funciones de promoción de inversión extranjera directa. Con este objetivo, Proexport cuenta con un departamento específico que se encarga de la gestión de los programas de atracción de la inversión exterior, denominado COINVERTIR.¹⁴

Este último organismo, en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo, creó el programa PROINVEST para la promoción de la inversión extranjera hacia Colombia, que cuenta con una cartera de oportunidades en diferentes sectores económicos y ofrece asistencia a las compañías colombianas en el proceso de atraer

¹³ Fuente: www.inviertaencolombia.com.co

¹⁴ Sistema de Organismos de Apoyo a la Inversión: Colombia (ICEX, 2009)

inversión extranjera directa: estructuración y presentación de proyectos de inversión, promoción y búsqueda de socios extranjeros.

Adicionalmente, realizan alianzas con entidades nacionales e internacionales privadas y públicas, que permitan ampliar la disponibilidad de recursos para apoyar las diferentes iniciativas empresariales que promueve la organización o para el desarrollo y mejoramiento de su portafolio de servicios.

1.2. Objetivos

Los objetivos generales son:

- Mejorar la percepción de Colombia a nivel nacional e internacional, a través de la estrategia de competitividad Imagen País, con el fin de facilitar el desarrollo de oportunidades de inversión extranjera, turismo y exportaciones.
- Promover la inversión y facilitar que inversionistas extranjeros visiten Colombia, e inviertan en especial en sectores que generen transformación productiva en el país.
- Promover a Colombia como destino turístico vacacional y corporativo. Lograr que se realicen “congresos” internacionales y que más viajeros internacionales visiten Colombia.
- Promover Colombia como proveedor de bienes y servicios en los mercados internacionales, de acuerdo con la demanda.
- Contribuir activamente en la preparación y adecuación de oferta exportable de bienes, en especial de valor agregado, de servicios y de turismo.

1.3. Representación de Oficinas Comerciales de Proexport

1.3.1. Representantes de Agregados Comerciales de Proexport en el Exterior¹⁵

Los agregados comerciales dependerán de la Embajada de la República de Colombia en el país donde actúen o de aquella que se encuentre ubicada en la capital más próxima a la ciudad en la cual cumplan sus funciones. En el contrato de fideicomiso se estipulará que:

- Los agregados comerciales serán personas naturales pero el fideicomiso podrá contratar personas jurídicas que desempeñen funciones propias de los agregados comerciales. Podrá haber varios en un mismo país; o agregados para varios países.

1.3.2. Funciones de los Agregados Comerciales en el Exterior¹⁶

Entre otras, serán funciones de los agregados comerciales en el exterior las siguientes:

- a) Dar o conseguir información comercial para promoción de las exportaciones; ofrecer a los exportadores servicios de información comercial y de apoyo en el mercadeo de sus productos; y organizar ferias y misiones comerciales;
- b) Hacer las gestiones y diligencias ante las autoridades del país respectivo que sean necesarias para la promoción de las exportaciones colombianas;
- c) Apoyar a las embajadas colombianas con información para todo lo relativo a la gestión o cumplimiento de tratados comerciales;
- d) Informar a las embajadas colombianas periódicamente acerca de sus actividades de promoción;

¹⁵ Decreto Publicado en el Diario Oficial de Colombia No. 2505 de 1991/ 40,141, Según el inciso indica el Artículo 2.4.13.4.5 en su apartado de “Agregados Comerciales”.

¹⁶ Decreto Publicado en el Diario Oficial de Colombia No. 2505 de 1991/ 40,141, Según el inciso indica el Artículo 2.4.13.4.6 en su apartado de “Funciones de los Agregados Comerciales”.

- e) Realizar actos y contratos, por cuenta del fideicomiso y para promover las exportaciones colombianas, dentro de los términos en los cuales la Junta Asesora los autorice. Tales contratos se sujetarán al régimen aplicable en ese país a los contratos de particulares, si tal régimen lo permite.

1.3.3. Oficinas comerciales en el mundo

Las oficinas comerciales de Proexport son elegidas con fines estratégicos de país (Comercio, Inversión y Turismo), a continuación un cuadro de las Oficinas ubicadas alrededor del mundo:

REGIÓN	UBICACIÓN DE OFICINAS	COORDINADOR REGIONAL
AMERICA DEL NORTE	ESTADOS UNIDOS 1. MIAMI 2. NUEVA YORK 3. CHICAGO	<p>Miami (Sureste), EEUU 601 Brickell Key Drive, Suite 608 Miami, FL 33131 Tel.: +1 (305) 374-3144 Fax: +1 (305) 372-9365 Director General EEUU: Jaime Echavarría</p> <p>Nueva York (Nordeste), EEUU 140 East 57th Street, 2nd Floor New York, NY 10022 Tel.: +1 (212) 922-9114 Fax: +1 (212) 922-9115 Director Inversión EEUU: Sara Bojanini</p> <p>Chicago (Medio Oeste), EEUU Tel.: +1 (312) 316-2266 Especialista Inversión: Alejandro Tribin</p> <p>California (Costa Oeste), EEUU Tel.: +1 (562) 217-9712 Especialista Inversión: Alejandro Botero</p> <p>Toronto, Canadá 2 Bloor Street West, Suite 1005 Toronto, ON M4W 3E2 Tel.: +1 (416) 363-9225 Fax: +1 (416) 363-0808 Director: Rodolfo Móseres</p>
EUROPA	4. ALEMANIA 5. ESPAÑA 6. REINO UNIDO 7. ITALIA	<p>Frankfurt, Alemania Fürstenbergerstrasse 223, 60323 Frankfurt am Main Tel. +49 (69) 1302-3832 Fax: +49 (69) 1302-4719 Director: Sergio Calderón =>Contácteme Especialista Inversión: Juan Carlos Escallón</p> <p>Madrid, España C/Claudio Coello, 8-4o Izquierda, Madrid 28001 Tel.: +34 (91) 577-6781 Fax: +34 (91) 577-9736 Director: Juan Gabriel Pérez</p> <p>Londres, Reino Unido Colombian Government Trade Bureau 2 Conduit Street, 6th Floor London, W1S 2XB Tel.: +44 (207) 491-3535 Fax: +44 (207) 491-4295 Director: Juan Guillermo Pérez</p> <p>Roma, Italia Via Pisanelli, 4 00196 Roma Tel.: +39 (06) 322-4400 Fax: +39 (06) 322-5798 Director E.: Tatiana Mora</p>

REGIÓN	UBICACIÓN DE OFICINAS	COORDINADOR REGIONAL
ASIA	8. CHINA 9. INDIA	Beijing, China Guang Hua Lu 34, 100600 Beijing Tel.: + 86 (10) 6532-1969 Fax: +86 (10) 6532-3377 Director: Alejandro Ossa, y Estella Sun, Especialista en Inversión Nueva Delhi, India Embajada de Colombia, Oficina Comercial 3 Palam Marg, First Floor Vasant Vihar New Delhi 110057 Tel.: + 91 (11) 4166-2106 Especialista Inversión: Alejandro Peláez
LATINOAMERICA	10. BRASIL 11. MEXICO 12. CHILE 13. VENEZUELA 14. CARIBE 15. COSTA RICA 16. PERU	Sao Paulo, Brasil Alameda Santos 1800, Andar 10B, Sao Paulo Brasil CEP 01418 200 Tel.: +55 (11) 3171-0165 Fax: +55 (11) 288-2614 Director: Carlos Eduardo Rodríguez Especialista Inversión: Gloria Correa

Fuente: Elaboración propia en base a información de Proexport. Colombia

1.3.4. Oficinas regionales en Colombia

LUGAR	ENCARGADO	TELÉFONOS	DIRECCIÓN
BARRANQUILLA	Director: Alvaro Lemus	Teléfono: (095) 360 4000 - (095) 360 4389 - (095) 360 4378 / 76 / 90 Fax: (095) 360 4000	Dirección: Cra. 54 # 68-196 Of. 301 Prado Office Center Horario de Atención: 8:00 AM - 6:00 PM
BOGOTÁ BUCARAMANGA	Directora: Aura Pimiento	Teléfono: (091) 5600 100 Fax: (091) 5600 136 Teléfono: (097) 6849605 Fax: (097) 6849605 - 6849608 Tel/Fax: (097) 6382278	Dirección: Calle 28 No. 13A - 15 Pisos 1, 35 y 36 Calle 31A No. 26 - 15 Oficina 706 Centro Comercial La Florida - Cañaveral Horario de Atención: 8:00 AM a 12:00 AM - 2:00 PM a 6:00 PM
CALI	Director: Juan Carlos Castro	Teléfono: (092) 892 0291 / 94 / 96 / 97 Fax: (092) 892 0264	Cra. 2a. Oeste # 6-08 Of. 403 Horario de Atención: 8:00AM - 5:00 PM Horario de Atención: 8:00 AM - 6:00PM Dirección: Edificio Emporio
CÚCUTA	Directora: María Claudia García-Herreros	Teléfono: (097) 571 7979 Fax: (097) 583 6503	Dirección: Calle 10 # 4 - 26 Piso 3 Torre A Edificio Cámara de Comercio de Cúcuta
MEDELLIN	Director: Jorge Alberto Sierra	Teléfono: (574) 352 5656 Fax: (574) 311 7977	Horario de Atención: 8:00 AM - 6:00PM Dirección: Calle 4 sur No. 43 AA - 30 oficina 401 Edificio Formacol Horario de Atención: 8:00 AM a 12:30 PM y de 2:00 PM - 5:30 PM
PEREIRA		Teléfono: (096) 3355005	Dirección: Cra. 7 No. 19-28 Oficina 1602, Edificio Torre Bolívar Horario de Atención: 8:00 AM - 6:00 PM
CARTAGENA	Directora: María Cristina Pimiento	Teléfono: (095) 6544320	Dirección: Centro de convenciones de Cartagena Horario de Atención: 8:00 AM - 6:00 PM

Fuente: Elaboración propia en base a información de Proexport, Colombia.

Proexport, además de contar con oficinas regionales, tiene en el Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior, denominados: Zeikys (Establecidos en el 2002). Estos centros fueron creados mediante un convenio de cooperación interinstitucional entre Proexport- Colombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Bancoldex, tiene la finalidad de apoyar la generación de la cultura exportadora y promover la oferta exportable del país, a través de asesoría integral, productos y servicios especializados. Hay 24 centros especializados en Colombia, los cuales cubren 19 municipios.

En Colombia



Estructura nueva: Migración a oficinas comerciales regionales.
7 oficinas regionales. ★
24 centros de información básica (Zeiky). ●

Sectores de promoción (Comercio e inversión)

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha desarrollado la Política de Transformación Productiva, la cual se basa en dos estrategias: - Más y mejor de lo bueno y - Sectores nuevos y emergentes para alcanzar un crecimiento sostenido de la economía y el empleo. De esta manera, Colombia tiene cuatro (4) grandes sectores, los cuales cada uno cuenta con subsectores para la promoción:

Sector	Descripción y Subsectores
Agroindustria	<ul style="list-style-type: none"> • 34,50 millones de hectáreas disponibles para el desarrollo agropecuario. • Exención del Impuesto a la Renta por diez años por plantaciones de tándem de rendimiento sembradas entre 2003 y 2013. • Zona tropical con mayor eficiencia en producción bioenergética en el mundo: Colombia es el quinto productor mundial de aceite de palma y cuenta productividad azucarera mundial. • Este sector está dividido en tres subsectores: Biocombustibles, Forestal y Cárnico.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos mayores a US\$25 millones dólares. • Cuenta con participación público privada.
Manufacturas	<ul style="list-style-type: none"> • Exportaciones por arriba del sector de US\$30 mil millones de dólares. • Comprende de los siguientes subsectores para promoción: Automotriz, cosméticos, equipo médico, farmacéutico, metalmecánico, minería, petroquímico, siderúrgico y textil
Servicios	1 Este sector, está compuesto por los siguientes subsectores: Tercerización de procesos de negocio, servicio IT, software, fondos privados de inversión, tecnologías limpias
Turismo	2 En este sentido se enfocan en la promoción de hoteles y turismo de salud

Fuente: Elaboración propia en base a información de Proexport, Colombia.

1.5. Servicios proporcionados por Proexport

SERVICIOS AL IMPORTADOR

1. **DIRECTORIO DE EXPORTADORES COLOMBIANOS** Base de Datos de empresas Exportadoras colombianas. Como Invitado usted encontrará información básica de la empresa incluyendo los productos Exportados.
2. **INFORMACION COMERCIAL** Suministro de la información general sobre Colombia, datos geográficos, indicadores económicos, comercio exterior, principales productos de importación y Exportación, régimen de impuestos, aduanas, aranceles, tratados comerciales, servicios de transporte de carga a través de las Oficinas Comerciales en el Exterior.
3. **CONTACTOS COMERCIALES EN COLOMBIA** Entrega de información sobre los diversos sectores productivos, empresas Exportadoras colombianas, oferta Exportable, líneas de productos por posición arancelaria, tamaño en activos y en número de empleados, año de constitución, trayectoria Exportadora, así como nombre del gerente, el representante legal y los contactos comerciales.
4. **MISIONES COMERCIALES A COLOMBIA** El potencial importador podrá visitar en "Misión de Compradores", las empresas colombianas que ofrecen los productos o servicios que requiera. Proexport organiza y coordina el viaje, los contactos y las citas de negocios más apropiados y le brinda un completo apoyo logístico durante su estadía en Colombia.
5. **MISIONES COMERCIALES A EMPRESAS DE OTROS PAISES** En "Misiones de Vendedores" o "de Estudios", Proexport organiza y coordina las visitas de empresarios colombianos a empresas en el exterior.

SERVICIOS AL EXPORTADOR

1. **INTELIGENCIA DE MERCADOS** El Sistema de Inteligencia de Mercados, como parte integrante de Proexport On-Line, pone al alcance de la comunidad Exportadora colombiana, información actualizada sobre las oportunidades de mercado para los productos colombianos en los mercados internacionales y a su vez, ofrece a la comunidad internacional, información completa sobre el comercio exterior colombiano, nuestras empresas y sus productos de Exportación. El Sistema de Inteligencia de Mercados en Internet, es un servicio gratuito que permite a las empresas identificar posibles destinos de Exportación y les suministra ayuda en la identificación de nichos de mercado para sus productos.
 - **Guías de País:** Información disponible para 47 países que representan más del 95% de los destinos actuales de las Exportaciones colombianas
 - **Colombia Exporta:** Estadísticas de las Exportaciones colombianas disponibles por sector y subsector de la economía, producto ó país de destino.
 - **Centro de Documentación:** Biblioteca Digital para consultar en línea, perfiles y estudios de mercado para los diferentes productos y países, elaborados tanto por Proexport, como por otras entidades nacionales e internacionales.
 - **Productos Potenciales:** Base de datos que permite identificar los productos y mercados con mayor potencial de Exportación desde Colombia. Incluye información sobre importaciones de los diferentes mercados, competencia, empresas colombianas exportadoras y estudios de mercado.
 - **Importaciones del Mundo:** Bases de datos totales de importación de 50 países, en las que se pueden obtener para un producto seleccionado, las estadísticas de valores de compra, cantidades y países proveedores de las importaciones de un país determinado.
2. **INFORMACIÓN DE LOGISTICA EN EL TRANSPORTE:** La Distribución Física internacional en general y el transporte de carga, en particular son elementos claves en la competitividad razón por la cual Proexport ofrece servicios de información y asesoría que contribuyen a la planeación de la logística ya la ejecución de los Planes Exportadores de las empresas.
 - Información sobre la Oferta de Transporte marítimo, aéreo y terrestre de Exportación.
 - Información y Asesoría sobre las normas, servicios y costos de la cadena de distribución física internacional: puertos, aeropuertos, operadores logísticos.
 - Sistema de Distribución Física Internacional: herramienta que facilita la estructuración sistematizada de los costos de distribución física internacional, el análisis de competencia y la competitividad de los precios de Exportación.
3. **MISIONES COMERCIALES** Para proporcionar las herramientas adecuadas que permitan tanto a los Exportadores colombianos, como a los compradores internacionales aprovechar al máximo su interacción, Proexport organiza Misiones de Vendedores o

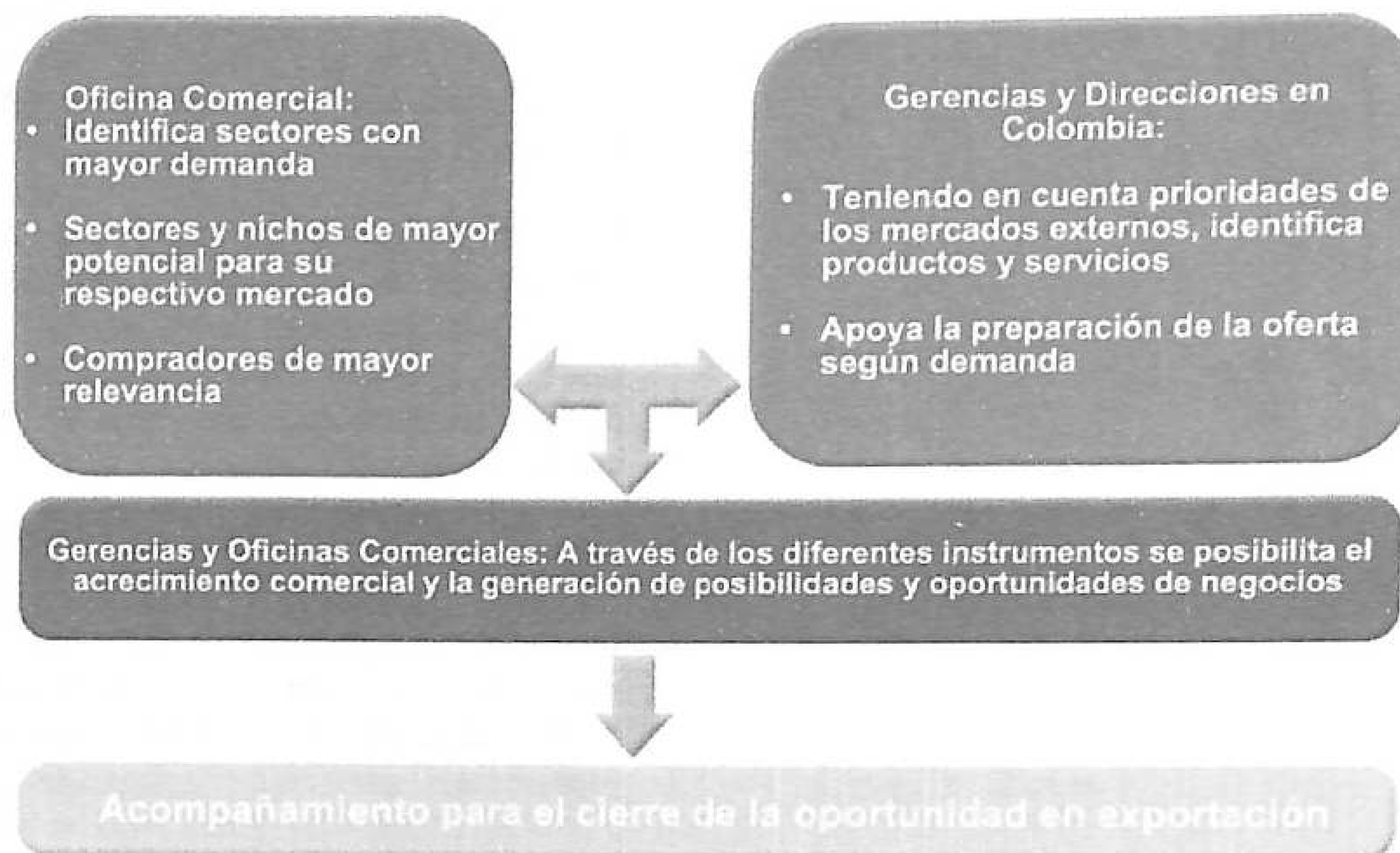
SERVICIOS AL IMPORTADOR

SERVICIOS AL EXPORTADOR

de Compradores, con apoyo de las Oficinas Comerciales en el Exterior.

4. **MISIÓN DE COMPRADORES** Una Misión de Compradores consiste en la convocatoria a Colombia de compradores internacionales, con el fin de establecer relaciones comerciales que conlleven la venta de productos colombianos. Este servicio es prestado por las Gerencias de Macrosector, en coordinación con las Oficinas Comerciales.
5. **MISIÓN DE VENDEDORES** Consiste en el desplazamiento de uno o varios empresarios colombianos a su mercado objetivo, con el propósito de explorar el mercado; identificar clientes; consolidar negocios; hacer seguimiento a distribuidores; lanzar nuevos productos; o participar como observador en ferias o eventos específicos.
6. **EVENTOS SECTORIALES EN EL EXTERIOR** Un grupo de empresas logra realizar una exhibición exitosa de sus productos o servicios; conocer mercados y productos y establecer contactos comerciales ya sea en las instalaciones de las Oficinas Comerciales en el Exterior, o en establecimientos particulares contratados como escenario. Este servicio es prestado por las Gerencias de Macrosector, en coordinación con las Oficinas Comerciales.
7. **AGENDAS COMERCIALES** Consiste en la consecución de citas con clientes potenciales, las cuales son concertadas por Proexport, a través de sus Oficinas Comerciales, de acuerdo con el producto a ofrecer y el perfil del cliente solicitado por la empresa colombiana a la cual se presta el servicio. Pueden acceder a este servicio, empresas colombianas establecidas en Colombia; empresas Colombianas con sede en el exterior y empresas extranjeras en Colombia.
8. **SEMINARIOS ENFOCADOS A OBSTACULOS TECNICOS AL COMERCIO:** Desarrollo de seminarios especializados en temas relacionados con los obstáculos técnicos al comercio exterior (medidas no arancelarias, requisitos técnicos complejos, altos niveles de exigencia por parte de consumidores, instrumentos de protección como la seguridad o la salud, entre otros) que pueden disminuir la competitividad de los Exportadores colombianos en mercados externos.

1.5.1 Forma de trabajo de la Agencia para la Promoción de Exportaciones



2. Alcances de la Entidad Comercial – Proexport-

2.1. Descripción de la Institucionalidad

Generalidades: La Creación de “Proexport COLOMBIA” se constituyó como “Organismo de promoción no financiera de las exportaciones, mediante la constitución de un fideicomiso de patrimonio autónomo. (Decreto 2505 del 5 de Noviembre de 1991).

Descripción de Surgimiento: En desarrollo del nuevo esquema de internacionalización de la economía, la labor que venía desarrollando PROEXPO en la promoción de exportaciones se dividió en dos áreas: la promoción financiera y la no financiera.

- El Banco de Comercio Exterior, BANCOLDEX, creado mediante el Artículo 21 de la Ley 7 de 1991 como una sociedad anónima de economía mixta, organizado como establecimiento de crédito bancario y vinculado al Ministerio de Comercio Exterior, pasó a ejercer la promoción financiera.
- En tanto se creó Proexport COLOMBIA, como organismo de promoción no financiera de las exportaciones.

Adicionalmente, de acuerdo con lo establecido en la Escritura Pública 8.851 de octubre de 1992, se creó la Sociedad Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior, FIDUCOLDEX, como una sociedad de economía mixta del orden nacional, filial del Banco Colombiano de Comercio Exterior BANCOLDEX y vinculada al Ministerio de Comercio Exterior de Colombia, con un 89% de capital perteneciente a BANCOLDEX, un 8% a 11 Gremios que agrupan a los principales exportadores de productos no tradicionales y un 3% a las cinco principales Cámaras de Comercio del país, adquiriendo así un carácter privado. En Noviembre del mismo año empezó a administrar los bienes del Fideicomiso de Promoción de Exportaciones, Proexport COLOMBIA.

Los fines principales del contrato de fiducia son:

- Desarrollar las labores de promoción de exportaciones de acuerdo con el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, el contrato de fiducia y las instrucciones de la Junta Asesora.
- Desarrollar otras labores de promoción de Exportaciones, en cumplimiento de las obligaciones que tenía el Fondo de Promoción de Exportaciones Proexpo, al transformarse en el BANCO DE COMERCIO EXTERIOR.

Los actos de Proexport - COLOMBIA se rigen por el derecho privado, y son orientados por su Junta Asesora.

Naturaleza Jurídica: En adición al Decreto 2553 del 23 de diciembre de 1999

ARTICULO 30° Naturaleza de Proexport es un patrimonio autónomo administrado por Fiducoldex, integrado con los recursos destinados a la promoción de las exportaciones y por los recursos provenientes de los servicios remunerados por sus usuarios, en desarrollo del literal d) del artículo 282 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. (Párrafo. Se entiende por promoción a las exportaciones las actividades asignadas al fideicomiso por el Decreto 663 de 1993, las acciones necesarias para ejecutar el Plan Estratégico Exportador a diez años, así como las labores dirigidas al fortalecimiento de la estrategia de competitividad y productividad del país y al desarrollo de los instrumentos de apoyo a la oferta exportable, actividades que podrán ser asumidas total o parcialmente por la Nación).

2.2. Estructura Jerárquica de la Junta Directiva de Proexport

De acuerdo al Artículo 31, del Decreto 2553 emitido el 23 de Diciembre 1999 establece que la Junta Directiva de Proexport estará conformada por:

La Junta Asesora de Proexport está integrada por el Ministro de Comercio Exterior, o su delegado, quién la presidirá; el Presidente del Banco de Comercio Exterior, en cuya ausencia podrá actuar como suplente el representante legal del Banco que el Presidente designe; dos personas designadas por el Presidente de la República, de libre nombramiento y remoción, en cuya ausencia actuarán los suplentes que él designe, y dos representantes titulares del sector privado con sus respectivos suplentes designados por el Presidente de la República de ternas presentadas por los gremios exportadores y de la producción nacional inscritos en el Ministerio de Comercio Exterior y de una lista de empresarios presentada por los Comités Asesores Regionales del Ministerio de Comercio Exterior.

2.2.1. Descripción de funciones de la Junta Asesora de Proexport Colombia¹⁷

Son funciones de la Junta Asesora de Proexport lo siguiente:

- La Junta seleccionará los agregados comerciales, en las condiciones previstas en este Decreto y en las que precise el contrato por medio del cual se constituya la fiducia para la promoción de exportaciones.
- Dentro de los términos que señale dicho contrato, la Junta estudiará y definirá las actividades de promoción que deban adelantarse para logra un dinámico crecimiento y diversificación de las Exportaciones. Además, entre otras funciones, estudiará los sistemas de promoción para asegurar su conformidad con los acuerdos suscritos por la República de Colombia sobre comercio internacional;
- Adoptará programas de apoyo a las exportaciones, tales como estudios de mercados, productos y

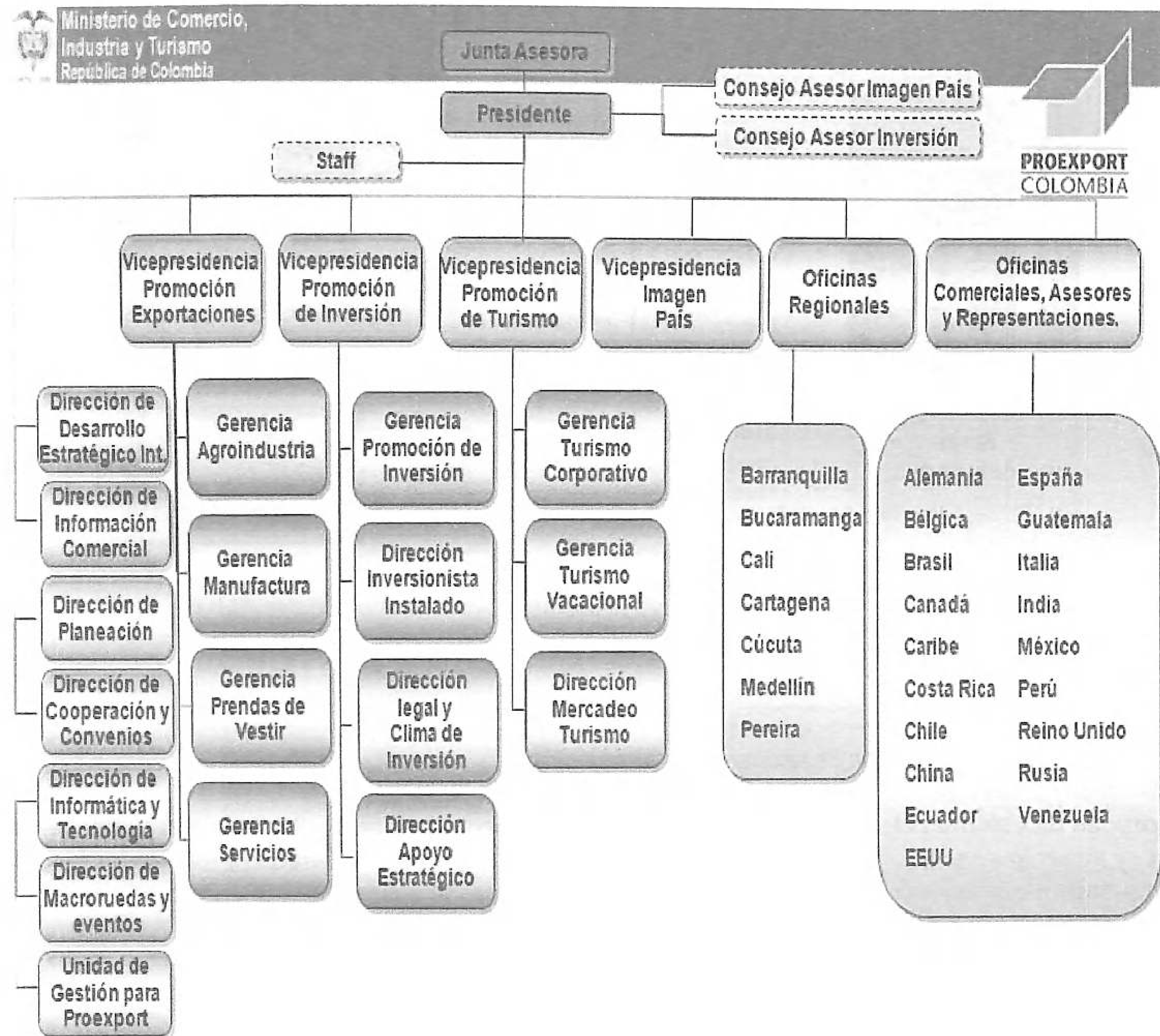
¹⁷De acuerdo al Artículo 31, del Decreto 2553 emitido el 23 de Diciembre 1999 establece que la Junta Directiva de Proexport

servicios exportables, sistemas de mercadeo, apoyo a la comercialización, participación en ferias y misiones comerciales e información sobre mercados externos y podrá tener inversiones, conjuntamente con particulares en empresas que realicen actividades de apoyo a la promoción de exportaciones.

2.3. Estructura de las Unidades Administrativas de Proexport

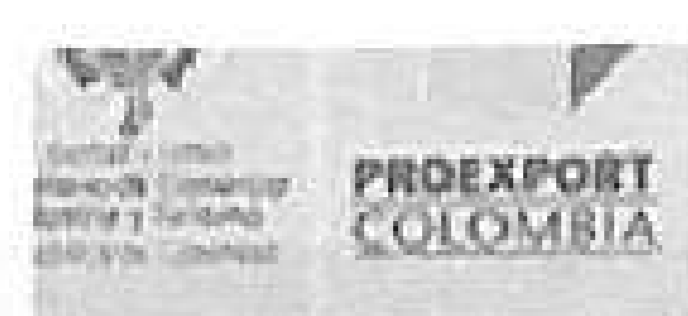
- Presidencia
- Asesor de Presidencia
- Asesora de Calidad y Talento Humano
- Jefe de Prensa
- Vicepresidencia de Promoción de Exportaciones
 - o Gerencia Agroindustria
 - o Gerencia Manufacturas e Insumos
 - o Gerencia Prendas de Vestir
 - o Gerencia Servicios
 - o Vicepresidencia de Promoción de Turismo
 - o Gerencia de Turismo Corporativo
 - o Gerencia de Turismo Vacacional
 - o Dirección de Marketing
 - o Vicepresidencia de Promoción de Inversión
 - o Gerencia de Promoción de Inversión
 - o Dirección de Clima Legal e Inversión
 - o Dirección de Atención Inversionista Instalado
 - o Dirección de Apoyo Estratégico
 - o Dirección de Desarrollo Estratégico Internacional
 - o Dirección de Planeación
 - o Dirección de Información Comercial
 - o Dirección de Tecnología
 - o Dirección de Cooperación y Convenios
 - o Dirección de Macroruedas y Eventos Institucionales
- Vicepresidencia de Imagen País

2.4. Organigrama de las Unidades Administrativas y Junta Directiva



Fuente: www.Proexport.com.co

2.5. Esquema de Responsabilidades de las Unidades de Proexport



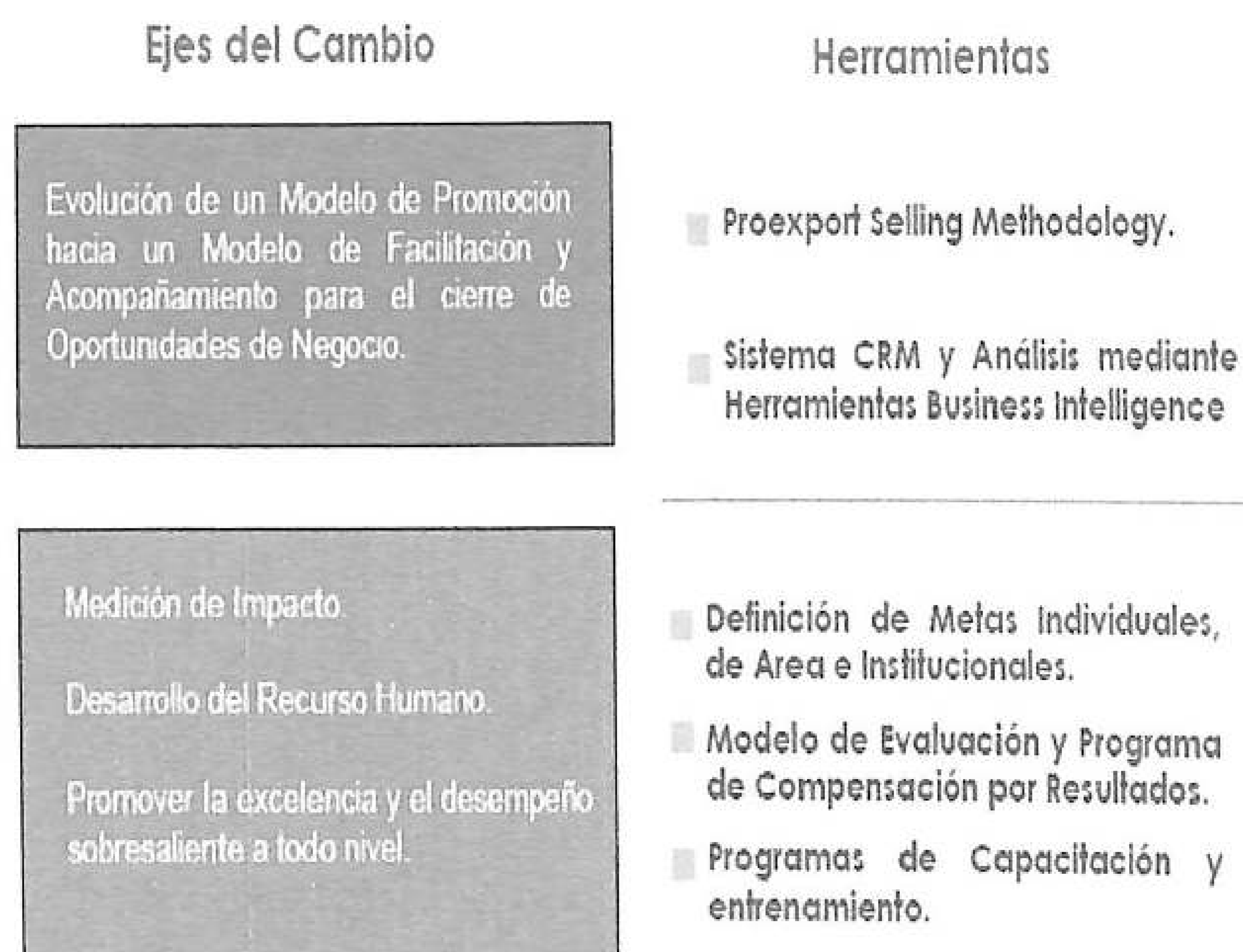
Roles y responsabilidades



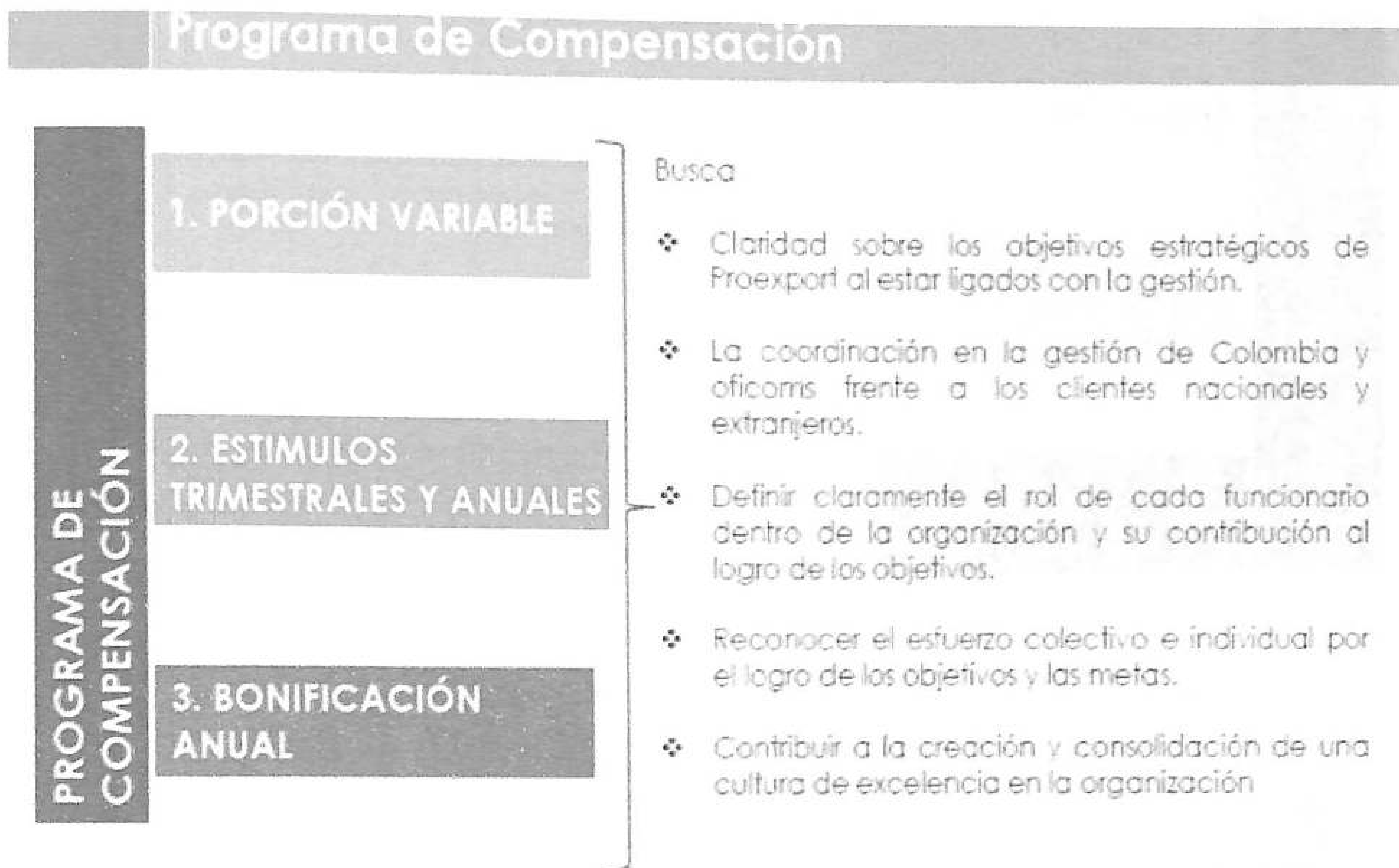
Fuente: Presentación institucional de Proexport, Colombia

2.6. Remuneración y medición de resultados

La necesidad de Colombia de introducir sus productos en el menor tiempo posible, mejorar su imagen en el exterior y atraer inversiones, les hizo replantearse la forma en cómo se remuneraban y median los resultados en comparación con las demás agencias tradicionales del resto de Latinoamérica. Es así como se propusieron el siguiente modelo para "Generar un mayor impacto en las exportaciones y medir su desempeño":

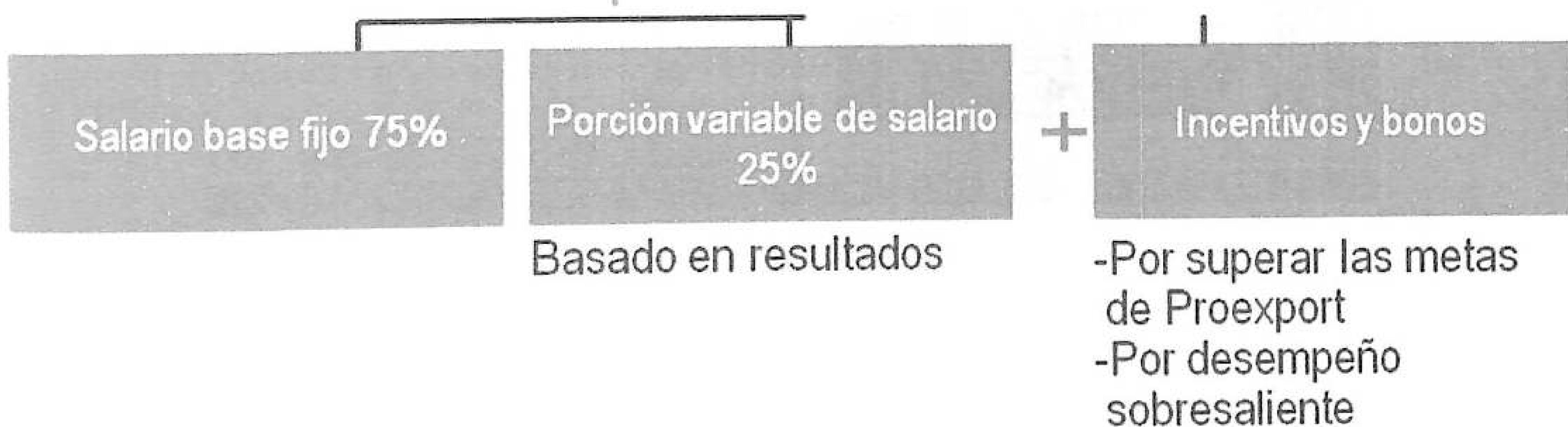


2.6.1. Aplicación del Programa de Compensación por Resultados



En el caso de las "Compensaciones" Está basado en salario compuesto: Salario base fijo del 75%, una porción variable del 25% más bonos e incentivos anuales. A continuación esquema con detalles:

Compensación total



El propósito de estos incentivos es:

1. Aumentar la orientación a los resultados, el trabajo en equipo y desarrollo personal
2. Atraer y preservar al mejor capital humano
3. Mantener progreso permanente en la forma en cómo se desenvuelve los servicios prestados por Proexport

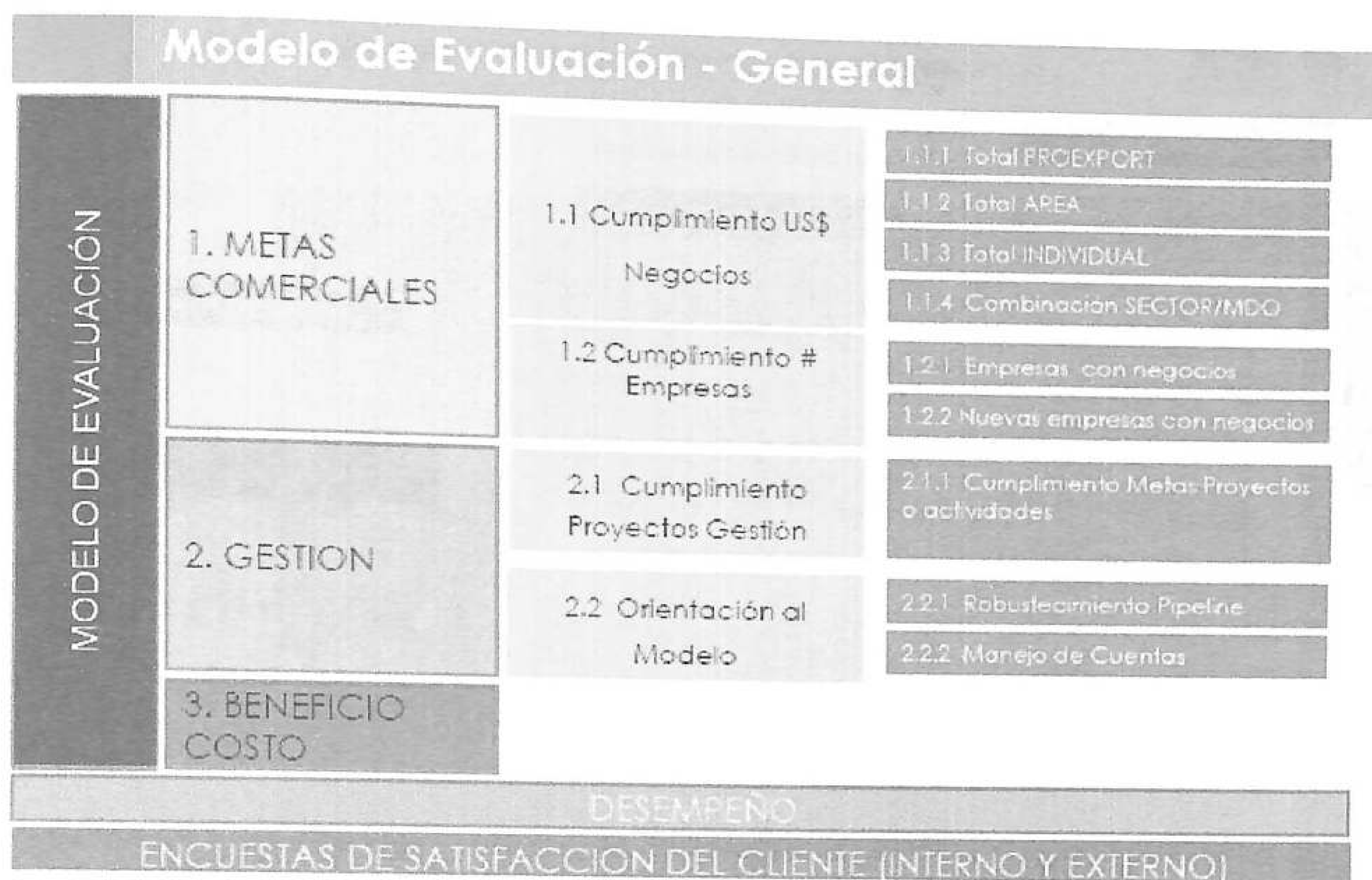
La periodicidad que se dan estos incentivos son mensuales, trimestrales y una bonificación anual.

Programa de Compensación

		Objetivos
PROGRAMA COMPENSACION	1. PORCION VARIABLE TRIMESTRAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomentar cultura de orientación a logros y resultados. (Salario compuesto 75% porción fija y 25% porción variable).
	2. ESTIMULOS TRIMESTRALES Y ANUAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover la consecución de logros y superación de resultados. ➤ Impulsar valores que la organización busca Incentivar para generar mayor Impacto. ➤ Reconocer y premiar el desempeño sobresaliente.
	3. BONIFICACION ANUAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Retribuir por la contribución a la excelencia de la entidad y excelencia individual

2.6.2. Aplicación del modelo de evaluación general:

Modelo de Evaluación - General		
MODELO DE EVALUACIÓN	1. METAS COMERCIALES	Impacto directo en Inversión, turismo y exportaciones.
	2. GESTION	Actividades, planes y proyectos que nacen de una iniciativa gubernamental, empresarial, gremial o particular
	3. BENEFICIO COSTO	Busca maximizar la consecución de logros y generación de resultados con el presupuesto asignado.
DESEMPEÑO		
ENCUESTAS DE SATISFACCION DEL CLIENTE (INTERNO Y EXTERNO)		



2.6.3. Capacitación de las unidades administrativas de la Agencia

Para que las diferentes unidades administrativas logren alcanzar sus metas de una manera eficaz, Proexport ha incorporado un programa constante de "Capacitación" a sus ejecutivos, el cual consiste en las siguientes áreas:

1. Capacitación en **Proexport SELLING METHODOLOGY**
2. Entrenamiento en uso y aprovechamiento de herramientas tecnológicas: **CRM y Business Intelligence**
3. Entrenamiento en **Habilidades de Venta Consultiva** para todos los funcionarios de áreas comerciales.
4. Creación de un "**Grupo de Entrenadores**", seleccionados entre los **funcionarios con mejor desempeño**:
 - 4.1. Introducción a nuevos funcionarios / ejecutivos de área
 - 4.2. Programas de esfuerzo permanente
 - 4.3. Apoyo a la ejecución diaria de la metodología

2.6.4. Evaluación de las metas de Proexport

Las Unidades Administrativas, Oficinas Comerciales Regionales y del Exterior, continuamente son evaluados de acuerdo al logro por metas. En ese sentido, se segmenta las evaluaciones: por sector, por departamento (interno), por país y metas individuales por asesor. Luego esto se compara con las metas establecidas por Proexport para ese período. A continuación un esquema sobre cómo se realiza:

3 Orientación a resultados y compensación variable



2.7. Mecanismo de financiamiento del presupuesto del fideicomiso Proexport¹⁸

De acuerdo a lo establecido en el Decreto 2505 de 1991, constituido en el artículo 2.4.13.2.5. "Transferencia del Patrimonio del Fondo de Promoción de Exportaciones al Banco de Comercio Exterior" establece que:

- Una vez aprobados los estados financieros de que trata el artículo anterior por parte de la Superintendencia Bancaria, el patrimonio y las acreencias tributarias de la Nación en el Fondo de Promoción de Exportaciones se trasladarán al Banco de Comercio exterior de la siguiente manera:
- Un valor equivalente a treinta y cinco mil millones de pesos (\$ 35.000.000.000)¹⁹ se entregará al Banco, en bienes, por su valor en libros. Esta cantidad la destinará el Banco a la constitución de un fideicomiso, patrimonio autónomo que tendrá por objeto la promoción de exportaciones en los términos de este decreto. El Banco de Comercio Exterior y la sociedad fiduciaria a la que se refiere el artículo 2.4.13.4.1. convendrán las condiciones de entrega de la suma aquí expresada.

2.7.1. Presupuesto

El presupuesto Anual de Proexport en el año 2008 fue de US\$3.53 Millones.²⁰, mientras que en el 2007 el presupuesto fue de US\$16,43 millones de dólares por lo que hubo un decremento de los ingresos. A continuación se enmarca un ejemplo de la ejecución presupuestaria que tuvo Proexport durante el 2008.

¹⁸Según Decreto 2505 del Ministerio de Desarrollo, publicado en el Diario Oficial 40.141, del 6/Nov/1991, Artículo 2.4.13.2.5.

¹⁹Al tipo de cambio del 20/enero/2010 esto equivale a US\$17.912.433 dólares.

PRESUPUESTO PLANEADO AÑO 2008 CONSOLIDADO

BASE DE DATOS: SIP PRESUPUESTO

PRESUPUESTO CONSOLIDADO EN PESOS	
	PRES 2008
INGRESOS	6.894.462.662
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	4.535.924.462
OTROS INGRESOS	2.358.538.200
Ingresos de Productos y Servicios	276.538.200
Macrouedas - Eventos	1.722.000.000
Destinacion Especifica	360.000.000
GASTOS	105.184.985.500
GASTOS DE PROMOCION	82.331.767.541
COINVERSION	20.294.773.471
COINVERSION EN PROMOCION	19.513.773.471
COINVERSION EN COOPERACION	781.000.000
PROMOCION	62.036.994.070
ACTIVIDADES DE PROMOCION	26.287.655.161
OPERACIONALES DE PROMOCION	35.749.338.909
FUNCIONAMIENTO	16.151.217.959
COMISION	3.222.000.000
CENTRO DE CONVENCIONES	3.480.000.000

2.8. *Porcentaje de participación de diferentes contrapartes*

De acuerdo con lo establecido en la Escritura Pública 8.851 de octubre de 1992, se creó la Sociedad Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior, FIDUCOLDEX, como una sociedad de economía mixta del orden nacional, filial del Banco Colombiano de Comercio Exterior BANCOLDEX y vinculada al Ministerio de Comercio Exterior de Colombia:

- Un 89% de capital perteneciente a BANCOLDEX,
- Un 8% a 11 gremios que agrupan a los principales exportadores de productos no tradicionales y un
- 3% a las cinco principales Cámaras de Comercio del país, adquiriendo así un carácter privado. En noviembre del mismo año empezó a administrar los bienes del Fideicomiso de Promoción de Exportaciones, Proexport COLOMBIA.

3. **Existencia y Extensión del Uso de Oficinas de Promoción e Inversión en el Mercado Destino.**3.1. *Mecanismo de contratación de los agentes para los mercados internacionales*²¹

Junta Asesora de Proexport será quien seleccionará los agregados comerciales del exterior.

3.2. *Figuras utilizadas en el exterior*

Agregados comerciales, los cuales gozarán de status diplomático.

²¹ Idem

3.3. *Sobre remuneraciones: Agregados comerciales* ²²

- La remuneración de los agregados comerciales será aquella que corresponda a su rango diplomático o consular. Lo anterior sin perjuicio de que la Junta Asesora de la sociedad fiduciaria convenga en reconocerles gastos adicionales.
- Los pagos de las prestaciones sociales que se deban a los funcionarios que tienen la calidad de agregados comerciales, incluidos los aportes pensionales, corresponden a FIDUCOLDEX, en virtud del traslado que se le hizo de la totalidad del valor presente del cálculo actuarial en la liquidación de las obligaciones que estaban a cargo de PROPEXPO. Así mismo, por disposición del decreto ley 274 del 2000, FIDUCOLDEX asume todos los pagos laborales, incluidas las cotizaciones a la seguridad social ²³
- Todos los costos, gastos, compensaciones y reconocimientos que ocasionen su nombramiento y el desempeño de sus funciones, serán por cuenta del fideicomiso y pagados directamente por la sociedad fiduciaria. A partir del momento en el que la Junta Asesora decida, en los términos que se hayan acordado con el agregado comercial que no necesita sus servicios, cesará toda vinculación y toda responsabilidad de la sociedad fiduciaria o del fideicomiso con él.
- No podrán ser nombrados o contratados como agregados comerciales quienes tengan parentesco hasta en el cuarto grado de consanguinidad segundo de afinidad, o primero civil con los miembros de la Junta Asesora, o de la Junta del Banco de Comercio Exterior; o con quien o quienes directa o indirectamente intervengan en el nombramiento o en la decisión de celebrar el respectivo contrato.
- Tampoco podrán ser nombrados o contratados como agregados comerciales las personas que estén en alguna de las circunstancias que indica el inciso anterior con respecto a quienes tengan a su cargo las embajadas de Colombia en el país en el que deben actuar, o con sus cónyuges, o con los parientes de uno y otro hasta los grados que se indican arriba.

3.4. *Sectores para los que se usa este tipo de oficinas externas*

Se utilizan para fomento de comercio, inversión y turismo para Colombia

4. **Relación diplomática de los agregados comerciales en el exterior.** ²⁴

El Ministerio de Relaciones Exteriores vinculará como empleados públicos, de libre nombramiento y remoción, a las personas naturales que seleccione la Junta Asesora, para que se desempeñen como agregados comerciales en los términos del Decreto 2505 de 1991 y les expedirá el pasaporte que corresponda a su rango diplomático o consular, si cumplen los requisitos para ello.

5. **Estrategia de Marca País** ²⁵

Generalidades del inicio:

El **programa de Imagen País**, nace en 2005 para mejorar la imagen externa de Colombia, con miras a incrementar los negocios de exportación, el ingreso de turistas y la inversión extranjera. El proyecto del Gobierno Nacional y el Sector Privado, coordinado por Proexport, parte de la gente del país y de la pasión que ésta imprime en su diario vivir. Con el lema de "**Colombia es Pasión**", y el logotipo del corazón, busca en Colombia fomentar el amor patrio, al tiempo que incitar a los colombianos a conocer y amar el país.

²² Idem

²³ Tipo de cambio del 20/enero/2009. www.colombia.com

²⁴ De acuerdo a Decreto Presidencial de Colombia No. 2505 de 1991 en el artículo de "Promoción de Inversión y Exportaciones"

²⁵ Se define como "Marca País" Es tener una identidad, un nombre y una reputación. En la coyuntura actual de globalización, es importante que los países se diferencien de otros, para así poder competir en el mercado internacional. Las marcas país reúnen características propias que las hacen únicas.

Los Objetivos: La Estrategia de Imagen País, perseguía lo siguiente:

A NIVEL INTERNACIONAL

- *Lograr que la información que se publica sobre Colombia en el exterior sea cada vez más positiva y cercana a la realidad.*
- *Involucrar y comprometer al mayor número de personalidades e instituciones internacionales en la promoción del país en el exterior.*
- *Posicionar Colombia es Pasión como una exitosa estrategia de marca país a nivel internacional*

A NIVEL LOCAL

- *Dar a conocer que es Colombia es Pasión, su estrategia y acciones para mejorar la imagen de Colombia en el exterior.*
- *Lograr que los colombianos se sientan identificados y representados a través de la marca.*
- *Lograr el apoyo del sector privado para el posicionamiento y la masificación de la marca.*
- *Lograr que Colombia es Pasión sea una estrategia de estado aceptada y reconocida por las diferentes instituciones públicas y privadas.*

Fuente: En base a información de "Colombia es Pasión" / Estrategia País 2010

Acerca del logo y el slogan

Colombia, después de la búsqueda exhaustiva, de "ese factor ventajoso" que denotara competitividad y diferenciara al país, encontró que el común denominado de los colombianos "era de su inagotable PASIÓN". Se llegó a la conclusión que " la pasión es la fuerza que nos mueve día a día, es la fuente de donde surge nuestra extraordinaria tenacidad e intensidad por todo lo que hacemos. Sin duda alguna, la pasión es la mejor materia prima de nuestros ciudadanos".

Las llamas superiores significan la intensidad, la tenacidad y la alegría de los colombianos. Las formas suaves pero definidas que marcan un corazón que parece palpitar, hacen del logo un símbolo perfecto de lo mejor que tenemos los colombianos: nuestro corazón.

Es un logo versátil, moderno, dinámico que combina con el rojo el concepto de intensidad y pasión



Resultados de la implementación de la estrategia de Marca País: En su fase externa, Marca País ha construido las estrategias para que Colombia sea reconocida en el mundo, no como hace cinco o diez años, sino con una imagen renovada que cuente al mundo los avances, y que muestre al país como una nación viable para recibir inversión extranjera, turistas, viajeros y hombres de negocios.

El incremento de la prensa positiva en el exterior, la adhesión de más empresas nacionales a la campaña, el acompañamiento de personajes y líderes de opinión a la Marca, hacen prever un mayor impacto a futuro.

Aparte, tienen propia canción promocional, equipos deportivos que representa "Colombia es Pasión", actividades culturales, etc.; y están tratando de difundir esta pasión por el país a "los niños" a través de una página web con diversas actividades. También en esa página, hay diversas actividades de "involucramiento" con el cual los colombianos pueden identificarse y participar activamente.



5.1. Campaña Promocional de Turismo: "Colombia el riesgo es que te quieras quedar..."

Campaña liderada por Proexport, titulada "Colombia, el riesgo es que te quieras quedar", está enfocada a la promoción del país como destino turístico por excelencia y una nueva alternativa vacacional dirigida al público tanto nacional como internacional. La campaña se creó ante la gran cantidad de preguntas que surgían en las ferias internacionales sobre los riesgos existentes de visitar Colombia. De allí surgió la idea de enfrentar el problema del desconocimiento de Colombia y poner en el aspecto positivo la posible percepción negativa que puede tenerse de Colombia en el mundo.



El objetivo de esta campaña es presentar a Colombia como una alternativa vacacional para los turistas internacionales, mostrando que el único riesgo de venir a Colombia consiste en enamorarse de sus paisajes, de su gente, de su gastronomía, de sus ferias y fiestas, de sus artesanías, de sus colores y de todas las experiencias que el país le puede brindar a un turista.

La base de la campaña son nueve testimonios de extranjeros que llegaron a Colombia y decidieron quedarse a vivir en ese país. Para eso, se escogieron personas de distintas edades, sexos, perfiles profesionales e intereses. El resultado de la campaña, se logró transmitir el mensaje de "aquí caben todos". Los testimonios fueron el material para diseñar un stand para la participación de Colombia en las ferias internacionales a lo largo del año 2008, el material impreso dirigido a la prensa, profesionales del sector y público en general y este portal web.

En la actualidad, la campaña se está promocionando en quince países: Alemania, Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, Ecuador, España, Italia, México, Perú, Reino Unido, Estados Unidos, Venezuela y el Caribe.

6. Programas Principales de Desarrollo para la Oferta Exportable

6.1. Programa Expopyme

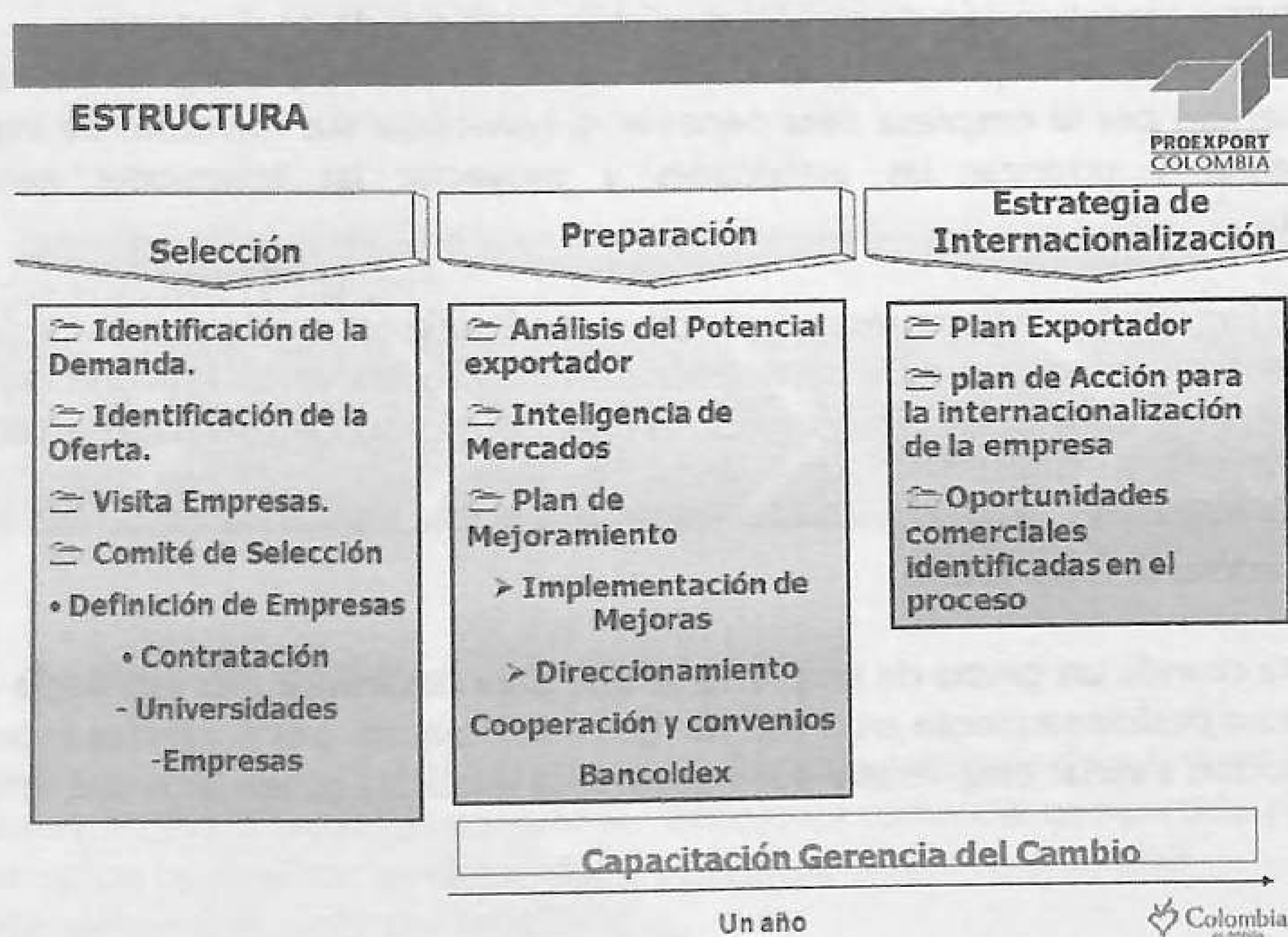
Expopyme es un programa dirigido a las pequeñas y medianas empresas, el cual otorga apoyo dirigido a posicionar productos en el mercado extranjero. El Gobierno Nacional, de acuerdo con el Plan de Desarrollo Exportador, pone a disposición del pequeño y mediano empresario colombiano, un innovador programa de desarrollo denominado EXPOPYME, el cual otorga a las PYMES un apoyo integral y dirigido para posicionar exitosamente sus productos en los mercados extranjeros.

EXPOPYME es un programa fruto del acuerdo de todas las instituciones nacionales que se mueven en el ámbito de la promoción del comercio exterior: Ministerio de comercio industria y turismo, Proexport Colombia, ACOPI, BANCOLDEX, diferentes gremios, universidades y confecamaras.

Esta iniciativa, busca promover el desarrollo de nuevos productos, procesos productivos y métodos de gestión destinados a la exportación, a través de metodologías e instrumentos de apoyo diseñados por el programa.

Para garantizar una cobertura nacional y el desarrollo efectivo de las diferentes etapas del programa, EXPOPYME trabaja de la mano de diferentes universidades, quienes se encargan de brindar a las empresas el acompañamiento continuo para el diseño exitoso del PLAN EXPORTADOR. Asimismo, Proexport pone a disposición de las empresas que participen en EXPOPYME la asesoría de consultores profesionales designados por las universidades para el desarrollo del programa, formados especialmente para asistir a las PYMES durante todo el proceso, brindando la infraestructura de servicios necesaria para el buen desarrollo del mismo.

La Estructura del Programa Expopyme, consta de tres etapas, de las cuales al culminarse, Proexport, le da al empresario una capacitación sobre "Gerencia de Cambio" que involucra lo siguiente: Análisis del entorno económico, estrategias gerenciales y directivas, comportamiento humano y dirección de personal, finanzas, mercadeo internacional, logística, negociación, políticas empresariales, entre otros. El programa dura un año.



6.2. El centro de información ZEIKY

Es un proyecto interinstitucional que en alianza entre el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Bancoldex y Proexport que ofrece:

- Información, direccionamiento y asesoría en comercio exterior
- Pantallas de autoconsulta
- Atención personalizada en todos los aspectos del comercio exterior, con asesores empresariales especializados
- Línea de respuesta telefónica personalizada (Call Center).
- Biblioteca especializada
- Café Internet con asesoría en la utilización de las herramientas web de comercio exterior
- Programa permanente de capacitación mediante la organización de conferencias
- El concepto es ofrecer al empresario, un único espacio de asesoría integral con una serie de productos y servicios especializados que den un apoyo real y efectivo en el proceso de incursión y desarrollo empresarial en comercio exterior

6.3. Programa planes para los exportadores

El Plan Exportador de una empresa es un documento de carácter estratégico que contiene una evaluación detallada de las oportunidades de exportación de ésta hacia un mercado específico, un auto diagnóstico de la empresa donde se establecen sus necesidades concretas (de producción, financiación, comercialización, etc.) la descripción del conjunto de todas las acciones que se deben realizar para comercialización en el exterior. Para contribuir a su formulación y apoyo logístico en su ejecución, Proexport realiza:

- Acercamiento y conocimiento de la empresa y de sus productos.
- Validación del mercado y metas de exportación con el apoyo de la Red de Oficinas Comerciales en el exterior.
- Acompañamiento y seguimiento de la empresa en la ejecución del plan de exportación
- Apoyo a la apertura y consolidación de canales de distribución directa en el exterior.
- Parte fundamental del Plan Exportador, es el Plan de Acción, el cual recoge todas las actividades de promoción requeridas por la empresa para penetrar, o consolidar sus mercados de exportación, con el objetivo de definir y priorizar las actividades y proyectar las inversiones necesarias para su implementación.

En ejecución del Plan Exportador, las empresas desarrollan con Proexport múltiples actividades de promoción, como: participación en ferias internacionales; participación en showrooms; visitas a clientes potenciales; asesoría de expertos internacionales, entre otras. Este servicio es prestado por las Gerencias de Sector, en coordinación con las Oficinas Comerciales.

6.4. Proyectos Especiales de Exportación

Este servicio se presta cuando un grupo de empresas se une para desarrollar una estrategia común orientada a fortalecer su ingreso o posicionamiento en el mismo mercado objetivo. Los proyectos especiales son planes exportadores que asocian a varias empresas y que nacen de la iniciativa gubernamental, empresarial, gremial o particular.

En la formulación y ejecución de los proyectos especiales, además de las acciones ya mencionadas en los planes exportadores, Proexport realiza una importante labor de coordinación entre las diferentes firmas, para lograr así las sinergias que el proyecto especial permite.

La atención de empresas a vincular en proyectos especiales privilegia la generación de valor agregado a través del trabajo que realizan las empresas en cadenas productivas y de clusters y que se ha materializado en los Acuerdos de Competitividad Exportadora suscritos por el sector público y privado durante los últimos dos años.

Todo proyecto especial debe tener un número plural de empresas y un programa de trabajo en el que se definan el tiempo y los costos de su ejecución. También debe permitir una medición de sus resultados en las exportaciones colombianas.

Los proyectos especiales pueden ser presentados por las Cámaras de Comercio, los CARCEs, los Gremios, el Ministerio de Comercio Exterior, Bancoldex, los empresarios o por Proexport, este último con base en las oportunidades detectadas por inteligencia de mercados o a través de la demanda encontrada por las Oficinas Comerciales en el Exterior. Las empresas de todos los sectores de la economía, exportadores no tradicionales, pueden realizar Proyectos Especiales de Exportación. Este servicio es prestado por las Gerencias de Macrosector, en coordinación con las Oficinas Comerciales.



Modelo de Redes (Etapas)



6.5. Programas de redes empresariales

Alianza estratégica de varias empresas para promover los bienes y servicios de sus miembros en el exterior y facilitar la exportación mediante acciones conjuntas. Estructura comercial compartida, personalidad jurídica propia con el fin de captar oportunidades comerciales y propiciar mayor rentabilidad.

La preparación de la oferta de Redes Empresariales.

7. Otros Programas Insignia

7.1. Programa de Aseguramiento de Calidad

Este programa está dirigido a facilitar a las empresas colombianas exportadoras o potencialmente exportadoras la obtención de la Certificación Internacional de Calidad en sus procesos productivos, requisito mínimo y a veces indispensable para competir en los mercados internacionales.

Dentro del programa las empresas obtienen co-financiación para llevar a cabo el proceso de capacitación, implementación, pre-auditoría y certificación de calidad, de parte de entidades reconocidas internacionalmente. El Programa es ejecutado con ayuda de entidades técnicas las cuales prestan la asesoría a las empresas, en virtud de convenios suscritos con Proexport para tal fin.

Convenios Vigentes:

- Proexport - Colciencias – Centro Nacional de Productividad.
- Confecámaras - Proexport – Centro de Desarrollo Empresarial.
- Proexport - Icontec, actuando en representación del programa CYGA (Calidad y Gestión de Calidad en la PYME) en el cual participan además del Icontec, el Banco Interamericano de Desarrollo - B.I.D. - y el SENA.

7.2. Preparación del Proyecto CRM-PYMEX

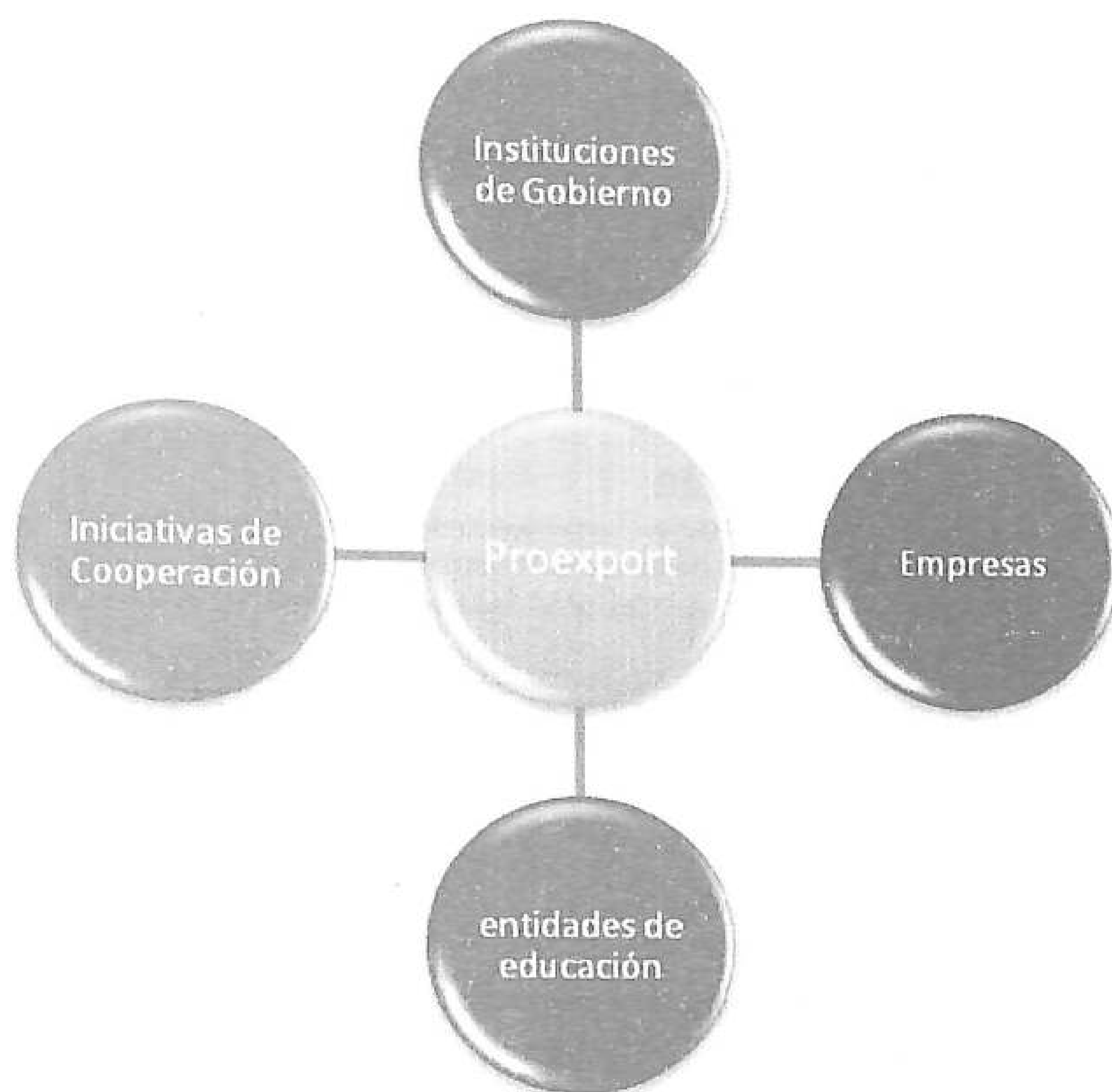
Para asegurar y aumentar el nivel competitivo de las empresas de PYMES colombianas, Proexport se encuentra preparando la incorporación de tecnologías de información y utilización de prácticas que faciliten la materialización de estrategias en correspondencia con la visión empresarial. El IMPACTO, que generará este proyecto denominado “200 PyMEX” el cual mejorará el proceso de ventas con el soporte de una tecnología amigable y adaptable a las necesidades de cada empresa.

8. Relación con Empresarios, Importadores e Inversionistas.

Las relaciones con los EMPRESARIOS en Proexport, se desarrolla tanto a nivel de capacitación empresarial (Centro de Desarrollo Empresarial, Cámaras, Universidades Privadas) con organismos internacionales (BID, Banco de Desarrollo), con los cuales pueden obtener cofinanciamiento y aseguramiento de calidad de sus Exportaciones; relaciones con entidades conexas de gobierno, Ministerio de Comercio e Industria, Turismo, Bancodelx, Camarás y Confecamaras que apoyan al programa de capacitación ExpoPyme los cuales buscan promover el desarrollo de nuevos productos, procesos productivos y métodos de gestión destinados a la Exportación.

Las condiciones y relaciones que fomenta Proexport con los empresarios son a largo plazo, de mutuo beneficio, compromisos con ambas partes para desarrollar y cerrar nuevos negocios. Así mismo, trabajo continuo en equipo y confidencialidad.

Hay un proceso sistemático de ventas, en el cual Proexport y sus socios pueden ir al mismo paso y lograr así el cierre de oportunidades de negocios.



Elaboración propia en base a información de Proexport 2010

9. Estrategia de Promoción Exportación e Inversión/ Metas

El Plan se definió con una visión a largo plazo, que requirió un esfuerzo especial para armonizar los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2006–2010 “Estado Comunitario: desarrollo para todos”, la Visión País 2019 y 2032, las políticas sectoriales (Plan Estratégico Exportador, Plan Sectorial de Turismo y Plan de Desarrollo Administrativo), el Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP) y los indicadores sectoriales incluidos en el SIGOB. Evidenciando así la coordinación que existe entre los diferentes subsectores que conforman el Ministerio.

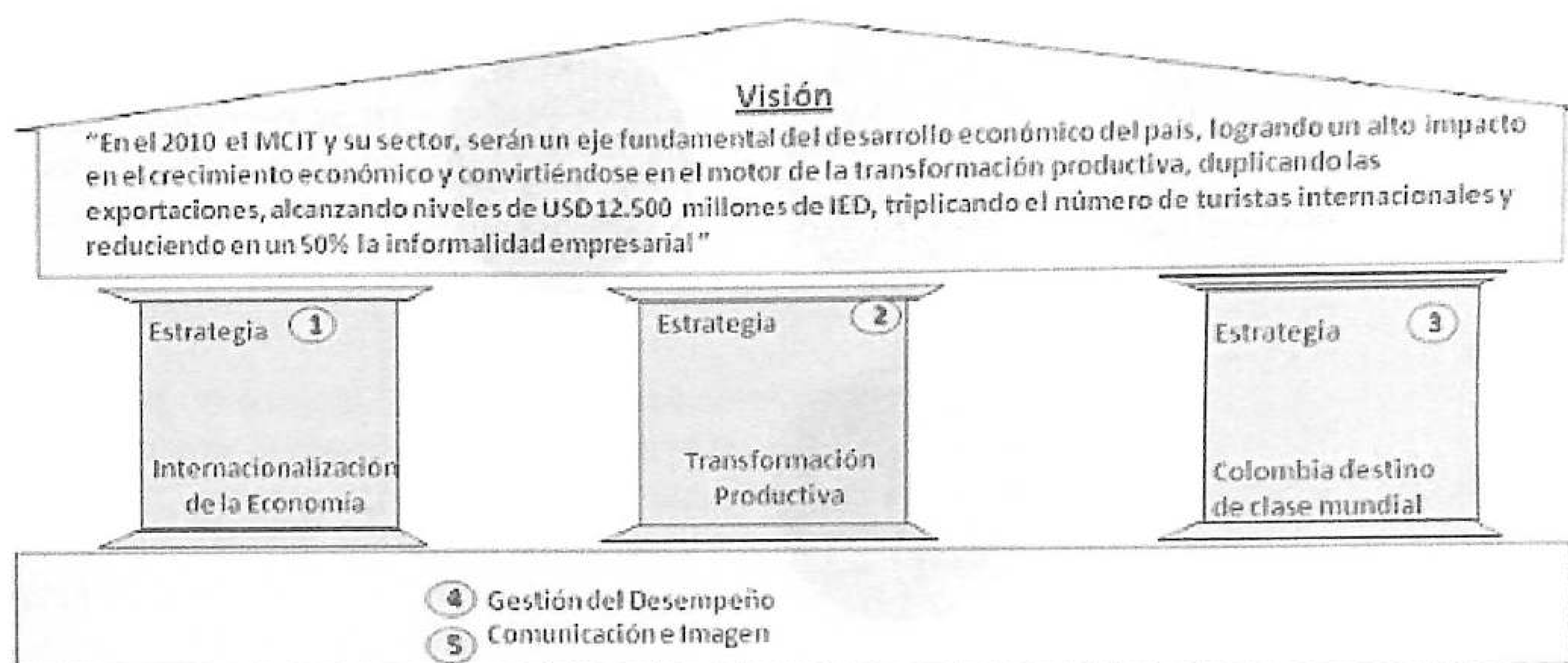
Para la vigencia 2009, la Planeación Estratégica Sectorial estableció cinco (5) objetivos estratégicos, toda vez que los objetivos “Más y Mejor de lo Bueno” y “Sectores Nuevos y Emergentes”, se fusionaron y dieron origen al objetivo de “Transformación Productiva”, quedando la Planeación Estratégica Sectorial soportada en los siguientes ejes temáticos:

1. Internacionalización de la economía
2. Transformación productiva
3. Colombia destino turístico de clase mundial
4. Gestión del desempeño
5. Comunicación e imagen

Los primeros tres objetivos son misionales, es decir que apuntan al cumplimiento del qué hacer del sector y los dos siguientes son transversales, o sea, que se constituyen en el apoyo requerido para tener un mayor impacto en los objetivos misionales.

Para cada objetivo estratégico se definieron unas estrategias que a su vez contienen una serie de iniciativas que apuntan hacia el cumplimiento de las mismas, para lo cual se definieron metas anuales y cuatrienales.

El resumen de la planeación estratégica del sector se puede evidenciar a través del siguiente esquema, en el cual se puede apreciar la visión y los objetivos misionales y transversales:



9.1. Internacionalización de la Economía ²⁶

Meta principal Sector Comercio Exterior: es que para el 2010 Colombia alcance exportaciones por valor de US\$40 mil millones con un porcentaje de exportaciones no primarias (del 45%) con una menor concentración de las exportaciones por destino, y con una especial atención a sectores generadores de empleo. Así mismo, se desea alcanzar US\$12,500 millones de IED triplicando el número de turistas internacionales y reduciendo un 50% la informalidad empresarial.

Encaminado a identificar nuevas e innovadoras iniciativas para que las exportaciones crezcan, aumentando la proporción de exportaciones de valor agregado preferiblemente en sectores generadores de empleo y aprovechando nuevos acuerdos comerciales y mercados de destinos.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto se planteó el siguiente esquema que contiene cuatro estrategias:

1. Negociar, implementar y aprovechar acuerdos comerciales y de inversión
2. Promover exportaciones de valor agregado
3. Simplificar y reformar la regulación en el comercio exterior
4. Coordinación interinstitucional



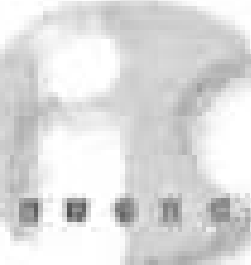






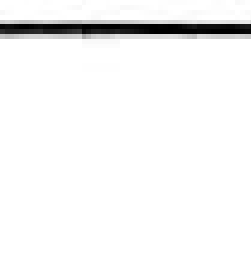
²⁶ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia / Comercio Exterior "Planeación Estratégica 2009-2010"

A través de 3 estrategias misionales y 2 estrategias habilitadoras...

	PRINCIPALES INICIATIVAS	METAS 2010
ESTRATEGIAS MISIONALES	1 INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA <ul style="list-style-type: none"> • Tratados Comerciales • Acuerdos de Inversión • Racionalización del Comercio • Promoción exportaciones Valor agregado 	<ul style="list-style-type: none"> • USD 40.000 millones de exportaciones • 45% de las exportaciones totales con valor agregado • 9 TLCs con 45 países
	2 TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de sectores de talla mundial • Promoción de Inversión (Zonas francas, CEI) • Emprendimiento • Productividad y Competitividad • Formalización 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 Sectores de talla mundial con ventas de USD100 millones c/u • USD 12.500 millones de Inversión extranjera directa
	3 COLOMBIA DESTINO DE CLASE MUNDIAL <ul style="list-style-type: none"> • Oferta turística • Conectividad • Promoción • Acceso • Competitividad turística 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 millones de viajeros extranjeros • USD 4.000 millones de ingresos de divisas por turismo • 1 Megaproyecto turístico
HABILITADORES	4 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión por resultados • Modernización del sector • Mejoramiento clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión por resultados en todas las entidades • Encuesta clima superior 80%
	5 COMUNICACIÓN E IMAGEN <ul style="list-style-type: none"> • Plan de comunicación externo e interno • Apalancamiento imagen país para alcanzar objetivos • Aumentar visibilidad del sector 	<ul style="list-style-type: none"> • \$250.00 millones en free press del sector

Fuente: Plan de Acción 2009-2010 Colombia

Para realizar las metas trazadas en el 2010, tienen varias entidades interinstitucionales que coordinan esfuerzo para lograrlo.

Trabajando unidos como sector, 2194 funcionarios trabajando por lo mismo ...				Total Funcionarios Sector: 2194
Entidad	# Funcionarios	Función		
 MCIT	536	• Formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas en materia de Comercio, Industria y Turismo del país		
 Super sociedades	476	• Inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles. Prevención y solución de conflictos entre sociedades, e intervención de captadoras masivas de dinero del público no autorizadas.		
 SIC	350	• Propiedad Industrial, protección al consumidor, libre competencia en los mercados nacionales y vigilancia a las cámaras de comercio		
 Proexport	302	• Promover las exportaciones no tradicionales de Colombia, la Inversión Extranjera directa y el Turismo. Promover Imagen país		
 Bancoldex	243	• Banco para el desarrollo que contribuye a la competitividad de las empresas colombianas, satisfaciendo sus necesidades financieras mediante el ofrecimiento de servicios especializados.		
 Fiducoldex	92	• Administrar el fideicomiso de Proexport • Proveer servicios fiduciarios		
 FNG	79	• Otorga garantías que permitan a las mipymes de todos los sectores económicos excepto el agropecuario el acceso al crédito		
 Artesanías de Colombia	77	• Incrementar la participación de los artesanos en el sector productivo nacional, logrando un desarrollo integral que se manifieste en el mejoramiento de su nivel de vida.		
 Fondo Promoción Turística	28	• Ejecución de proyectos de competitividad, promoción y mercadeo para incrementar el turismo interno y receptivo		
 Junta de Contadores	11	• Inspección y vigilancia para que la Contaduría sea ejercida por contadores públicos legalmente reconocidos. Inscripción de Contadores Públicos		

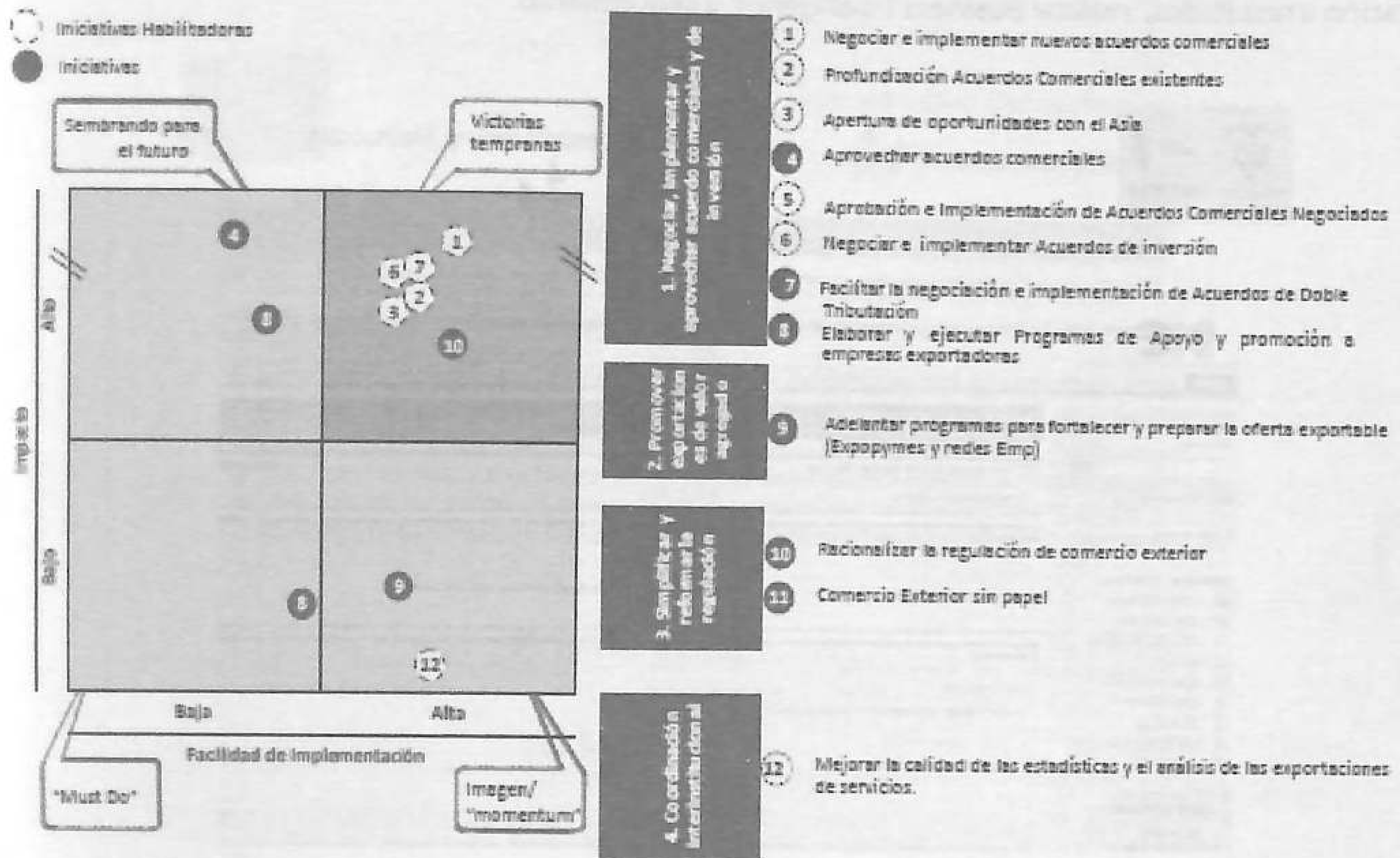
Fuente: Plan de Acción 2009-2010 Colombia

9.2. Plan indicativo cuatrienal - SIGOB – metas institucionales Comercio Exterior

El Plan Indicativo Cuatrienal es una herramienta de gestión que organiza y orienta estratégicamente las acciones de la entidad y de sus entidades adscritas y vinculadas para alcanzar objetivos acordes con su misión y con el Plan Nacional de Desarrollo, materializándose en unos indicadores que poseen metas cuatrienales y anuales y que son acordados por el sector.

A continuación se presenta las metas 2006-2010 para Proexport:

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA



Fuente: Plan de Acción 2009-2010 Colombia

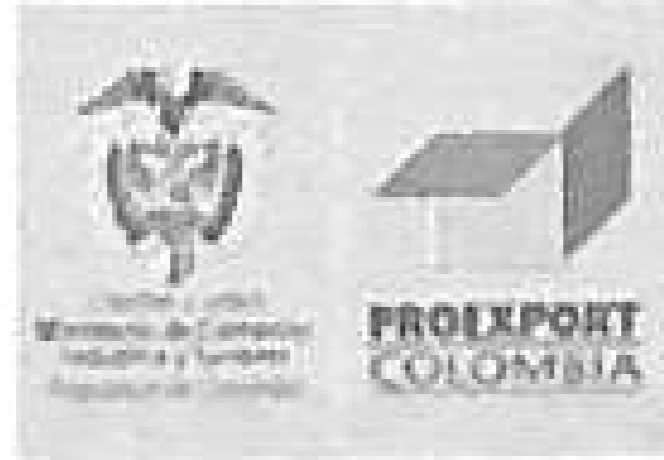
MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO 2006-2010



OBJ	EST	PRG	Programa de Acción Gubernamental (PAG) / Indicadores	Entidad	UNIDAD	LÍNEA BASE CUATRIENIO (2)	META CUATRIENIO 2006-2010	RESULTADO 2006	META 2007
Incremento Alto y sostenido de la condición de desarrollo con equidad	Agenda Interna: Estrategia de desarrollo productivo	Programas sectoriales de alto impacto: apuestas productivas	Rutas Vive Colombia	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Rutas	1.073	750	573	130
Incremento Alto y sostenido de la condición de desarrollo con equidad	Agenda Interna: Estrategia de desarrollo productivo	Estrategias transversales (Desarrollo Empresarial)	Exportaciones directamente facilitadas por Proexport	Proexport	Millones de Dólares	1.259	2.171	629	505
Incremento Alto y sostenido de la condición de desarrollo con equidad	Agenda Interna: Estrategia de desarrollo productivo	Estrategias transversales (Desarrollo Empresarial)	Visita a Colombia de inversionistas extranjeros calificados facilitados por Proexport	Proexport	Visitas	20	245	50	30
Incremento Alto y sostenido de la condición de desarrollo con equidad	Agenda Interna: Estrategia de desarrollo productivo	Estrategias transversales (Desarrollo Empresarial)	Empresas colombianas con negocios facilitados por Proexport	Proexport	Empresas	4.409	6.373	1.606	1.425
Incremento Alto y sostenido de la condición de desarrollo con equidad	Agenda Interna: Estrategia de desarrollo productivo	Estrategias transversales (Desarrollo Empresarial)	Viajeros extranjeros cuyas visitas fueron facilitadas directamente por Proexport	Proexport	Visitantes	24.769	904.766	72.002	150.000

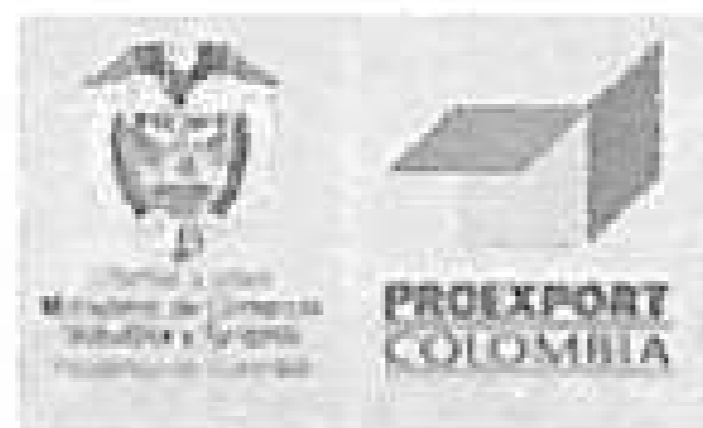
10. CRM y Seguimiento

A través de "Proexport Selling Methodology", se ha logrado "priorizar" los segmentos del mercado; lograr una orientación a resultados, realizar Business Intelligence y seguimiento.



Proexport Selling Methodology

4 Herramientas: CRM



Proexport Selling

4 Herramientas

Cuenta Clave (0) | Equipo de la Cuenta (0) | Contactos (1) | Análisis Estratégico (0) | Plan Exportador (Comprador) (0) | Instrumentos (0) | Oportunidades (0) | Actividades abiertas (0) | Historia de actividades (0) | Interpretaciones (0) | Observaciones Especiales (0) | Casos (0) | Notas y archivos adjuntos (0)

Detalles de Cuenta empresarial [Modificar](#) [Eliminar](#)

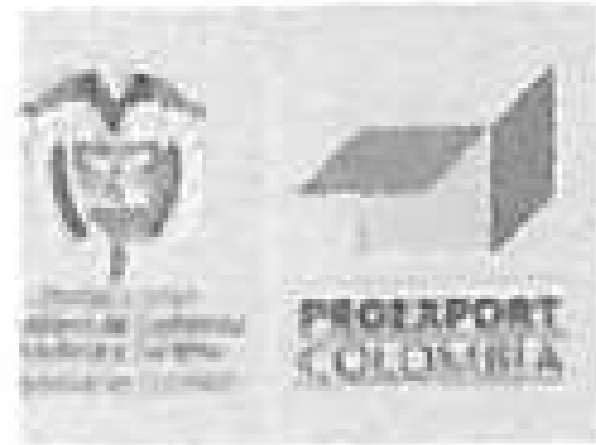
Haga doble clic en cualquiera de los siguientes campos para editar su valor. [Más información](#) [No volver a mostrar este mensaje](#)

Cuenta Clave

Información Cuenta Extranjera

Tipo de registro de cuenta	Cuenta Exterior [Cambiar]	Casa Matriz
Nombre Comercial	Comprador Internacional 1 [Ver jerarquía]	Segmentación General
Razón Social		Exportaciones
Tipo de Identificación		Actividad
Número de Identificación	34	Otra Actividad
Gerencia	AGROINDUSTRIA	Año información empleados y activos
Sector Principal	AGROINDUSTRIA	Empleados
Sector Secundario	COURIERS	Moneda
Otro Sector		Activos Totales
Ciudad	MIAMI	Instalado en Colombia
País	ESTADOS UNIDOS	Indicativo
Estado	0	País 1-Ciudad
Dirección Principal	Dirección comprador 1	Teléfono
Dirección Secundaria		Fax
Código Postal		Otro Fax
		Sitio Web
		Correo Corporativo

Información Titular



Proexport Selling Methodology

4 Herramientas: CRM

Cuenta empresarial Proexport

Vista de inicio | Personalizar la cuenta | Búsqueda | Ayuda sobre esta página

Inicio | A la información | Cuenta | Cuenta de la Cuenta | Contacto | Banca | Certificados | **Oportunidades** | Activos | Facturación | Seguimiento de Negocio | Colaboración en Proyectos | Instrumentos | Actividades | Noticias de actividades | Estadísticas | Estadísticas y Fuentes | Certificados de Calidad | Centro | Banca y Servicios | Charlas y Talleres | Noticias y Noticias | Noticias | Noticias de cuentas

Detalles de Cuenta empresarial

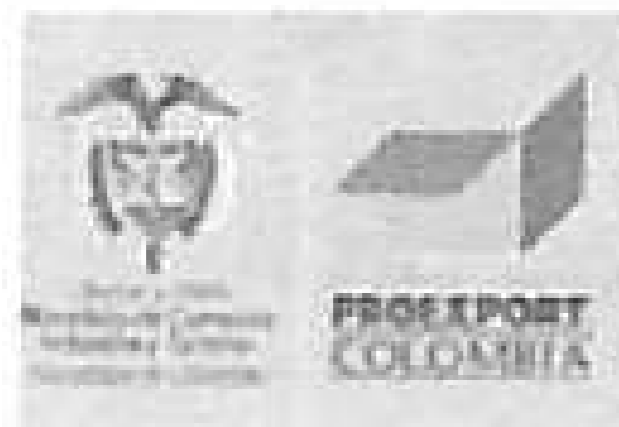
Haga clic en cualquiera de los siguientes campos para editar su valor. [Más información](#) [Ayuda sobre esta página](#)

Cuenta C/Cre:

- Información Cuenta nacional
- Información de inversión
- Información de negocio
- Información del sistema
- Visitas personalizadas

Oportunidades

Acción	Consecutivo de la Oportunidad	Tipo de registro	Nombre Oportunidad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Etapas	Valor de Logros Certificados
Modificar / Eliminar	Oportunidad 11454	Exportación	Proexport-Proexport-Cocoa, Chocolatero, Caca TRINIDAD Y TOBAGO	8/28/2009		1 - Nueva	0.00
Modificar / Eliminar	Instrumento 1009	Captación de Congresos y Eventos	Instrumento Logro		18/01/2009	Cierre	83.00



Proexport Selling Methodology

4 Herramientas: CRM

Detalles de Oportunidad

Haga clic en cualquiera de los siguientes campos para editar su valor. [Más información](#) [Ayuda sobre esta página](#)

Oportunidad Exportación

Tipo de Oportunidad

Cuenta Nacional: **Proexport** Cuenta Extranjera: **Proexport**
 Responsable en Colombia: **Simon Velazquez Barrera** Responsable en el Externo: **Catalina Lopez**
 Nombre Oportunidad: **Proexport Proexport-Cocoa, Chocolatero, Caca TRINIDAD Y TOBAGO** País: **TRINIDAD Y TOBAGO**
 Gerencia: **AGROINDUSTRIA** Producto: **Cocoa Chocolatero Coco**
 Sector: **AGROINDUSTRIA** Instrumento que genera la oportunidad

Id anterior en CRM

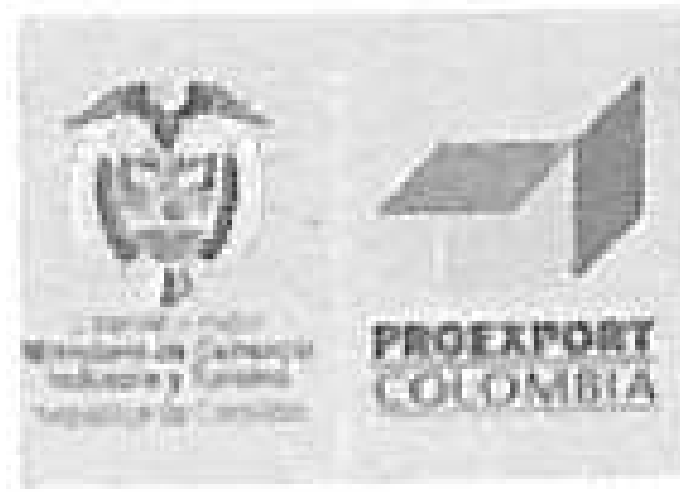
Requerimientos de Campos del Importador

Comentarios

Estados y Resultados Esperados

Fecha Inicio	8/28/2009	Etapas	1 - Nueva
Fecha Estimada Fin	6/31/2010	Fecha Fin	
Monto Estimado (USD)	900 000.00	País Exportador	
Valor de Logros Certificados	0.00	Valor de Logros por Certificar	0.00
Cantidad Logros Certificados	0	Valor de Logros Rechazados	0.00





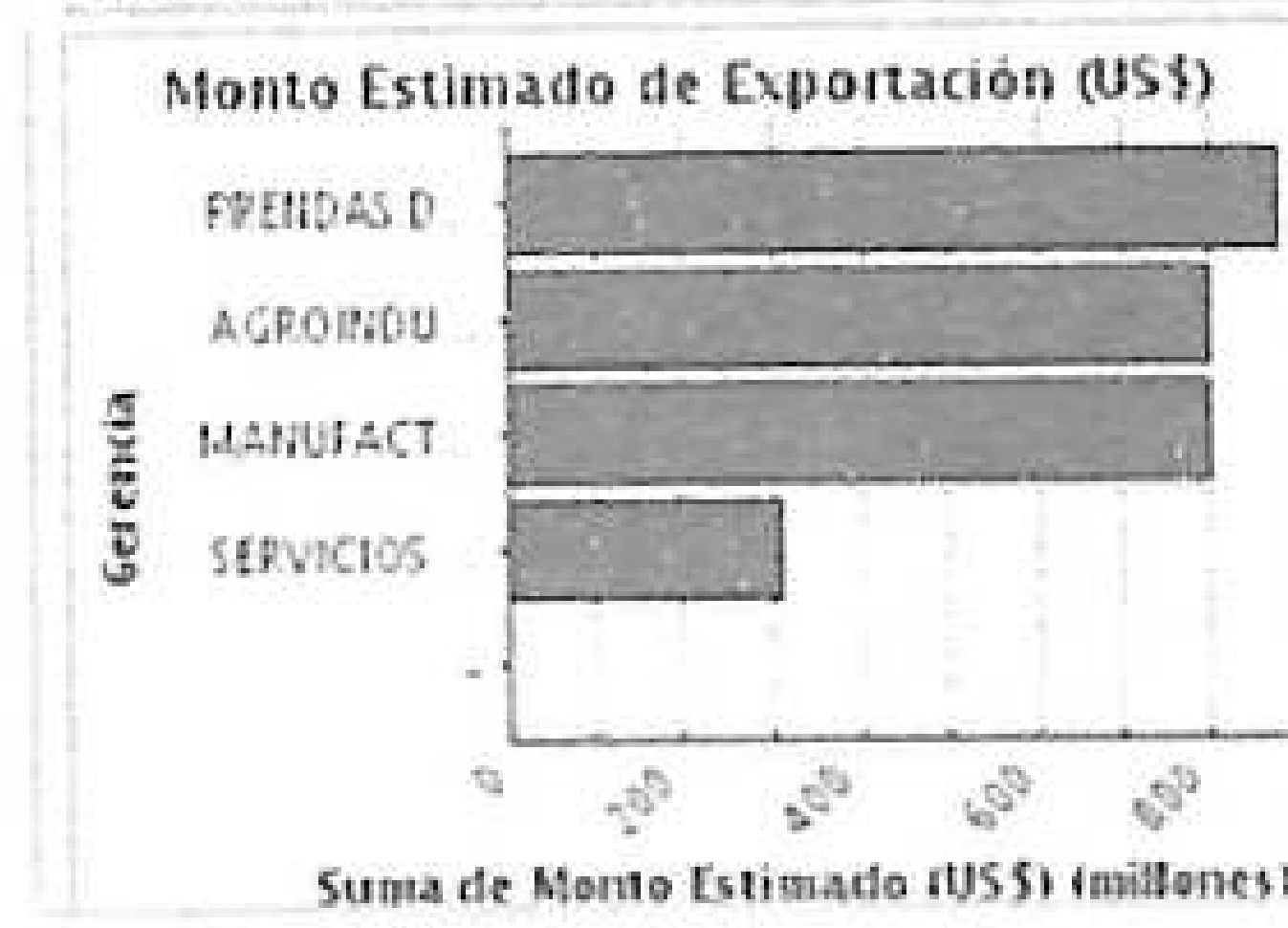
Informes e indicadores

Oportunidades Abiertas



Total de oportunidades vigentes

Oportunidades Abiertas

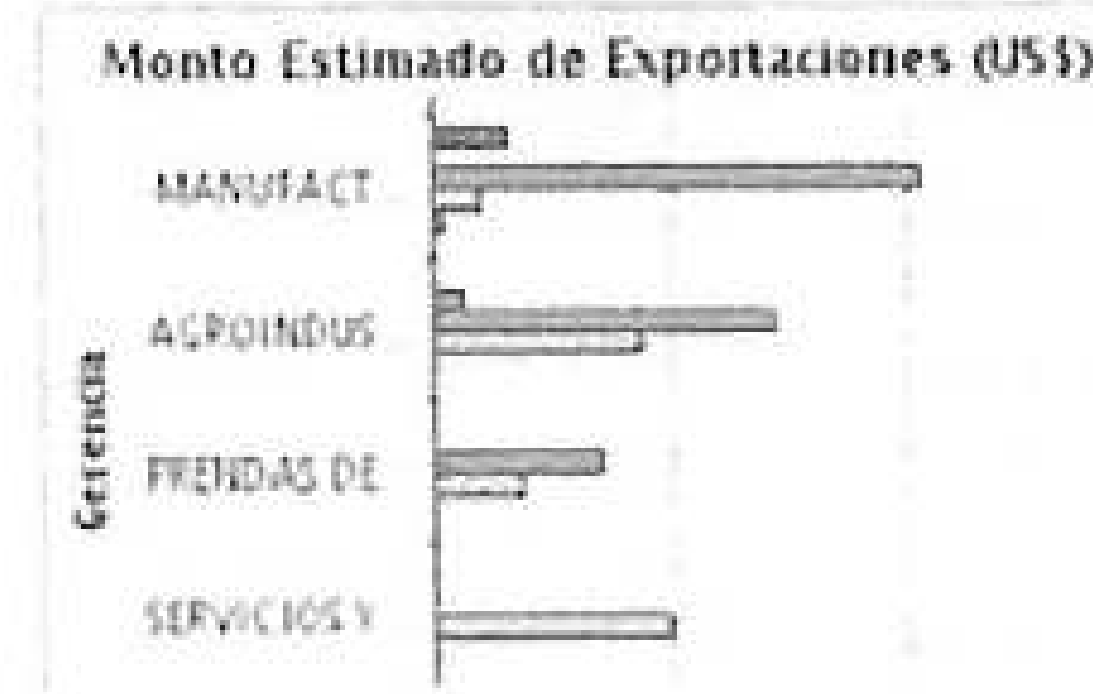


Oportunidades con Cambio de Etapa



Oportunidades que cambiaron de etapa en el trimestre actual

Oportunidades con Cambio de Etapa



Capacidad de análisis y seguimiento de resultados y gestión en tiempo real

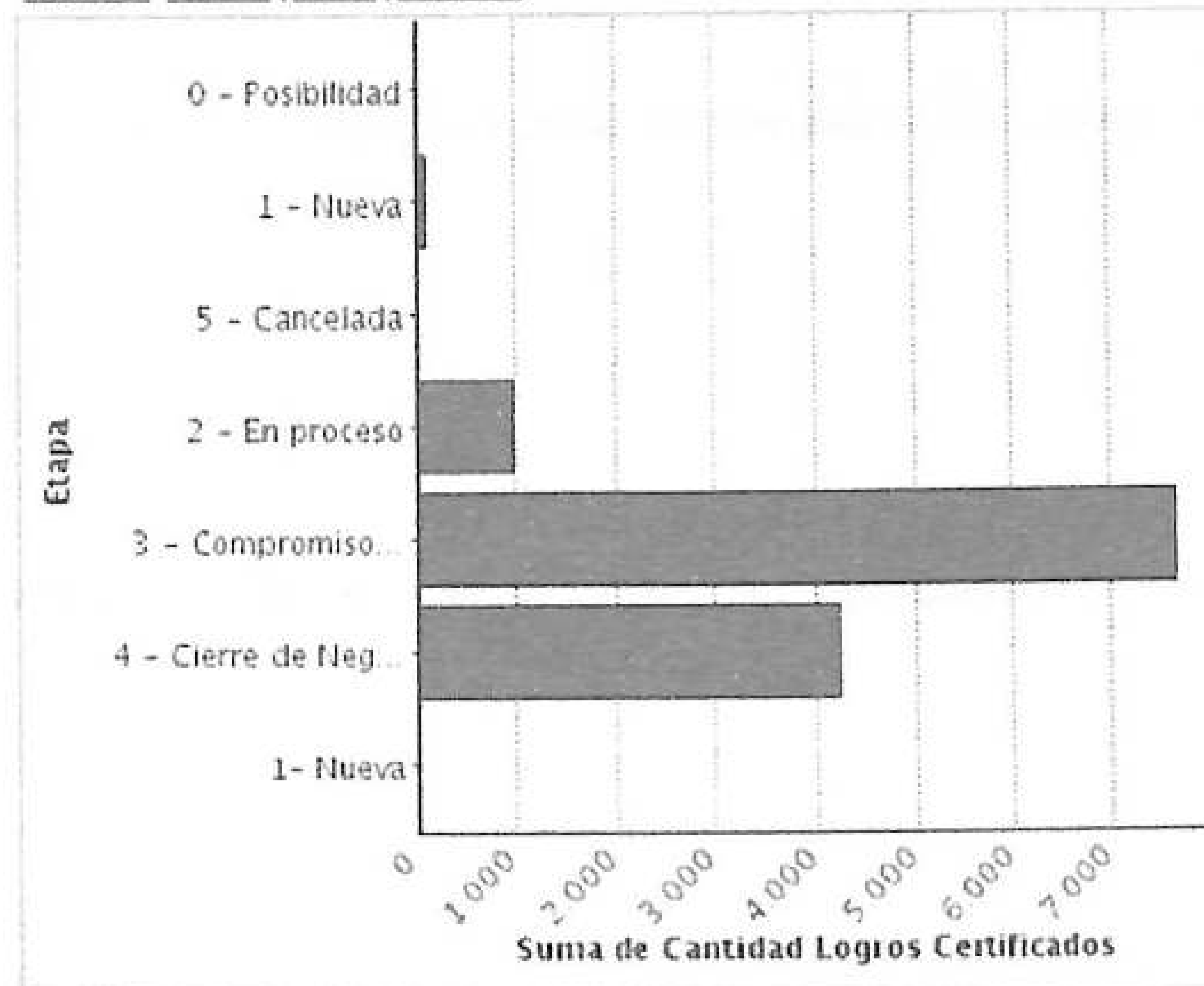
Máximo nivel de detalle

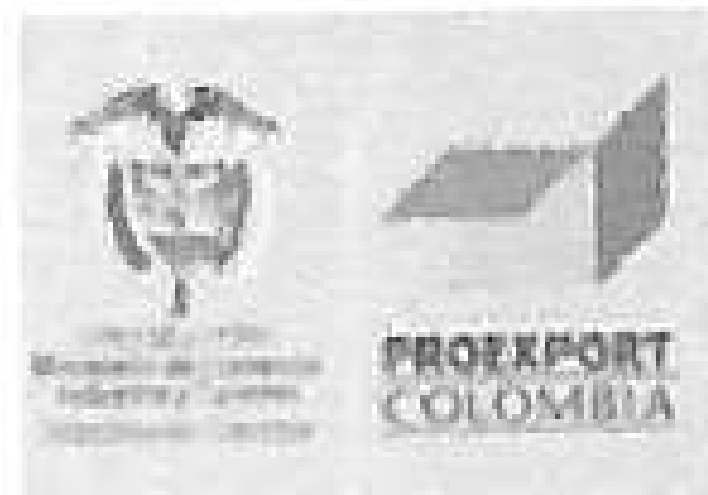
Facilidades para proyección de resultados y toma de Decisiones sobre orientación Estratégica de la gestión



Seguimiento oportunidades

Modificar Grande | Media | Pequeño

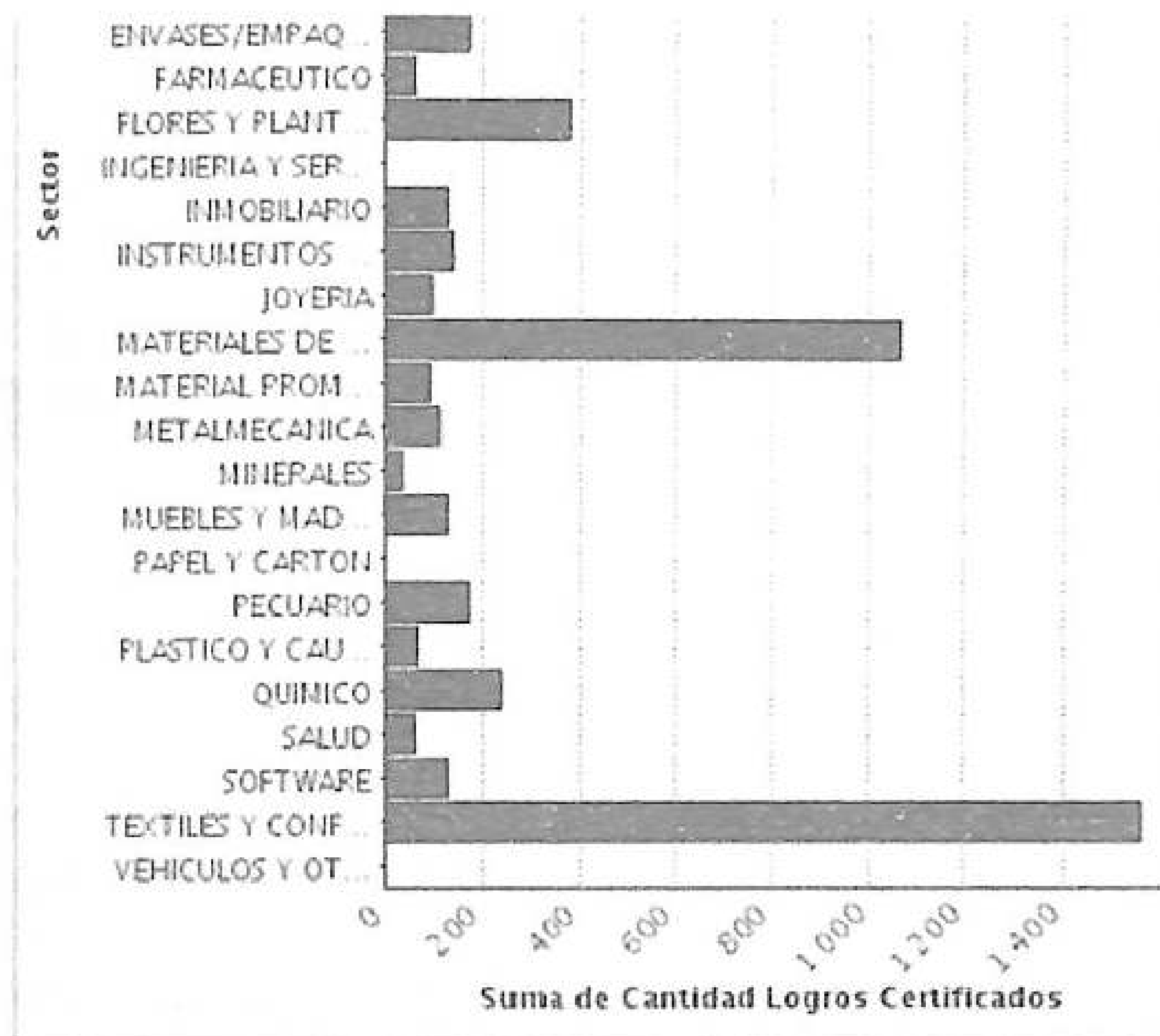




Proexport Selling Methodology

4 Herramientas: CRM

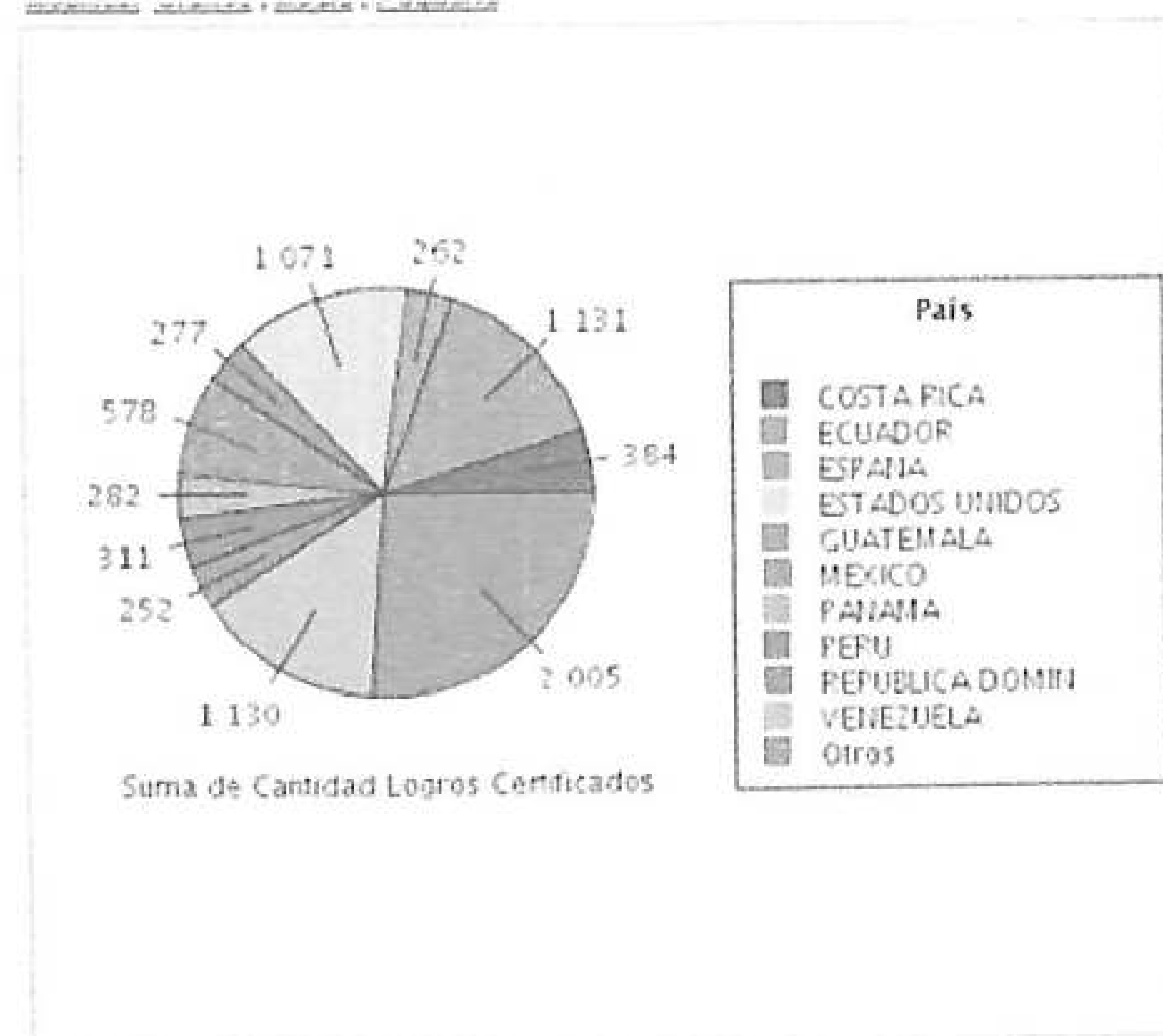
Seguimiento oportunidades

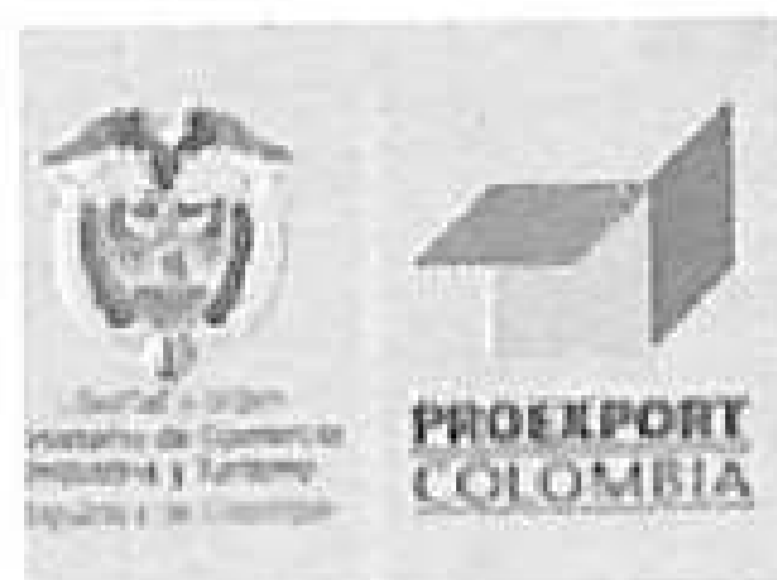


Proexport Selling Methodology

4 Herramientas: CRM

Seguimiento Gestión





Proexport Selling Methodology

4 Herramientas: CRM

Medición de impacto y sustentabilidad por funcionario

Propietario: Nombre completo	País: Nombre del País	Año	2.009				Subtotal	Suma total
			1	2	3	4		
Alexandra Pulgarín	CARIBE	Suma de Valor Meta	859.200,00	1.718.400,00	1.718.400,00	1.432.000,00	5.728.000,00	5.728.000,00
		Suma de Valor Real	0	0	0	0	0	0
		Cumplimiento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	CHILE	Suma de Valor Meta	335.090,00	423.271,00	529.089,00	476.180,00	1.763.630,00	1.763.630,00
		Suma de Valor Real	0	0	0	0	0	0
		Cumplimiento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	COSTA RICA	Suma de Valor Meta	436.596,00	1.121.549,00	1.033.507,00	693.494,00	3.285.146,00	3.285.146,00
		Suma de Valor Real	1.113.000	0	0	0	1.113.000	1.113.000
		Cumplimiento	254,93%	0,00%	0,00%	0,00%	33,88%	33,88%
	CUBA	Suma de Valor Meta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Suma de Valor Real	0	500.000	0	0	500.000	500.000
		Cumplimiento		Nº de error			Nº de error	Nº de error
	ECUADOR	Suma de Valor Meta	2.419.749,00	3.050.987,00	3.682.226,00	1.367.684,00	10.520.646,00	10.520.646,00
		Suma de Valor Real	8.683.361	989.313	0	0	9.672.674	9.672.674
		Cumplimiento	358,92%	32,43%	0,00%	0,00%	91,94%	91,94%
	EL SALVADOR	Suma de Valor Meta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Suma de Valor Real	0	95.143	0	0	95.143	95.143
		Cumplimiento		Nº de error			Nº de error	Nº de error
	ESTADOS UNIDOS	Suma de Valor Meta	1.564.576,00	2.294.638,00	3.355.646,00	3.780.050,00	10.994.910,00	10.994.910,00
		Suma de Valor Real	884.155	0	0	0	884.155	884.155
		Cumplimiento	56,51%	0,00%	0,00%	0,00%	8,04%	8,04%
	GUATEMALA	Suma de Valor Meta	139.323,00	567.584,00	378.728,00	394.012,00	1.469.647,00	1.469.647,00
		Suma de Valor Real	804.000	52.723	0	0	856.723	856.723
		Cumplimiento	577,28%	9,26%	0,00%	0,00%	58,29%	58,29%
	MEXICO	Suma de Valor Meta	855.000,00	1.710.000,00	1.710.000,00	1.425.000,00	5.700.000,00	5.700.000,00
		Suma de Valor Real	72.687	99.141	0	0	171.828	171.828
		Cumplimiento	8,50%	5,80%	0,00%	0,00%	3,01%	3,01%



Proexport Selling Methodology

4 Herramientas: CRM

Condición de impacto y sustentabilidad

Tipo Meta	AÑO ACUMULADO				TRIMESTRE ACTUAL			
	Meta	Ejecución	Cumplimiento	Indicador	Meta	Ejecución	Cumplimiento	Indicador
Número de Empresas	616	870	141%	●●●	321	230	71%	●●●
Workshops	3	0	0%	●●●	3	0	0%	●●●
Representaciones de Destino	23	14	60%	●●●	16	8	50%	●●●
Valor de Exportación	350,300,379	467,361,763.73	133%	●●●	200,247,961	128,866,563.32	64%	●●●
Representaciones sobre Colombia (Corporativo)	5	11	220%	●●●	5	10	200%	●●●
Representaciones Sobre Colombia (Vacacional)	24	49	204%	●●●	15	5	33%	●●●
Organización de Congresos y Eventos	3	3	100%	●●●	3	2	66%	●●●
Exportación Manufacturas	95,200,000	35,800,000	37%	●●●	63,800,000	0	0%	●●●
Número de Empresas Nuevas	132	255	193%	●●●	77	37	48%	●●●
Inspecciones	22	16	72%	●●●	19	13	68%	●●●
Exportación Otros Prioritarios	85,600,000	120,000,000	140%	●●●	65,400,000	0	0%	●●●
Acuerdos Nuevos	25	17	68%	●●●	17	5	29%	●●●
Organización de Viajes de Incentivos	5	8	160%	●●●	4	7	175%	●●●
Exportación Agroindustria	75,550,000	0	0%	●●●	46,700,000	0	0%	●●●
Organización de Acuerdos	37	26	70%	●●●	19	9	47%	●●●
Asesorías	134,200	69,799	52%	●●●	74,900	9,450	12%	●●●
Exportación Servicios	27,300,000	33,829,624	123%	●●●	13,200,000	23,100,000	175%	●●●
Organización de Convenciones Corporativas	1	3	300%	●●●	1	2	200%	●●●



Proexport Selling Methodology

4 Herramientas: CRM

Medición de impacto y sustentabilidad por oficina

Oficina	Año	Período	2.009				Subtotal	Suma total
			1	2	3	4		
<input type="checkbox"/>	Barranquilla	Suma de Valor Meta	13.775.092,00	15.689.539,00	17.906.039,00	18.463.217,00	65.833.887,00	65.833.887,00
		Suma de Valor Real	16.453.577	11.530.897	0	0	27.984.474	27.984.474
		Cumplimiento	110,44%	73,49%	0,00%	0,00%	42,51%	42,51%
<input type="checkbox"/>	Bogotá	Suma de Valor Meta	59.961.124,00	73.576.536,00	132.774.467,00	126.096.508,00	392.408.635,00	392.408.635,00
		Suma de Valor Real	170.295.010	70.388.911	0	0	240.683.921	240.683.921
		Cumplimiento	284,01%	95,57%	0,00%	0,00%	61,34%	61,34%
<input type="checkbox"/>	Bucaramanga	Suma de Valor Meta	8.234.863,00	10.119.401,00	9.735.934,00	7.956.270,00	36.046.468,00	36.046.468,00
		Suma de Valor Real	7.729.745	5.807.444	0	0	13.537.189	13.537.189
		Cumplimiento	93,87%	57,39%	0,00%	0,00%	37,55%	37,55%
<input type="checkbox"/>	Cali	Suma de Valor Meta	16.117.812,00	23.685.544,00	29.193.920,00	29.700.777,00	98.678.053,00	98.678.053,00
		Suma de Valor Real	33.203.729	10.838.822	0	0	44.042.551	44.042.551
		Cumplimiento	206,01%	45,80%	0,00%	0,00%	44,63%	44,63%
<input type="checkbox"/>	Cúcuta	Suma de Valor Meta	12.363.536,00	23.112.889,00	20.404.782,00	17.884.454,00	73.765.661,00	73.765.661,00
		Suma de Valor Real	11.614.684	10.616.513	0	0	22.231.198	22.231.198
		Cumplimiento	93,94%	45,93%	0,00%	0,00%	30,14%	30,14%
<input type="checkbox"/>	Medellín	Suma de Valor Meta	31.275.415,00	45.460.891,00	53.996.213,00	58.432.088,00	189.164.607,00	189.164.607,00
		Suma de Valor Real	81.323.886	18.180.465	0	0	99.504.351	99.504.351
		Cumplimiento	260,02%	39,99%	0,00%	0,00%	52,60%	52,60%
<input type="checkbox"/>	Pereira	Suma de Valor Meta	8.324.576,00	8.623.161,00	11.283.631,00	15.911.402,00	44.142.770,00	44.142.770,00
		Suma de Valor Real	17.874.568	1.503.511	0	0	19.378.079	19.378.079
		Cumplimiento	214,72%	17,44%	0,00%	0,00%	43,90%	43,90%
	Suma total	Suma de Valor Meta	150.052.418,00	200.247.961,00	275.294.986,00	274.444.716,00	900.040.081,00	900.040.081,00
		Suma de Valor Real	338.495.200	128.866.563	0	0	467.361.764	467.361.764
		Cumplimiento	225,59%	64,35%	0,00%	0,00%	51,93%	51,93%

Marque las filas anteriores para filtrar únicamente esas filas y luego ver detalles por: --Ninguno--

1. Inteligencia de Mercados

1.1. *De la unidad de inteligencia de mercados*

- Consulta a la Medida: Respuestas a preguntas de potenciales inversionistas, análisis de sectores y mercados, estadísticas de viajeros llegados y flujos de inversión.
- Informes Especiales: Reportes de Inversión y Turismo, Informes y presentación para directivos en eventos de Inversión y Turismo, Prospectiva en temas estratégicos de Inversión y/o Turismo.
- Productos Potenciales: Perfil del turista extranjero, Perfil y segmentación de Inversionistas potenciales.

1.2. *Suscripciones y fuentes de consulta*

- Estadísticas Oficiales: Entidades nacionales (como Bancos Centrales, Ministerios, etc.); Organizaciones Internacionales (ONU, Banco Mundial, CAN, MCIT, BanRep, DAS).
- Estadística en Base de Datos: FDI Markets, IMD, The Economist Intelligence, Bases propias elaboradas en Inteligencia de Mercados.
- Estudios y Contactos: Business Monitor, Euromonitor, Camará de Comercio, CBI (Europa), Oficinas PXP en Colombia y en el Exterior.



SECCION B

MÉXICO



PROMOTORA DE COMERCIO E INVERSIÓN DE MÉXICO (Proméxico)

1. La Agencia en México

1.1. Descripción

Proméxico es el organismo del Gobierno Federal mexicano encargado de fortalecer la participación de México en la economía internacional. Para ello, apoya la actividad exportadora de empresas establecidas en el país y coordina las acciones para atraer inversión extranjera directa a territorio nacional.

A través de la Agencia de Proméxico, se coordinan y se concentran los esfuerzos de los Gobiernos Federales Estatales, así como las entidades del sector privado relacionadas con estas actividades, con el fin de alinear los programas, las estrategias, y recursos hacia objetivos y prioridades comunes como es apoyar la internacionalización de la economía mexicana.²⁷

Fue establecido el 13 de junio de 2007, mediante Decreto Presidencial, bajo la figura de "fideicomiso público" sectorizado a la Secretaría de Economía cuenta con una red de 42 oficinas en la República Mexicana y más de 30 oficinas en 21 países.²⁸ A través de la creación de este fideicomiso, el Ejecutivo desea alcanzar la meta para el 2012 que consiste en exportaciones superiores de 5 mil 250 millones de dólares y elevar nuevas inversiones en un 230% en el mismo período. Actualmente, Proméxico, opera con un presupuesto inicial de US\$80 millones de dólares y el cual es independiente de BANCOMEXT (Banco Nacional de Comercio Exterior México). La Agencia se dedica únicamente a promoción de exportaciones y atracción de inversiones y no da financiamiento, pues esto le corresponde a BANCOMEXT. Por su parte, el Banco en el nuevo rol asignado con la creación del fideicomiso, se encarga del "otorgamiento de financiamientos a empresas relacionadas al comercio exterior, sobre todo a empresas mexicanas consideradas pequeñas y medianas empresas". La duración del fideicomiso es de 50 años.²⁹

La entidad está integrada por: Secretaria de Economía, Relaciones Exteriores, Hacienda, Medio Ambiente, Agricultura y Turismo. Asimismo, también participan entidades federativas y del sector privado.

La Misión de Proméxico, se resume de la siguiente manera "Proméxico tiene el mandato de planear, coordinar y ejecutar la estrategia para atraer inversión extranjera directa, impulsar la exportación de productos mexicanos y promover la internacionalización de las empresas mexicanas para contribuir al desarrollo económico y social de México"

²⁷ Guía de Organismos de Apoyo a la Inversión: México / 2009

²⁸ www.Proméxico.gob.mx

²⁹ Resumen de Iberoasia. www.iberoasia.org / Actualidad País.

1.2. Objetivos

Los objetivos de la Agencia son:

- a) Coadyuvar en la conducción, coordinación y ejecución de las acciones que en materia de promoción al comercio exterior y atracción de inversión extranjera directa, realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- b) Promover y apoyar la actividad exportadora y la internacionalización de las empresas mexicanas, a través de medidas que reordenen, refuercen, mejoren e innoven los mecanismos de fomento a la oferta exportable competitiva, principalmente de las pequeñas y medianas empresas.
- c) Difundir y brindar asesoría, especialmente a las pequeñas y medianas empresas, respecto de los beneficios contenidos en los tratados internacionales o negociaciones en materia comercial, promoviendo la colocación de sus productos y servicios en el mercado internacional, de manera directa o indirecta.
- d) Brindar asesoría y asistencia técnica en materia de exportaciones a las empresas mexicanas.
- e) Organizar y apoyar la participación de empresas y productores en misiones, ferias y exposiciones comerciales que se realicen en el extranjero, para difundir los productos nacionales y promover el establecimiento de centros de distribución de dichos productos en otras naciones.
- f) Promover las actividades tendientes a la atracción de inversión extranjera directa que lleven a cabo las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como apoyar a las Entidades Federativas en la ubicación de inversión extranjera directa en el territorio nacional.

1.3. Representación de oficinas comerciales en México

1.3.1. Oficinas regionales de Proméxico

Se encuentran 42 oficinas en toda la república mexicana, cada uno con sus respectivos Coordinadores Regionales y Encargados de Proyectos Estatales. Se tiene que resaltar que Proméxico tiene una gran infraestructura para la promoción de Comercio e Inversión (enfocada a PyMes) pues tiene alrededor de 250 personas trabajando para esta Agencia. Están lideradas por Coordinaciones Regionales, quienes tienen a su cargo varios Estados Mexicanos. A su vez, cada Estado Mexicano, tiene: Directores Estatales, Responsables de Proyecto Estatal, Asistencia al Ejecutivo, Sub-Coordinador Ejecutivo. A continuación se muestra una tabla sobre las Oficinas de México (OMEX) según región

¿Dónde se encuentran las oficinas regionales en México?



OFICINAS DE MÉXICO (OMEX)

COORDINACIONES REGIONALES	ESTADOS	COORDINADOR REGIONAL
REGION NOROESTE	1. Baja California (Tijuana)	Gilberto Macías Zavala, representante de negocios gilberto.macias@Promexico.gob.mx David Alfaro Siqueiros, 2791, Zona Río CP 22320, Tijuana, BC Tel. (664) 634-0202 Ext. 84521. Nextel: (664) 400-3361
	2. Mexicali	
	3. Baja California Sur (La Paz)	
	4. Chihuahua	
	5. Ciudad Juárez	
	6. Sinaloa (Culiacán)	
	7. Sonora (Hermosillo)	
REGION DEL CENTRO	1. Distrito Federal	Héctor Ortega Padilla hector.ortega@Promexico.gob.mx Camino a Santa Teresa, 1679 Del. Álvaro Obregón C.P 01900 Tel:(55) 5447-7000 Ext. 1164 Nextel: 4331-4823 id 72*682226*14
	2. Tecamachaco (Toluca)	
	3. Hidalgo (Pachuca)	
	4. Querétaro	
REGION DEL SUR	1. Guerrero (Chilpancingo)	Leonardo Enrique Peña Jacobo leonardo.pena@Promexico.gob.mx Privada de la Tres A Sur, 3710 Col. Gabriel Pastor C.P 72420 Puebla, Pue. Tel. (222) 240-7574 Cel. 04522-2114-2338 Nextel: (01 222) 590-2782 id 72*682226*10
	2. Morelos (Cuernavaca)	
	3. Oaxaca	
	4. Puebla	
	5. Tlaxcala	
	6. Veracruz (Jalapa)	
REGION SURESTE	1. Campeche	Fernando Torres Parraud fernando.torres@Promexico.gob.mx Calle 18 (Av. Pérez Ponce) 114 Por Calle 21 y Av. Alemán Colonia. Itzimná C.P 97100 Mérida Yucatán. Tel. (999) 927-3833 Nextel: (01 999) 305-2077 id 72*682226*15 Cel. (999) 180-2707
	2. Chiapas (Tuxtla Gutiérrez)	
	3. Quintana Roo (Cancún)	
	4. Tabasco (Villa Hermosa)	
	5. Yucatán (Mérida)	
REGION CENTRO OCCIDENTE	1. Aguascalientes	Fernando Díaz Méndez fernando.diaz@Promexico.gob.mx Av. 16 de Septiembre, 564. Col. Centro C.P. 44100, Guadalajara, Jal. Tel. (33) 3613-0207 Ext. 81826 Nextel: (01 33) 1612-0216 id: 72-6822226-9
	2. Colima	
	3. Guanajuato (León)	
	4. Jalisco (Guadalajara)	
	5. Michoacán (Morelia)	
	6. Nayarit	
REGION CENTRO NOROESTE	1. Coahuila	Samuel Lara Sánchez samuel.lara@Promexico.gob.mx Av. Calzada San Pedro, 801, Edificio Plaza Río Local 10, P.B. Fuentes del Valle Municipio de San Pedro Garza García. C.P. 66220 Tel. (01 81) 8335-9643 / 1352-8719
	2. Durango	
	3. Gómez Palacio	
	4. Nuevo León	
	5. San Luis Potosí	
	6. Zacatecas	

1.3.2. Oficinas de promoción comercial e inversión en el resto del mundo

Las Oficinas Regionales de Promoción e Inversión, comúnmente llamadas "Oficinas de Representación en el Exterior (OREX)", tienen a su cargo la promoción de México³⁰ (las funciones de las Oficinas Exteriores, se encuentran especificadas en el inciso 2.5.2. en "Funciones Unidades Administrativas"). Actualmente, tienen 35 oficinas representadas a nivel mundial, las cuales coordinan a su vez, la promoción en otros países o estados.

Recientemente, se abrieron "nuevas oficinas" para atender a "nuevos mercados" los cuales son los mercados "asiáticos y lo concerniente a Australia". Asimismo, de acuerdo al Plan Nacional estipulado por Proméxico, se prevé abrir 5 oficinas más, para llegar a un total de 40 oficinas en el mundo. A continuación se describe un cuadro, con los principales datos generales de las oficinas en el exterior, así como su área de alcance y coordinación.

Cuando seleccionan los países para la apertura de nuevas oficinas, además del potencial exportador o de inversión que pueda generar, también les dan un especial énfasis a aquellos países con los cuales México tiene tratados preferenciales, como los Tratados de Libre Comercio -TLC-



Nota: las oficinas de Proméxico están en: Norte América, Centroamérica (donde Guatemala es la oficina central del istmo), Suramérica, Oceanía, Europa, África y actualmente con reciente incursión en Asia.

³⁰ Para mayor información sobre las funciones de las oficinas internacionales, favor ver la Ley Orgánica de Proméxico

REGIÓN	UBICACIÓN DE OFICINAS	COORDINADOR REGIONAL
AMERICA DEL NORTE	CANADA	
	1. MONTREAL : Esta oficina atiende a :	NUEVA YORK: (Oficina Regional) Gerardo Patiño Fernández, Director Regional gerardo.patino@Promexico.gob.mx 757 Third Avenue, Suite 2403, New York, N.Y. 10017, U.S.A Teléfonos:(001 212) 826-2916 Fax:(001 212) 826-2979
	• Isla del Príncipe Eduardo	
	• Maine	
	• New Brunswick	
	• New Foundland	
	• New Hampshire	
	• Nueva Escocia	
	• Québec	
	• Terranova	
	• Vermont	
	2. TORONTO: Esta oficina atiende a :	Oficina de Montreal :Alfonso Mojica Navarro, representante de negocios alfonso.mojica@Promexico.gob.mx 1501 McGill College, Suite 1540 Montreal, Quebec, H3A 3M8 Teléfonos (001 514) 287-0899 / 287-1844 Fax: (001 514) 287-1669
	• Toronto	
• Manitoba		
• Ontario		
• Saskatchewan		
3. VANCOUVER: Esta oficina atiende a :	Oficina de Toronto José Antonio Peral Vallejo, representante de negocios jose.peral@Promexico.gob.mx 1 Dundas St. West, Suite 2110 P.O. Box 11 Toronto, Ontario, Canadá M5G 1Z3 Teléfonos (001 416) 867-9292 / 867-1847 Fax: (001 416) 867-9325	
• Vancouver		
• Alberta		
• Alaska		
• British Columbia		
• Washington		
ESTADOS UNIDOS		
4. NUEVA YORK (Oficina Regional)	Oficina de Vancouver Carlos Cacho Díaz Ballesteros, representante de negocios carlos.cacho@Promexico.gob.mx Suite 411, 1177 West Hastings Street, Vancouver, BC, V6E 2K3 Teléfonos (001 604) 682-3648 Fax: (001 604) 682-1355	
• Canadá		
• Estados Unidos		
5. CHICAGO Esta oficina atiende a :	Oficina de Chicago Miguel Ángel Leaman Rivas, representante de negocios miguel.leaman@Promexico.gob.mx 225 North Michigan Ave. Suite 1800 Chicago, Illinois 60626 Teléfonos (001 312) 856-0316 Fax: (001 312) 856-1834	
• Dakota del Norte		
• Dakota del Sur		
• Detroit		
• Illinois		
• Indiana		
• Iowa		
• Michigan		
• Minnesota		
• Nebraska		
• Ohio		
• Wisconsin		
6. DALLAS	Dallas Diana Castañeda, representante de negocios diana.castañeda@Promexico.gob.mx 2777, Stemmons Freeway. Suite 1622 Dallas, Texas Teléfonos (001 214) 688-4095 Fax: (001 214) 905-3831	
• Dallas		
• Arkansas		
• Kansas		
• Missouri		
• Nebraska		
• Oklahoma		
• Norte de Texas		
7. MIAMI	Houston Julio Carlos Marrón Recamier, representante de negocios carlos.marron@Promexico.gob.mx 1330 Post Oak, Boulevard Suite 1600 Houston, Texas 77056 Teléfonos (001 713) 513-7184 Fax: (001 713) 513-7186	
• Florida		
• Haití		
• Jamaica		
• Louisiana		
• Mississippi		
• Puerto Rico		
• República Dominicana		
8. HOUSTON	Los Ángeles Mario Juárez, representante de negocios mario.juarez@Promexico.gob.mx 350 South Figueroa St., World Trade Center, Suite 296 Los Angeles, California, 90071 Teléfonos (001 213) 628-1220 Fax: (001 213) 628-8466	
• Houston		
• Louisiana		
• Nuevo Mexico		
• Sur de Texas		
• Wyoming		
9. LOS ANGELES	Miami César Bueno, representante de negocios cesar.bueno@Promexico.gob.mx 444, Brickell Ave. Suite 450 Miami, Florida, 33131 Teléfonos (001 305) 415-9360	
• Los Ángeles		
• Arizona		
• Nevada		
• Sur de California		
10. GUATEMALA		
• Belice		
• Costa Rica		
• El Salvador		
• Guatemala		
• Honduras		
• Nicaragua		
11. COLOMBIA		
• Ecuador		
• Guayana		
• Panamá		
• Perú		
• Surinam		
• Venezuela		
12. CHILE		
• Argentina		
• Chile		
• Uruguay		
13. BRASIL (OFICINA REGIONAL)		
• Bolivia		
• Brasil		
• Paraguay		
CENTRO Y SUR AMERICA		



1.4. Sectores de promoción para la inversión y comercio (Proméxico)

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 reconoce que el desarrollo humano sustentable es la premisa básica para el desarrollo integral del país, el cual consiste en crear una atmósfera en que todos puedan aumentar su capacidad y las oportunidades puedan ampliarse para las generaciones presentes y futuras. Por eso, contar con una economía “competitiva y generadora de empleos” constituye uno de los ejes adscritos (eje No.2 del referido Plan) mediante el cual se pretende lograr “una mayor competitividad e incrementar la inversión generando en consecuencia una mayor creación de empleos que permitan a los individuos elevar sus niveles de bienestar económico; así como la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas, la cual puede darse, aprovechando el entorno internacional para potenciar el desarrollo de la economía mexicana”. Así también, dentro de las estrategias planteadas dentro de este Plan, se enmarca dar un especial énfasis a aquellos sectores que desarrollen la “Ciencia y la Tecnología”, y sectores manufactureros con alto valor agregado.

De acuerdo a esto, México se ha enfocado en diez sectores primordiales para atracción de inversión extranjera directa:

1. Aeroespacial
2. Agroalimentos
3. Automotriz
4. Industrias Creativas
5. Eléctrico-Electrónico
6. Ciencias de la Vida
7. Energías renovables
8. Moda y hábitat (valor agregado en sectores tradicionales como calzado, joyería, muebles)
9. Residencias turísticas
10. Servicios de IT y Software

Estos sectores, se pueden constituir en: Manufactura (aeroespacial, automotriz, electrónica); los que incorporan innovación (energía renovables, biocombustibles, biotecnología, químico, IT) los de servicios (turismo, tercerización de procesos de negocios), y finalmente los que se le da valor agregado a segmentos ya tradicionales para la Exportación como lo son (cuero-calzado, agroalimentario, textil y confección, muebles y construcción).

A continuación se hace una descripción de cada uno de los sectores que México promociona.

1.4.1. El Sector Aeroespacial:

Actualmente, México es el país que atrae mayor inversión en el ramo de manufactura, superando a algunas de las principales potencias del sector. Con respecto a la inversión destinada al incremento de las capacidades de investigación y desarrollo, México ocupa la sexta posición a nivel mundial. Existen más de 190 compañías pertenecientes a la industria aeroespacial, que dan empleo a casi 30 mil trabajadores los cuales han generado US\$3 mil millones de dólares. En su gran mayoría, se trata de empresas extranjeras que han migrado a México en los últimos años, inspiradas por el éxito de las industrias automotriz y eléctrico-electrónica.

Algunos datos de relevancia sobre el desarrollo del sector en México:

- En la actualidad el 80% de empresas aeroespaciales en México se dedican a la manufactura de piezas como: componentes, cables y arneses, componentes de sistema de aterrizaje, modelado e inyección de plástico, maquinaria de precisión, entre otras.
- Por otro lado, las empresas dedicadas a la ingeniería, diseño y educación representan el 10% de las empresas aeroespaciales.
- Las empresas aeroespaciales dedicadas al Mantenimiento y Reparación (MRO por sus siglas en inglés) representan 10% del total de empresas y enfocan sus principales capacidades en el mantenimiento de: turbinas y motores, unidades auxiliares de poder, fuselajes, sistemas eléctrico-electrónicos, sistemas de aterrizaje, entre otros.

Dinámica de la conformación y desarrollo del sector de inversión Aeroespacial en México

Manufactura y ensamble	Servicios de Mantenimiento, Reparación y Operación (MRO)	Actividades de ingeniería y diseño
Componentes de ingeniería	Turbinas y motores	Dinámica aeroespacial
Arneses y cables	Sistemas Unitarios de Poder (APU)	Sistemas de control
Componentes de sistemas de aterrizaje	Fuselajes	Dinámicas de proyección computacional (CFD)
Inyección y moldes de plástico	Sistemas eléctrico-electrónicos	Instrumentación
Intercambiadores de calor	Sistemas de aterrizaje	Simulación de vuelos
Maquinado de precisión	Componentes dinámicos	Técnicas de pruebas no destructivas (NDT)
Sistemas de audio y video	Hélices	Instrumentación virtual
Aislamiento en fuselajes	Cubrimientos, corrosión y protección	Procesamiento de datos e imágenes
Producción y control de software	Arreglo y rediseño de interiores	Sistemas de información de negocios especializados

Fuente: www.Promexico.gob.mx 2010

De acuerdo al estudio realizado por la consultoría AeroStrategy, donde se analizan las inversiones desde 1992 a 2008 de las 50 OEMS más grandes del mundo, México es el país de mayor atracción de inversión en la rama de manufactura, superando a países como China, Rusia, Estados Unidos, India, Malasia y Turquía. Con respecto a las inversiones en desarrollo de las capacidades de investigación y desarrollo, México se encuentra en la sexta posición, sólo después de Rusia, India, Estados Unidos, Reino Unido y China.

Fortalezas que promueve México en el sector:

- i. **Experiencia:** La experiencia y éxito de México en el desarrollo de sectores como el automotriz y electrónico, aportan una plataforma de metodologías especializadas de infraestructura; las cuales favorecen el desarrollo de la industria aeroespacial en México. Además permiten la optimización de las cadenas de suministro, programas de apoyo comunes y ventajas sinérgicas.
- ii. **Recurso Humano:** Actualmente en México se gradúan cerca de 90 mil estudiantes de ingeniería y tecnología. Lo cual representan una aportación de talento altamente atractivo para las empresas de sectores como el aeroespacial. Además cuenta con 750 mil estudiantes de ingeniería y tecnología, así como 900 programas de postgrado relacionados con estos tópicos.
- iii. **Costos Competitivos:** México es también el país con los costos de operación más competitivos para la industria aeroespacial. De acuerdo al estudio "Competitive Alternatives 2008" de KPMG, el país permite un ahorro de más de 30 por ciento en costos de operación en comparación con los líderes actuales de la industria.
- iv. **Cluster en varios estados mexicanos** relacionados al sector aeroespacial.



Fuente: www.Proméxico.gob.mx 2010

1.4.2. El Sector Agroalimentarios:

México destaca en el mundo como exportador de productos agroalimentarios. Esta industria estratégica está conformada por los sectores: agrícola, silvícola, ganadero, apícola, caza, pesca, biotecnología, bebidas (tanto alcohólicas como no alcohólicas), tabaco, confitería, botanas y empaquetado.

Algunos datos de relevancia sobre el desarrollo del sector en México:

- Entre 2003 y 2007 las exportaciones agropecuarias de México crecieron a una tasa promedio anual de 12%, mientras que las importaciones lo han hecho al 11%.
- El sector de las conservas alimenticias es una rama con crecimiento constante en el rubro de las exportaciones, que actualmente representa más del 18.4 por ciento del total de las ventas. El ritmo de crecimiento de las exportaciones de este sector en los últimos 7 años es entre 18 y 20 por ciento anual.
- El país se encuentra entre los principales exportadores mundiales de tomate, aguacate, limón persa, café orgánico y aloe vera, así como de pepino y pimienta de invernadero.
- Finalmente, en los últimos 30 años el tequila y el mezcal han alcanzado una importante.

Agronegocios:

Productos con mayor demanda	Productos de oportunidad
Tomate	Papaya
Chile	Tunas
Aguacate	Melón
Pepino	Langosta
Limón Persa	Nutracéuticos

Innovación alimentaria:

Productos con mayor demanda	Productos de oportunidad
Cortes de carne de cerdo congelada sin hueso	Cortes y despojos congelados y refrigerados de porcino
Cortes de carne de bobino fresco y congelado	Cortes de carne y despojos comestibles de bovino
Carne de caballo	Productos procesados de ave y cerdo
Cerveza de malta	Tequila
Tequila	Mezcal

proyección internacional y han obtenido la denominación de origen.

Fortalezas que promueve México en el sector:

- i. Extensión territorial: Diversidad climatológica y cercanía geográfica con uno de los mercados más grandes del mundo: Estados Unidos.
- ii. Inocuidad y Sanidad: El sector agroalimentario en México ha invertido en la implementación de tecnología y de procesos de mejora que reducen considerablemente los riesgos de contaminación y de residuos tóxicos en los alimentos. Los productores mexicanos cumplen con las certificaciones sanitarias más importantes a nivel mundial, como Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP por sus siglas en inglés) y Administración de Drogas y Alimentos de Estados Unidos (FDA por sus siglas en inglés). En México, existe estricta vigilancia en la aplicación de buenas prácticas en unidades de producción pecuaria, campañas zoonosanitarias e inspecciones veterinarias permanentes en las plantas procesadoras de cárnicos.
- iii. Fuerza Laboral Calificada: En México existen más de 750 mil ingenieros capacitados para la industria, lo que se traduce en una fuerza laboral altamente calificada y con experiencia en el sector. Existen alianzas entre la industria y la Academia en México, que permiten que continuamente se incorporen nuevas tecnologías a la cadena productiva de los alimentos.
- iv. Biotecnología: México ha desarrollado una destacada red de investigación en biotecnología, y con ello, actualmente es uno de los principales países que siembran cultivos con mejoramiento genético e hibridación en el mundo.
- v. Denominación de origen: Un producto con denominación de origen, es aquel al que se le reconoce una calidad superior, consecuencia de características propias. México cuenta con once denominaciones de origen en este sector: Bacanora, Café de Chiapas, Café Veracruz, Charanda, Chile Habanero, Mango Ataulfo, Mezcal, Sotol, Tehuacán, Tequila, Vainilla de Papantla.
- vi. Cluster agronegocios: Existen diversos cluster tales como: aguacate, avícola, bovino, cacao, caprino, cerveza, elote, espárrago, limón, mango, melón, fresa, mezcal, bebidas alcohólicas, ovino, pepino, vino, pimiento marrón, porcino, sandía, tomate y uva.

1.4.3. Sector Automotriz:

La industria automotriz ha sido un sector estratégico para el desarrollo de México. Su participación en la economía nacional la posiciona como la segunda industria más importante de México, tan sólo precedida por el sector petrolero. México cuenta con empresas que producen vehículos automotrices para el transporte de personas y carga en general, así como compañías encargadas de fabricar sus partes y componentes, tanto para equipo original, como para el mercado de repuestos. De diez armadoras líderes de autos del mundo, ocho cuentan con plantas de ensamblaje en México, 8 empresas son productoras de vehículos ligeros, 12 empresas productoras de vehículos pesados y cerca de 1,100 empresas son fabricantes de autopartes. La industria automotriz en México, ha generado más de un millón de empleos.

Algunos datos de relevancia sobre el desarrollo del sector en México:

- México se encuentra entre los 10 principales productores de automóviles, caminos, partes y componentes del mundo.
- En el 2008, México produjo 2'102,801 automóviles, un aumento del 4% respecto al 2007, y exportó 1'661,406 automóviles, 3% más que el año anterior. Estos incrementos son notables si se comparan con la vertiginosa caída de ventas del 18% registrada por la industria automotriz estadounidense.
- La consultora CSM Auto pronostica que, en México, la producción de automóviles alcanzará los 3.1 millones de unidades en 2013, el doble del nivel del 2008.
- En 2008, las exportaciones de vehículos del sector automotriz mexicano se elevaron gracias a una mayor diversificación del mercado. La Exportación de unidades a Europa se incrementó un 9.8% mientras que las ventas a Asia y América Latina crecieron en el mismo periodo 2.2% y 7.3% respectivamente.
- El sector automotriz mexicano se enfoca tanto al mercado de inversión como al de exportación. Los principales vehículos que se fabrican en México para el mundo son: el Lincoln MKZ, el Volkswagen Beetle, el Nissan Tiida, el Honda CR-V, el Dodge Journey y el BMW X5 Blindado. Los maquinados de precisión, moldes para inyección de plástico, fundición de aluminio, hierro nodular, forja fría y caliente así como el estampado de lámina, representan una ventana de oportunidad para el sector.
- El estudio "Competitive Alternatives KPMGs Guide to International Business Location 2008 Edition", de la consultora KPMG, en coordinación con Mercer, Colliers International, Economic Research Institute y Decisio, coloca a México como el país número 1 para la manufactura de autopartes.
- Entre las empresas más importantes de esta industria en el país se encuentran: Toyota, Ford, GM, Chrysler, Volkswagen, Nissan, Honda, Volvo, BMW, Mercedes-Benz, Scania, Cummins, Daimler, Kenworth, Freightliner, International-Navistar, Robert Bosch, Denso, Delphi, Magna, Visteon, Eaton, Valeo, Bridgestone/Firestone, Johnson Controls, Michelin, Asin Seiki, Goodyear, Lear, Krupp, Faurecia, Siemens, San Luis Rassini y Metalsa.
- Los modelos que se producen exclusivamente en México para el mundo cumplen con los más estrictos estándares ambientales, de calidad y de seguridad. VW: Beetle, Bora Sedán y Bora Variant, Ford: Mercury Milan, Ford Fusion y Lincoln MKZ; GM: SUVs de lujo, vehículos compactos y tipo "Crossover"; Nissan: Sentra y Tiida (conocido como Versa en Estados Unidos Honda: CR-V y su primer Multi Utility Vehicle (MUV) denominado "Big Red"; Chrysler: PT Cruiser, Journey y el motor "HEMI" de 5.7 y 6.1 litros

Algunos casos de éxito del sector

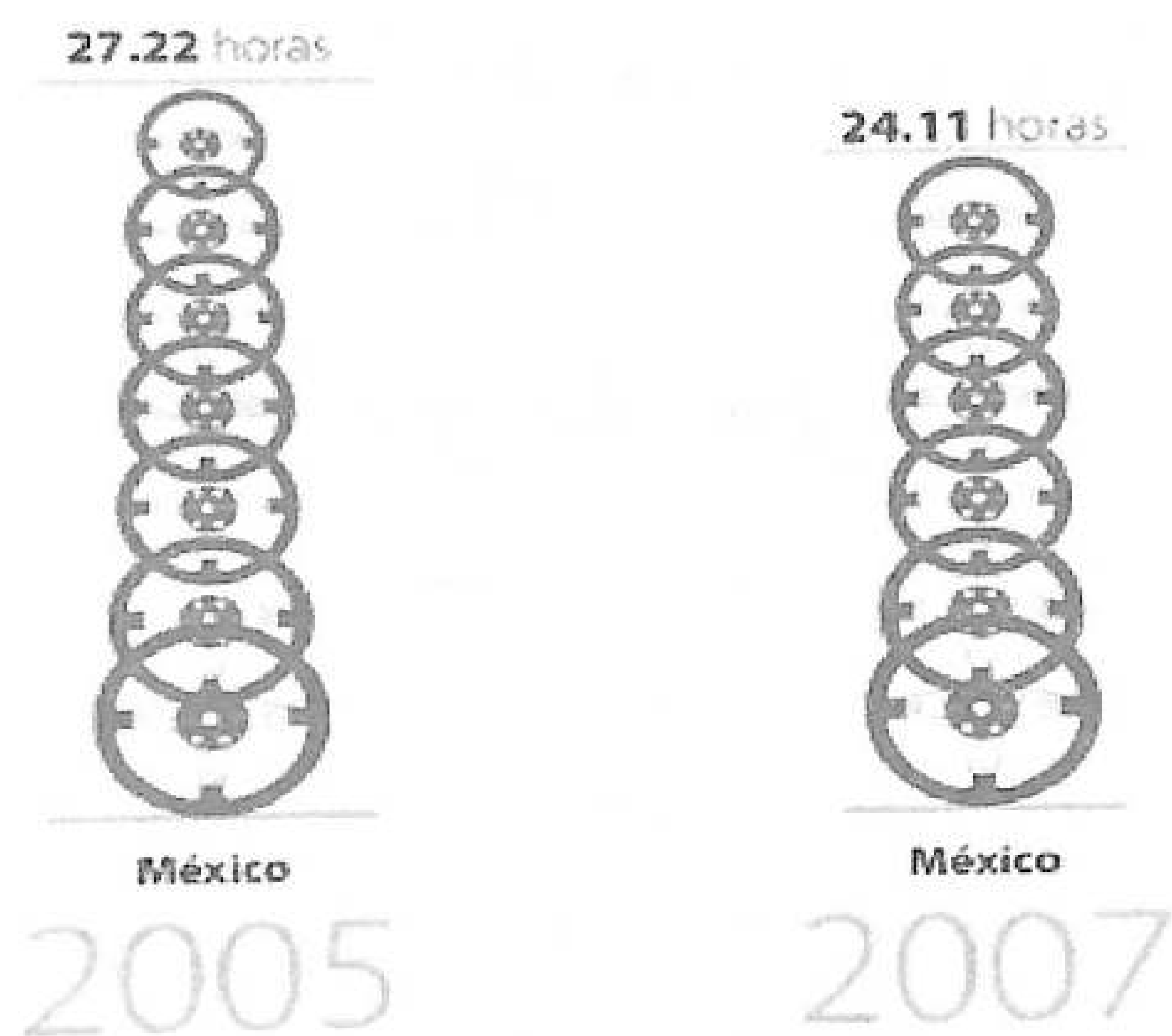
- General Motors abrió 3 centros de operaciones durante 2008, con una inversión total superior a los 3 mil millones de dólares en los últimos cinco años.
- Ford anunció en 2008 una inversión de 3 mil millones de dólares en un esfuerzo de reconversión de varias plantas con vistas a 2010.

- Nematik, es una de las firmas mexicanas de autopartes más importantes, ha expandido sus operaciones a más de 13 países en Europa, Asia y América.

Fortalezas que promueve México en el sector:

- Costos competitivos: El estudio "Competitive Alternatives KPMG's Guide to International Business Location 2008 Edition", de la consultora KPMG, en coordinación con Mercer, Colliers International, Economic Research Institute y Deciso, coloca a México como el país número uno para la manufactura de autopartes.
- Experiencia: La primera planta de la industria automotriz se estableció en México en 1921.
- Amplia red de proveeduría: En el país se han establecido las principales empresas de autopartes de Norteamérica, Europa y Asia con la finalidad de garantizar las entregas "justo a tiempo" y facilitar la flexibilidad de producción requerida por las armadoras. Existen 100 de las empresas de autopartes más importantes en el mundo están en el país, entre las que destacan: Robert Bosch, Denso, Delphi, Magna, Visteon, Eaton, Valeo, Bridgeston/Firestone, Johnson Controls, Michelin, Alsin, Seiki, Goodyear, Lear, ThyssenKrupp, Faurecia, Siemens, San Luis Rassini, Metalsa y Brembo, entre muchas más. Además hay 83,000 distribuidores, 167,000 mercados de repuestos, 322,000 Centros de Servicio.
- Fuerza laboral Calificada: México cuenta con más de 750 mil estudiantes en ingeniería y tecnología. Se gradúan al año 90 mil estudiantes de ingeniería y tecnología. Existen más de 900 programas de posgrados relacionados con la ingeniería y la tecnología en universidades mexicanas.
- Bajos costos laborales: Los costos laborales son más bajos en México que en otros lugares del mundo
- Productividad: De acuerdo al estudio "Offshoring - Onshore: Exploring México's Manufacturing Advantages", de la consultora McKinsey, la brecha de productividad entre EU y México, en términos de autos ensamblados por hora, se ha reducido de un 15 por ciento en 2005 a un 8 por ciento en 2007.

Productividad por país
Horas por vehículo



- La diferencia de productividad se redujo del 15% al 8% en los últimos 2 años.
- Las plantas mexicanas ganaron un promedio de 3 horas, mientras que en Estados Unidos únicamente mejoró 0.1 horas.

Fuente: Harbour Report 2008

1.4.4. Sector ciencia de la vida

En México el sector de Ciencias de la Vida está conformado por tres ramas: farmacéutico, dispositivos médicos y biotecnología. En México operan aproximadamente 200 compañías farmacéuticas que dan empleo a 40 mil personas. Por otro lado, existen instaladas en el país 130 empresas dedicadas a la fabricación, reparación o ensamble de dispositivos médicos. Las exportaciones totales de este sector sumaron cerca de 7 mil millones de dólares en 2008.

La Inversión Extranjera Directa (IED) de la industria en México, acumulado de 1999-2008 ha sido de 11 mil 101 millones de dólares. El principal origen de las inversiones en esta industria, fue Estados Unidos, seguido de Países Bajos, España, Luxemburgo y Alemania.

Algunos datos de relevancia sobre el desarrollo del sector en México:

- Está conformada por las actividades productivas relacionadas con la fabricación de productos farmacéuticos, aceites esenciales, preparaciones de perfumería o de cosmética, productos de limpieza y equipo médico.
- Según las estadísticas de las Naciones Unidas, en 2008 México fue el quinto país exportador de instrumental y dispositivos médicos en el mundo y el principal proveedor de Estados Unidos. Por otro lado, México, es el segundo mercado más grande de dispositivos médicos en Latinoamérica, después de Brasil.
- En 2007, el valor de la producción de la industria farmacéutica alcanzó 9.2 miles de millones de dólares, es decir, casi 6 por ciento superior al valor alcanzado en 2006.
- México fue el 1er. exportador de productos farmacéuticos en América Latina, con un total de ventas al exterior de 1 mil 306 millones de dólares.
- Por su parte, las exportaciones mexicanas de dispositivos médicos aumentaron 12 por ciento en 2008, llegando a 5 mil 275 millones de dólares.
- En la rama de instrumentos y aparatos de medicina, México fue el principal proveedor de Estados Unidos y el 6º exportador a nivel mundial², con un total de 3 mil 912 millones de dólares.

Productos de desarrollo para atracción del IED en el Sector de Dispositivos Médicos

Productos con mayor demanda	Productos de oportunidad
Jeringas	Mobiliario
Manufacturas textiles para ortopedia	--
Instrumental quirúrgico	--
Jeringas, Agujas, Catéteres, Cánulas	--
Botiquines de primeros auxilios	--

Desarrollo de Inversión en el Sector de Dispositivos Médicos

Productos con mayor demanda	Productos de oportunidad
Medicamentos acondicionados para la venta al por menor	Medicamentos dosificados y acondicionados para la venta al por menor
Pectinas	Medicamentos sin dosificar y acondicionar para la venta al por menor
Prasterona	Perfumes
--	Jabones y detergentes

Fuente: www.Promexico.gob.mx

Fortalezas que promueve México en el sector:

- i. **Costos competitivos:** México es el país con los costos de operación más competitivos –en comparación con los países líderes en la industria–, según el estudio “Índice de costos de manufactura 2009”, de Alix Partners. “México permite un mayor porcentaje de ahorro en costos de producción de productos farmacéuticos, biotecnológicos, pruebas clínicas y dispositivos médicos; comparado con los países líderes de la industria¹”.
- ii. **Desarrollo de Cluster sectoriales:** Cimentación del cluster químico, farmacéutico y equipo instrumental médico.
- iii. **Apoyo de Asociaciones y Cámaras Nacionales específicas para el desarrollo del sector:** Hay 200 compañías farmacéuticas en México, las cuales tienen el apoyo de diversas asociaciones y cámaras nacionales que fortalecen al sector, entre las que destacan:
 - Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) www.canacintra.org.mx
 - Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA) www.canifarma.org.mx
 - Asociación Nacional de Fabricantes de Medicamentos (ANAFAM) www.anafam.org.mx
 - Asociación Mexicana de Industrias de Investigación Farmacéutica (AMIIF) www.amiif.org
 - Asociación Farmacéutica Mexicana (AFMAC) www.afmac.org.mx
- ii. **Fuerza laboral calificada:** México cuenta con más de 750 mil estudiantes en ingeniería y tecnología. Se gradúan al año 90 mil estudiantes de ingeniería y tecnología. Existen más de 900 programas de posgrados relacionados con la ingeniería y la tecnología en universidades mexicanas.
- iii. **Protección a la propiedad intelectual:** México fomenta la creatividad, el desarrollo y la innovación, por ello protege la propiedad intelectual y persigue todas aquellas acciones que vayan en contra de este derecho. Por aparte, el país posee un organismo que fomenta el registro de patentes y marcas, llamado Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. Durante 2007 se registraron aproximadamente 10 mil patentes y cerca de 55 mil marcas registradas. (Fuente: Organización Mundial de Comercio, 2007)

1.4.5. Sector eléctrico-electrónico:

La industria eléctrico- electrónica es la principal actividad productiva exportadora del país. Las exportaciones de esta industria alcanzaron US\$91 millones de dólares en el 2008, lo que representó un 30% de las exportaciones totales del país. Además, esta industria contribuyó con el 8% del PIB durante el 2008. México cuenta con 600 plantas industriales, las cuales han logrado generar 542 mil empleos directos. Esta industria produce lo siguiente: equipos de audio, video, cómputo, telecomunicaciones, equipo comercial y de oficina, electromédico y electropartes (componentes electrónicos).

Algunos datos de relevancia sobre el desarrollo del sector en México:

- La industria electrónica en México está compuesta principalmente por empresas ensambladoras de productos finales, las cuales demandan insumos importados. Entre 2000 y 2007, la inversión extranjera en esta industria ascendió a 3 mil 524 millones de dólares, mismos que se dirigieron principalmente a la producción de televisores de alta tecnología, decodificadores de TV y teléfonos celulares.
- El IED durante el 2008 sumó mil 300 millones de dólares.
- Entre las empresas más importantes de esta industria en el país se encuentran: Elcoteq, Nokia, Sanmina, Brightstar, Celestica, Hewlett, Universal Scientific, BDT de México, Molex, Siemens, Emerson Electric, Appleton Electric, Hammond Power, GE-Prolec, Transformadores y Tecnología, Corporación Mitsuba, Robert Bosch, Motores y generadores US, Osram, General Electric, Philips, Mabe, Koblenz, Whirlpool, Daewoo, Euroleds, Flextronics, Samsung, Sony, LG, Panasonic, Sharp, Jabil y Maguellan

Productos con mayor demanda	Productos de oportunidad
Equipo de telefonía	Focos ahorradores
Computadoras y sus partes	Electrodomésticos de bajo consumo de energía
Interruptores	Focos LEDs
Transformadores	Tarjetas de cómputo
Motores y generadores	Pantallas de plasma
--	Teléfonos móviles

Fuente: www.Promexico.gob.mx

Fortalezas que promueve México en el sector:

- Experiencia:** Las primeras plantas de la industria eléctrico - electrónico se establecieron en México a finales de los años 50. Hoy en día, existen cuatro agrupamientos industriales en las regiones norte y centro del país. Más de cinco décadas de experiencia dan como resultado: capacidades técnicas y administrativas. Cultura de Negocios similares a la de Estados Unidos.
- Liberación comercial:** En toda la cadena productiva, lo que significa acceso a insumos a precios internacionales.
- Cluster consolidado:** De aparatos electrodomésticos, productos electrónicos, productos eléctricos.
- Ventajas logísticas derivadas de la cercanía al mercado norteamericano.**

- v. **Fuerza Laboral Calificada:** Actualmente en México se gradúan cerca de 90 mil estudiantes de ingeniería y tecnología. Lo cual representa una aportación de talento altamente atractivo para las empresas de sectores como el eléctrico - electrónico.
- vi. **Costos Competitivos.** De acuerdo al estudio "Competitive Alternatives 2008" de KPMG, México es el país número 1 para la manufactura de componentes y equipos electrónicos; ya que permite un ahorro en costos de manufactura de más de 20 por ciento. De acuerdo al estudio "Índice de costos de manufactura 2009", elaborado por la consultora Alix Partners, México es el país con menores costos para la manufactura de componentes industriales. Esto en comparación con las principales potencias emergentes como Brasil, China e India.

1.4.6. Sector de energía renovable:

México cuenta con mil 924.8 MW (Megavatios) de capacidad instalada de generación eléctrica con base en energías renovables. Además de ofrecer un gran potencial para la generación de energía a través de fuentes renovables, México tiene la capacidad para convertirse en un importante proveedor de componentes a nivel mundial y especialmente para la zona de libre comercio de América del Norte. Aunque este sector es de reciente incorporación, se puede mencionar el caso de Vientek, quien instaló dos plantas de manufacturas para fabricación de aspas turbinas eólicas, la cual ha producido más de 5 mil aspas para motores eólicos. Otro caso ha sido Kyocera, quién instaló una fábrica para la creación de paneles solares.

Las aéreas en las cuales México se está concentrando son: la geotérmica, hídrica, eólica, solar y los biocombustibles.

Algunos datos de relevancia sobre el desarrollo del sector en México:

- México como plataforma para la creación de empleos mediante la fabricación y manufactura de componentes necesarios para el impulso de las mismas.
- Energía Eólica: El potencial de México es superior a los 40,000 MW. En la actualidad México cuenta con al menos 28 proyectos, entre ellos se encuentra Eurus, uno de los proyectos eólicos más grandes de Latinoamérica, con una capacidad instalada de 250 MW.
- Energía solar: La mitad del territorio nacional presenta una insolación promedio de 5 KWh por metro cuadrado al día, suficiente para satisfacer la necesidad de un hogar mexicano promedio. Se estima que México tendrá una capacidad de 10MW producidos por tecnología termosolar en 2012.
- Energía Hidráulica: El potencial estimado para centrales con capacidades menores a los 10MW, se sitúan en los 3 mil 250 MW. En México se han instalado 34 centrales dentro de este rango, las cuales tienen una capacidad total de 109 MW.
- Energía geotérmica: México tiene una capacidad instalada de casi mil MW generados por energía geotérmica. Actualmente, nuestro país ocupa el tercer lugar a nivel mundial después de Filipinas y Estados Unidos.
- Energía de la biomasa: Los bioenergéticos representan 8 por ciento del consumo de energía primaria en el país. El potencial de bioenergía en México se estima entre 83 mil 500 y 119 mil MW al año.
- Empresas Establecidas en México Algunas de las empresas de este sector establecidas en México son: EDF Energies Nouvelles, Iberdrola, Kyocera, Liebherr, Sanyo, Sunpower USO, Vientek (Empresa conjunta de Mitsubishi y TPI Composites)

Fortalezas que promueve México en el sector:

- i. **Experiencia.** El éxito de México en el desarrollo de sectores como el automotriz y eléctrico-electrónico, aporta una plataforma de metodología especializada en infraestructura, que favorece el desarrollo del

sector de Energías Renovables en México y permite la optimización de las cadenas de suministro, programas de apoyo comunes y ventajas sinérgicas.

- ii. **Fuerza Laboral Calificada:** Actualmente, en México se gradúan cerca de 90 mil estudiantes de ingeniería y tecnología. Lo cual representa una aportación de talento altamente atractivo para las empresas de sectores como el de Energías Renovables.
- iii. **Costos Competitivos.** De acuerdo al estudio "Índice de costos de manufactura 2009", elaborado por la consultora Alix Partners, México es el país con menores costos para la manufactura de componentes industriales. Esto en comparación con las principales potencias emergentes como Brasil, China e India.

1.4.7. Industrias creativas en México

En este sentido el sector está conformado por: Medios de comunicación publicidad, televisión abierta, televisión por cable, marketing y cine. El otro sector es el de videojuegos.

Algunos datos de relevancia sobre el desarrollo del sector en México:

- Este sector tuvo un crecimiento promedio anual del 4.5 por ciento, durante el periodo 2004-2008¹. Se espera que la industria de medios de comunicación en México, tenga un crecimiento anual compuesto de 7.2 por ciento para el periodo 2008-2013; y que alcance ventas mayores a los 17.4 mil millones de dólares para finales de 2013
- Videojuegos en México, esta industria tuvo un crecimiento promedio anual de 14.3 por ciento durante el periodo 2004-2008. El mercado interno alcanzó un valor de 638 millones de dólares en 2008.
- México está ubicado entre los principales 15 mercados de videojuegos a nivel mundial y el primero de América Latina, con más de 50 por ciento de las ventas de la región. De acuerdo al estudio de Pricewater Cooper (PWC), el crecimiento de este sector será de 9.4 por ciento durante el periodo 2009-2013 y tendrá un valor de mercado en México de 1,002 millones de dólares en 2013

Fortalezas que promueve México en el sector:

- i. **Infraestructura.** México ofrece grandes beneficios a la producción de contenidos digitales y audiovisuales gracias a su ubicación estratégica. Infraestructura desarrollada, clima, variedad escénica en óptimas localidades, variedad de paisajes. De manera conjunta, México ofrece una gran calidad de vida y entretenimiento cosmopolita. Los contenidos audiovisuales que se producen en el país se consumen en todo el mundo, desde América Latina y EU, hasta China y Rusia.
- ii. **Fuerza Laboral Calificada:** Hay estudiantes relacionados a animación y diseño digital cine comunicación digital comunicación en medios virtuales diseño de imagen y sonido, diseño interactivo ingeniería en sistemas digitales, ingeniería interactiva en animación digital. Existen más de 900 programas de posgrado relacionados con la ingeniería y tecnología en universidades mexicanas. La gran mayoría de los profesionistas en México hablan inglés como segundo idioma.
- iii. **Protección a la propiedad intelectual México es un país que fomenta la creatividad**, el desarrollo y la innovación, por ello protege la propiedad intelectual y persigue todas aquellas acciones que vayan en contra de este derecho. Aunado a esto, México posee un organismo que fomenta el registro de las obras protegidas por los derechos de autor, llamado Instituto Nacional del Derecho de Autor.
- iv. **Iniciativas sectoriales La industria, el Gobierno Federal y Proméxico, trabajan en conjunto para desarrollar un programa de apoyo integral que impulse a las industrias creativas.**

Entre las estrategias planteadas se encuentran:

- Comunidad Creativa Digital, es un proyecto que implica el desarrollo de clusters con infraestructura y tecnología de punta, capaz de desarrollar los más grandes proyectos creativos de la industria y con capacidad para albergar a más de 10 mil creativos.

- Desarrollo de un programa de incentivos y atención a las inversiones y producciones creativas extranjeras.
- Integración de la cadena de proveeduría nacional de servicios al sector.
- Creación de portafolios de proyectos creativos exportables.
- Impulso de una plataforma de comunicación comunitaria.
- Suministro de mejores esquemas de protección de la propiedad intelectual.

v. **Costos competitivos.** De acuerdo al reporte más reciente elaborado por KPMG, "Competitive Alternatives 2008", México está ubicado como el país con mayor ventaja competitiva para el desarrollo de software, videojuegos, Web y multimedia, con base a una muestra de 102 países. El listado considera las principales variables de competitividad, como costos de logística, mano de obra, costo de transporte, ventas netas, entre otros

1.4.8. Sector de la moda y hábitat

Este concepto lo integran los sectores textil y confección; cuero y calzado; joyería y artículos de regalo; y artículos de decoración y muebles. Estas industrias buscan desarrollar la imagen de México como país generador de diseño y moda. Desde 2002, las plantas productoras del país se han especializado en la confección de productos con mayor valor agregado, producciones flexibles y tiempos más cortos de entrega, lo que ha contribuido a registrar una balanza comercial superavitaria en la confección.

Algunos datos de relevancia sobre el desarrollo del sector en México:

- La industria textil durante el 2008: La industria textil y de confección contribuyó con 3.72 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero de México. Las Exportaciones mexicanas de textiles y prendas de vestir alcanzaron 6 mil 882 millones de dólares.
- De acuerdo a datos del IMSS, México tiene 9 mil 979 empresas especializadas en confección.
- México fue el 4º mayor proveedor de textiles y prendas de vestir a Estados Unidos. Este sector contribuyó con 12 por ciento del empleo en la industria manufacturera.
- La industria del cuero y el calzado contribuyó con 1.24 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero de México.
- La Industria de Cuero y Calzado: Las Exportaciones mexicanas de cuero y calzado alcanzaron 554 millones de dólares.
- México fue el 9º mayor proveedor de cuero y calzado en el mundo.
- En cuanto a volumen de producción, el mercado del calzado en México creció 9.1 por ciento entre 2004 y 2008, generando 273.5 millones de pares. Se espera que aumente a 366.3 millones de pares al final del 2013.
- La Industria de Joyería y Regalos: Durante el 2008, las exportaciones mexicanas del sector de joyería alcanzaron 2 mil 591 millones de dólares, mientras que el sector de decoración y regalos sumaron 718 millones de dólares.
- En México se encuentran establecidas más de 12 mil empresas de estos sectores, de las cuales 12 por ciento de ellas son exportadoras.
- La industria de muebles y decoración: Durante el 2008, La fabricación de muebles y productos relacionados representó 1.32 por ciento del total del PIB nacional. Las Exportaciones mexicanas del sector de muebles alcanzaron 3 mil 69 millones de dólares, siendo Estados Unidos su principal destino con 93 por ciento de participación.

Textil y confección:

Productos con mayor demanda	Productos de oportunidad
Pantalones de algodón	Pantalones, shorts y faldas
Playeras y camisetas interiores de algodón	Camisetas de moda y ropa deportiva
Pantalones de fibras artificiales y sintéticas para hombre	Calcetines, suéteres y blusas de punto
Suéteres de fibras artificiales y sintéticas	Trajes, abrigos y sacos
Calcetines de algodón	Corsetería y lencería

Cuero y calzado:

Productos con mayor demanda	Productos de oportunidad
Botas y botín	Calzado de dama
Los demás calzados	Calzado especializado para diabéticos
Calzado con suela de caucho	Calzado hecho a la medida
Pieles y cueros divididos con la flor	Cuero de bovino precurtido al cromo húmedo "wet blue"
Pieles y cueros- Plena flor sin dividir	Las demás cintas

Muebles:

Productos con mayor demanda	Productos de oportunidad
Los demás asientos, con armazón de madera	Muebles de metal del tipo utilizado en oficinas
Los demás asientos, con armazón de metal	Asientos giratorios de altura ajustable
Los demás muebles y sus partes	Muebles de madera del tipo utilizado en cocinas
Asientos, incluso los transformables en cama, y sus partes	Muebles de plástico
Los demás muebles de metal	Estaciones de trabajo

Joyería y artículos de regalo:

Productos con mayor demanda	Productos de oportunidad
Artículos de joyería y sus partes, de metal precioso	Vajillas y demás artículos de uso doméstico
Sujetadores de plata, incluso revestida o chapada de otro metal precioso	Artículos de porcelana para el servicio de mesa o cocina
Artículos de joyería y sus partes, de chapado de metal precioso sobre metal común	Estatuillas y demás artículos de cerámica para adorno
Velas, cirios y artículos similares	Artículos de vidrio para servicio de mesa, cocina, tocador, oficina o usos similares
Marquetería y taracea, cofrecillos y estuches para joyería u orfebrería y manufacturas similares	Vidrio estirado o soplado en hojas

Fortalezas que promueve México en el sector:

- i. **La moda está relacionada con las producciones cortas.** México puede ofrecer flexibilidad en la producción que permite tener productos de temporada y de moda, con abastecimientos rápidos y puntuales.
- ii. **Valor agregado en relación a diseño e innovación:** y esto se suma a una industria moderna, servicios logísticos competitivos.
- iii. **Experiencia:** relacionada con la mano de obra, que ha sido en muchos casos generacional.
- iv. **Con el auge de los diseñadores y marcas mexicanas,** México demuestra un gran potencial para la generación de moda a nivel internacional.
- v. **Cluster sectoriales** Calzado, confección, joyería, curtido, muebles de madera y metal, regalos, textil

1.4.9. Sector de residencias turísticas:

En este sentido México está fomentando dos grandes rubros: la vivienda para residencia y el turismo médico. Su enfoque, es Estados Unidos y Canadá primordialmente. De acuerdo a estimaciones de la empresa Softec, dedicada a ofrecer servicios de consultoría en proyectos inmobiliarios; durante los próximos cinco años, más de la tercera parte de las residencias turísticas en México serán adquiridas por "baby boomers". Tanto el gobierno federal, como los gobiernos estatales y organismos empresariales trabajan intensamente para aprovechar esta atractiva oportunidad. En este sector, Proméxico, está involucrando a la perfección el factor turístico y de inversión, pues se combina proyectos residenciales para poder satisfacer a este sector.

Algunos datos de relevancia sobre el sector:

- Sector de Residencias Turísticas: De acuerdo al Census Bureau de EE.UU., cerca de 80 millones de estadounidenses "baby boomers" se retirarán en los próximos 20 años (personas mayores a 50 años) quienes tienen las siguientes características: Ingresos US\$70 a US\$150 mil dólares, alto nivel educativo (al menos el 25% grado universitario) 80% son propietarios de más de una vivienda, y la tercera parte de su patrimonio lo invierten en bienes raíces, utilizan tecnologías de comunicación e información modernas.
- Este segmento, buscará lugares opcionales de residencia y vivienda, para seguir manteniendo su "estilo de vida", por lo que EE.UU, resulta muy caro para mantenerlo.
- De acuerdo al Departamento de Estado de EE.UU., 6.5 millones de estadounidenses viven fuera de su país, de los cuales 1.2 viven en México, siendo el 20% del total.
- Los extranjeros residentes en México han manifestado tener una experiencia agradable. La mayoría de estos viven en el país desde más de 13 años y de acuerdo a la revista "International Living" México fue catalogado en el 2007 y 2008 como el mejor país para el retiro de norteamericanos, con base a un estudio del "Índice Anual de Retiro".
- Sector Turismo de Salud:³² En el caso de México, ésto inició en 1996. Poco a poco, México se volvió el principal destino para realización de cirugías cosméticas y dentales. Se sabe que los estadounidenses gastan US\$2.2 billones en salud: de los cuales 5,500 millones lo gastan fuera de EE.UU.
- Este sector surge, por necesidad, pues 45 millones de personas en EE.UU., no cuenta con seguro médico; 30 millones de personas se encuentran sub-aseguradas en ese país, por lo que los que cuentan con seguro tienen que pagar una cantidad creciente de gastos de bolsillo. Los costos de atención a la salud

³² El Turismo de Salud consiste en el tratamiento médico de calidad a costos competitivos que recibe una persona que viaja fuera del país de origen. Fuente www.medicaltourismassociation.com

en EE.UU., se han duplicado en los últimos 10 años. Hay 15.3 millones de hispanos-estadounidenses sin seguro médico, lo cual representa el 34% del total de hispanos en EE.UU.

- Se ha aumentado la calidad en servicio de salud, además en precios competitivos en: India, Costa Rica, Filipinas, Indonesia, Singapur y México.

- Agencias de Turismo en EE.UU., promueven paquetes de "check up o tratamientos"

Factores que promueven para el sector:

- i. Sector de residencias turísticas: Cercanía, clima y belleza natural, infraestructura de telecomunicaciones, aérea y carretera, biodiversidad, menor costo de residencia, menor costo de vida, patrimonio cultural e histórico, servicios de salud con menores costos y de buena calidad.
- ii. Sector de Turismo Médico: Creciente número de hospitales, procedimientos médicos y personal certificado por la Joint Commission International (JCI)³³, Infraestructura y tecnología de vanguardia, Informe accesible y transparencia de resultados, eficiente atención, estrategia a largo plazo con clientes y aseguradoras, desarrollo humano a nivel internacional.

1.4.10. *Servicios de IT y software:*

México alcanzó 4 mil 200 millones de dólares en 2008, mientras que el mercado de software sumó 2 mil 400 millones de dólares en el mismo periodo, según Business Monitor. De acuerdo a un reporte de Business Monitor, se estima que este mercado logrará alcanzar 10 mil 195 millones durante el 2013.

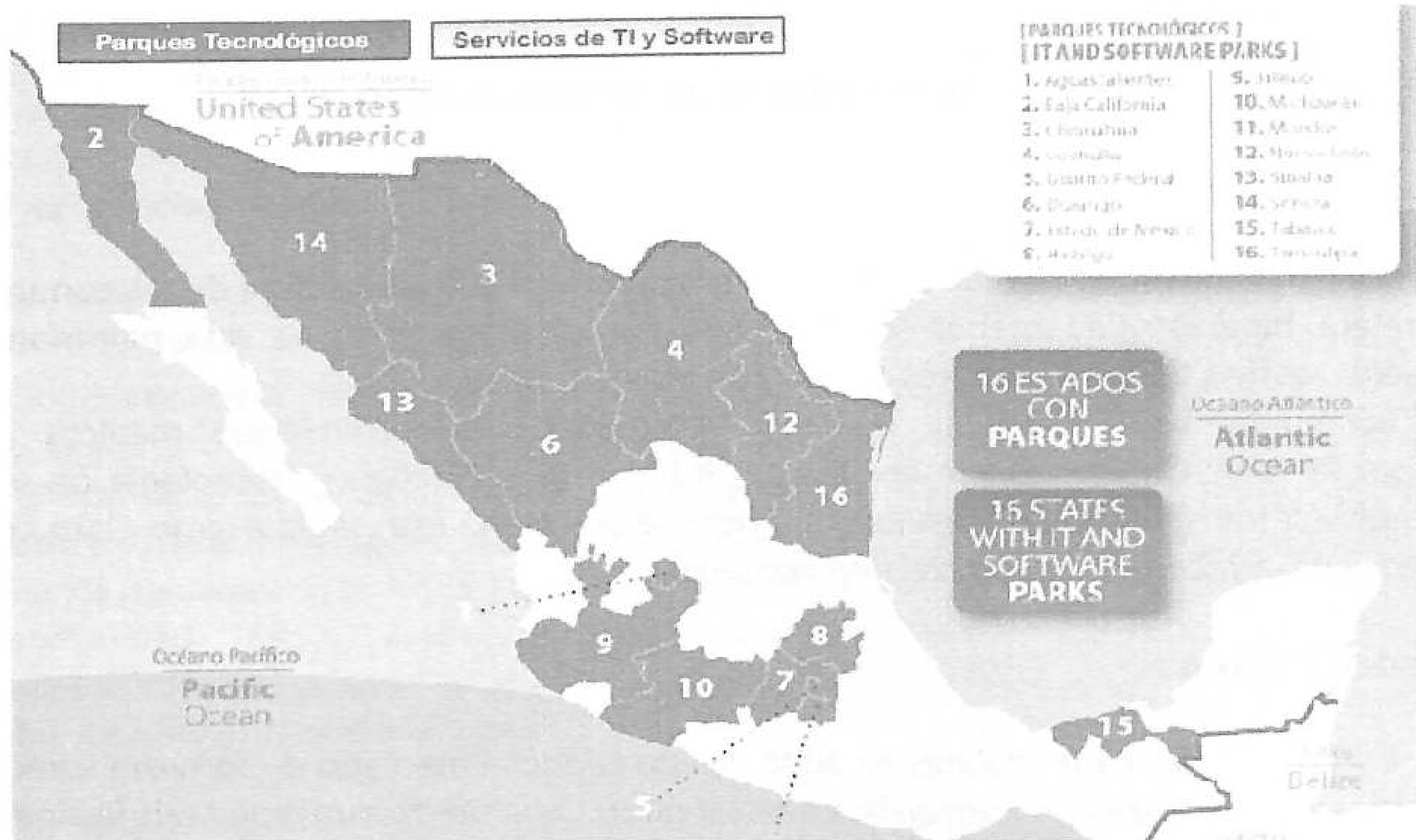
Se calcula que en México se han establecido más de 2 mil empresas de IT, muchas de ellas reconocidas mundialmente. Algunas de las empresas establecidas en México son: IBM, HP, Red Uno, Neoris, Unisys, Hildebrando, Softek, Bursatek y Mexis.

Factores que promueven para el sector:

- i. Mano de obra calificada: De acuerdo con estimaciones de México IT, existen casi 600 mil profesionistas en la industria de TI, incluyendo aproximadamente 400 mil profesionistas especializados en software. Además, cada año se gradúan 65 mil nuevos profesionistas especializados en el sector.
- ii. Programas de Apoyo Interinstitucional y Sector de Educación Privada: La Secretaría de Economía dio a conocer la iniciativa MEXICO FIRST, la cual busca desarrollar suficiente capital humano especializado en el sector de TI en el país. En este programa se invertirán 40 millones de dólares en los próximos cinco años para certificar aproximadamente a 12 mil personas al año. Actualmente existen 121 universidades vinculadas con los apoyos del programa gubernamental Prosoft.
- iii. Clusters y parques tecnológicos: La academia, en conjunto con la iniciativa privada y el gobierno, ha coordinado esfuerzos para el desarrollo de 24 parques tecnológicos a lo largo del país. En México existen 23 clusters de TIs distribuidos en 20 estados. Más del 60 por ciento de los estados cuentan con capacidad productiva en TI.
- iv. Localización Múltiple: El gran tamaño de México permite que varias ciudades se constituyan en centros proveedores de servicios, lo cual le otorga a México una ventaja sobre otros países que dependen de la disponibilidad de fuerza laboral concentrada en una sola ciudad.
- v. Costos competitivos: México es el país con los costos de operación más competitivos en el diseño de software, en comparación con algunos países europeos, asiáticos, así como Estados Unidos y Canadá.

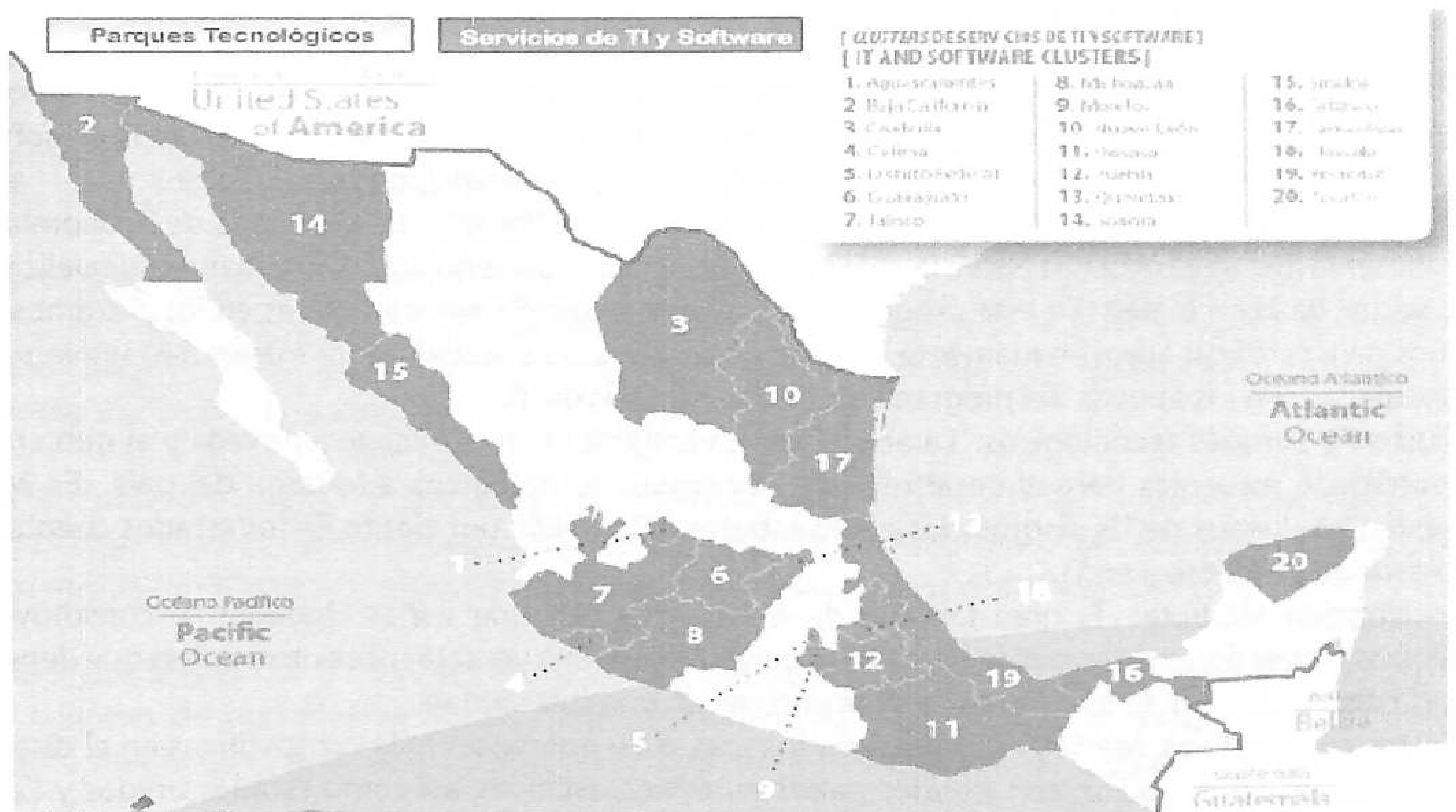
³³ Es la rama internacional de la Joint Commission, con sede en EE.UU., dedicados a la acreditación sanitaria, creada en 1997.

Cluster de Parques Tecnológicos de Apoyo al sector de IT y Software México



Fuente: Mexico Investment Map/ Cluster 2010/ México

Cluster de Servicios de IT y Software en México



Fuente: Investment Map/ Cluster 2010/ México

1.5. *Servicios y productos de apoyo al Inversionista:*

Tipo	Nombre	Descripción
Servicio	Ejecutivos por Proyecto	Ofrece soporte en el desarrollo de proyectos de inversión a través de un ejecutivo especializado, quien guiará a la empresa a lo largo de su proceso de inversión en México. El ejecutivo de Proméxico ofrece asesoría especializada e información a los potenciales inversionistas para el desarrollo en áreas como: Disponibilidad y costo de mano de obra especializada, costos de servicios básicos, vinculación con proveedores locales, opción para ubicar su inversión, información sobre parques industriales, contacto de servicios profesionales diversos, vinculación con funcionarios de Gobierno en varios niveles, relación con entidades de promoción de los gobiernos de los estados y municipios, acuerdos comerciales de México con otros países, Información estadística del mercado.
Servicio	Ventanilla Unica (One Stop Shop)	Proméxico coordina la relación entre el inversionista y otras dependencias de gobierno, entidades educativas, asociaciones y otras organizaciones públicas y privadas, para facilitar el éxito del proyecto de inversión. La Ventanilla Unica (One Stop Shop) está diseñada para la apertura "Rápida de las Empresas" y disminuir el tiempo de espera.
Servicio	Agendas de Negocio	Proméxico organiza agendas de negocios en nuestro país para el inversionista. Mediante este servicio, programa reuniones entre éste y las empresas mexicanas que sean de su interés o con los representantes de entidades públicas
Servicio	Oficina temporal de negocios (Softlanding)	Proméxico facilita instalaciones y servicios en su oficina matriz para el inversionista, con el objetivo de apoyarlo y brindarle soporte. Esto se realiza de forma temporal, en el cual pueden usar todas las comunidades de una oficina (mobiliario y equipo) incluyendo personal de apoyo como recepcionista, secretaria bilingüe, traductores, abogados, contadores, transporte, y otros. Servicio por mes sin ningún costo
Servicio	Aftercare	Asistencia permanente a empresas establecidas en el país.
Servicio	Participación en ferias internacionales- impulsando la inversión.	Proméxico organiza pabellones en ferias internacionales. En ellos participan, principalmente, entidades gubernamentales y empresas interesadas en buscar socios para nuevas inversiones en México.
Servicio	Agendas de Negocio en el Exterior- Impulso de Inversión	Apoyo en la organización de la agenda de negocios en el exterior para entidades promotoras de los estados, a fin de que éstos presenten al inversionista las diversas oportunidades existentes de inversión y de promoción de sus regiones.
Servicio	Seminarios de Inversión	Proméxico realiza eventos en el extranjero a solicitud de las entidades gubernamentales para promover y difundir las oportunidades que ofrecen a inversionistas extranjeros.
Producto	Guía Básica para el Inversionista	En esta guía se encuentra orientación sobre diversos aspectos necesarios para iniciar negocios en México, información básica sobre leyes y reglamentos para la inversión extranjera en el país y los principales trámites que deben realizarse para iniciar un negocio
Producto	Información sobre proyectos de inversión en México.	Proméxico publica información sobre oportunidades y proyectos específicos de inversión en México, comportamiento, nichos de oportunidad, proveedores y tendencias de los principales sectores productivos de la economía mexicana; así como datos sobre las regiones económicas y estados de México.
Producto	Estadísticas- Online	Conectividad y coordinación con entidades gubernamentales, las cuales están "Interconectadas" para brindar información sobre los temas más relevantes para la inversión. Asimismo, también se puede encontrar información específica por Estado.
Producto	Información de Estado-On Line	Links de gobiernos Estatales e Incluso de promoción de Inversión por Estado.
Producto	Apoyo logístico _ Servicio Chat, Numero operador gratis	Cualquier consulta puede ser contestada gratuitamente a través de una línea directa con Proméxico, o bien, a través de un enlace (Chat) de duración de 10 minutos con un operador.

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por personeros de Proméxico y www.Promexico.gob.mx

1.6. *Servicios y productos de apoyo al exportador:*

Proméxico, en la sección de promoción y servicios, tiene varios canales en los cuales brinda diferentes servicios. Estos canales son: a) Vínculo con el sector de Educación b) Vínculo de emprendimiento b) Vínculo con empresas Exportadoras c) Vínculo con empresas que inician su proceso de exportación.

TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Servicio	Agenda de Inversión	Entrevistas con inversionistas extranjeros en México.
Servicio	Agenda de Negocios	Entrevistas con importadores, compradores y/o inversionistas en países donde Proméxico cuenta con Oficinas de Representación en el Exterior.
Servicio	Asesoría Especializada en México	Información por escrito por parte de un asesor comercial y/o de negocios ubicado en México.
Servicio	Asesoría Especializada en el Exterior	Información por escrito por parte de un asesor comercial ubicado en una Oficina de Representación en el Exterior.
Servicio	CaPACITación en Negocios Internacionales	Seminarios, cursos y diplomados especializados en negocios internacionales de acuerdo a sus requerimientos.
Servicio	Practicantes en Negocios Internacionales.	Formación de recursos humanos para el desarrollo de competencias y habilidades en Negocios Internacionales para desarrollar un proyecto específico de internacionalización o de inversión en el extranjero para una empresa mexicana. En este tipo de servicio, generalmente son prácticas en el país, en el cual el sueldo la mitad (hasta US\$ 2,000.00) lo paga Proméxico, y la otra parte la empresa privada. Ayuda a la realización de estudios de mercados en "sitio"
Servicio	Publicidad en Eventos y en Medios Electrónicos y en Medios Impresos.	Servicio que consiste en proporcionar al beneficiario publicidad en eventos organizados y en medios electrónicos patrocinados u organizados por Proméxico. También se brinda espacio publicitario en aquellos materiales impresos de Proméxico.
Servicio	Semanas de México	Envío de muestrarios, catálogos, listas de precios y/o especificaciones técnicas a una Oficina de Representación en el Exterior para la promoción de sus productos y servicios.
Servicio	Promoción de Oferta Exportable	En esta guía se encuentra orientación sobre diversos aspectos necesarios para iniciar negocios en México, información básica sobre leyes y reglamentos para la inversión extranjera en el país y los principales trámites que deben realizarse para iniciar un negocio.
Producto	Inscripción en el "Directorio Comercial de México" (DIEX)	Es una base de datos que promueve la oferta Exportable mexicana entre empresarios extranjeros que buscan productos o servicios mexicanos. Esto también aplica para empresas recién instaladas en México. Este es un Directorio Electrónico llamado "DIEX".
Producto	Estadísticas- Online	Conectividad y coordinación con entidades gubernamentales, las cuales están "Interconectadas" para brindar información sobre los temas más relevantes para la inversión. Asimismo, también se puede encontrar información específica por Estado.
Producto	Cursos On-Line	Son cursos virtuales que le permitirán desarrollar los conocimientos de Exportación. En este sentido, es un compendio de varias clases en línea, donde el Exportador aprende paso a paso los elementos, esenciales de la Exportación como formas de pago, requisitos de ingreso, bases de negociación internacional, etc.
Producto	Autodiagnostico On-Line	Identifica de manera electrónica la situación de la empresa previo a su proceso de Exportación, estableciendo las necesidades, nivel de preparación para la Exportación, evaluación del producto, etc.
Producto	Publicaciones en Línea	Publicaciones de diversos temas relacionados con la actividad Exportadora. Incluye desde documentos técnicos, guías de Exportación, estudios de mercado por producto/ sector y mercado. También incluye revistas, boletines entre otros. Documentos de coyuntura: Leyes, Incentivos Fiscales, etc.
Producto	Estadísticas de Comercio Exterior	Estadísticas de comerciales de importación y Exportación apoyados por el sistema de Inteligencia Comercial SIAVI
Producto	Apoyo logístico _ Servicio Chat, Numero operador gratis	Cualquier consulta puede ser contestada gratuitamente a través de una línea directa con Proméxico, o bien, a través de un enlace (Chat) de duración de 10 minutos con un operador.

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por personeros de Proméxico y www.Proméxico.gob.mx

2. Alcances de la Entidad Comercial : ProMéxico

2.1. Descripción de la institucionalidad

Generalidades: ProMéxico, fue constituido el 13 de junio del 2007³⁴ como un Decreto Presidencial en el cual se ordena "La Constitución del Fideicomiso Público Considerado Entidad Paraestatal Denominado ProMéxico".

Descripción del Fideicomiso: El Fideicomiso fue constituido en cumplimiento al Decreto presidencial emitido el 1o. de junio de 2007 y publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 13 de junio del año 2007, con el carácter de entidad paraestatal de acuerdo con lo dispuesto por los artículos 47 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 2 y 40 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, y 9, segundo párrafo de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Adicionalmente, en términos del artículo 11 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales cuenta con autonomía de gestión para el cabal cumplimiento de su objeto y fines a efecto de contar con una administración ágil y eficiente. En este rubro, se puede mencionar la denominación del Decreto de la siguiente manera:

ARTÍCULO 1.- Se ordena la constitución de un fideicomiso público considerado entidad paraestatal que se denominará ProMéxico sectorizado a la Secretaría de Economía.

ARTÍCULO 2.- La Secretaría de Economía, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables, llevará a cabo la conducción de las acciones del Gobierno Federal, a efecto de lograr el eficaz desempeño, seguimiento y evaluación de las actividades de promoción al comercio exterior y la atracción de inversión extranjera directa. "Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal competentes en el desarrollo de actividades relacionadas con la promoción del comercio exterior y la atracción de inversión extranjera directa, deberán coordinarse con la Secretaría de Economía para estos efectos, quien a su vez se coordinará con la Secretaría de Relaciones Exteriores en las materias de su competencia."

ARTÍCULO 3.- Serán partes en el fideicomiso público, como fideicomitente el Gobierno Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y como fiduciario el Banco Nacional de Comercio Exterior, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo.

ARTÍCULO 5.- La duración del fideicomiso público será de 50 años. El fideicomitente deberá reservarse el derecho de revocarlo en cualquier momento con apego a las disposiciones aplicables.

3. Los Mecanismos de Financiamiento de ProMéxico³⁵

De acuerdo a Decreto Presidencial en el cual se ordena "La Constitución del Fideicomiso Público Considerado Entidad Paraestatal Denominado ProMéxico". Establece que los mecanismos de financiamiento para el fideicomiso y su patrimonio público estarán conformados de la siguiente forma:

- Con la cantidad que por concepto de aportación inicial transmita el fideicomitente con cargo al presupuesto asignado a la Secretaría de Economía, así como las subsecuentes aportaciones que en su caso realice en términos de las disposiciones aplicables;
- Con los rendimientos de los recursos líquidos que el fiduciario invierta en términos de las disposiciones aplicables;
- Con los donativos en dinero o en especie que hicieren a su favor personas físicas o morales, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, a título gratuito, sin que por ello puedan ser considerados como fideicomitentes o fideicomisarios, o adquieran algún derecho frente al patrimonio del fideicomiso;

³⁴ Publicación de Diario Oficial de la Federación 13/Junio/2007

³⁵ Fuente: www.Promexico.gob.mx; "Decreto de junio 2007 "Constitución del Fideicomiso Público Considerado Entidad Paraestatal Denominado ProMéxico".

- d) Con los bienes muebles e inmuebles y derechos que el Gobierno Federal le transmita, de manera no onerosa, en términos de las disposiciones aplicables, y Con los demás bienes que por cualquier título legal adquiera el fideicomiso para o como consecuencia del cumplimiento de sus fines.

3.1. Presupuesto del fideicomiso de ProMéxico

Así también la financiación del Fideicomiso proviene de BANCOMEXT, el cual dio un aporte inicial para su funcionamiento de US\$80 millones de dólares. Para el 2010 el presupuesto total de Proméxico fue de US\$112 millones de dólares.

4. Estructura Jerárquica de la Junta Directiva

La Agencia de Promoción de Comercio e Inversión de México- Proméxico- en la constitución del Fideicomiso contará con un "**Comité Técnico**"³⁶ Integrado por un integrante de cada una de las siguientes dependencias:

- Secretaría de Economía (quien preside el Comité Técnico)
- Relaciones Exteriores
- Hacienda y Crédito Público
- Ministerio Ambiente y Recursos Naturales
- Ministerio de Agricultura
- Desarrollo Rural
- Pesca y Alimentación
- Ministerio de Turismo
- Ganadería
- Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)
- Sociedad Nacional de Crédito
- Institución de Banca de Desarrollo
- Asimismo, también formarán parte del Comité Técnico "Cuatro consejeros independientes" que a propuesta del Presidente de la República, serán nombrados.

El fideicomiso contará con un "**órgano de vigilancia**" que estará integrado por un Comisario Público Propietario y un Suplente, designados por la Secretaría de la Función Pública, quienes asistirán con voz pero sin voto, a las reuniones ordinarias y extraordinarias del Comité Técnico y tendrán las atribuciones que les confieren la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, su Reglamento y las demás disposiciones jurídicas aplicables.

Además, el Fideicomiso estará conformado por las siguientes "**Unidades Administrativas**":³⁷

- Dirección General;
- Unidad de Promoción de Inversiones y Negocios Internacionales;
- Unidad de Promoción de Exportaciones;
- Unidad de Apoyos y Relaciones Institucionales;
- Unidad de Inteligencia de Negocios;
- Unidad de Administración y Finanzas;
- Coordinación General de Asuntos Jurídicos;
- Coordinación General de Comunicación e Imagen; y
- Órgano Interno de Control.

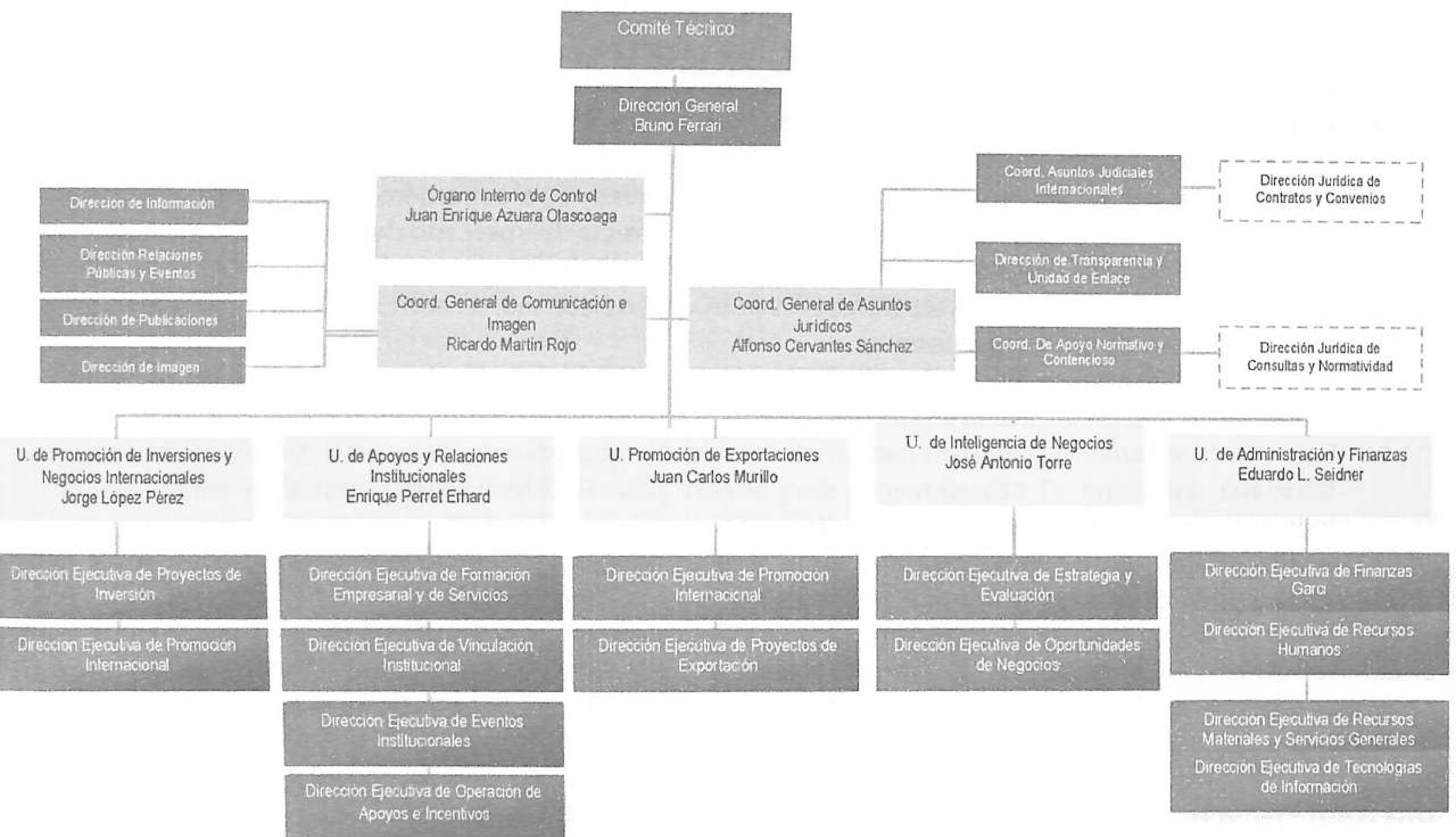
³⁶ Decreto Presidencial de junio 2007 "Constitución del Fideicomiso Proméxico" en el artículo No. 7

³⁷ Estatuto Orgánico de Proméxico / Diario Oficial, 10/marzo/2009

4.1 *Mecanismo de selección de la Junta Directiva:*

En este caso, la Junta Directiva de ProMéxico, esta designada por un Comité Técnico, en el cual está representado por los diversos ministerios del país y otras entidades privadas de desarrollo así como de la Banca. La Secretaría de Economía, es designada por el Presidente de la República y es quien preside el Comité Técnico. A su vez, la Secretaría de Economía junto con el Comité Técnico, son quienes nombran al Director General del Fidecomiso.

4.2 *Organigrama de la Junta Directiva y unidades administrativas ProMéxico*



Fuente: Elaboración propia en base a información del "Estatuto Organico Proméxico" / Estructura de Proméxico www.Proméxico.gob.mx

4.3 Funciones de Junta Directiva y las unidades administrativas de Proméxico

El Comité Técnico: Las funciones a realizar, además de las que confiere el artículo "58 de la Ley Federal de Entidades Paraestatales" tendrá las siguientes asignaciones, de acuerdo al *Contrato de Constitución*³⁸ serán:

- i. Aprobar, la propuesta del Director General del fideicomiso, el plan de negocios que defina los objetivos, metas y estrategias de corto, mediano y largo plazo; dicho plan deberá ser elaborado con base en las Políticas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Economía, así como las reglas de operación del fideicomiso;
- ii. Definir los lineamientos de coordinación para la realización de las actividades de promoción del comercio exterior y la atracción de inversión extranjera directa;
- iii. Proponer a la Secretaría las prioridades gubernamentales para las actividades de promoción del comercio exterior y la atracción de inversión extranjera directa; así como las acciones para elevar y extender la competitividad de las empresas nacionales y el acceso de productos mexicanos a nuevos mercados;
- iv. Aprobar las estrategias del fideicomiso para la promoción de las exportaciones y la atracción de inversión extranjera directa por región y por sector, así como las acciones que en su caso correspondan al fideicomiso de acuerdo con sus fines, con base en lo dispuesto en la fracción anterior;
- v. Instruir la implementación de mejores prácticas en la operación del fideicomiso;
- vi. Autorizar, con sujeción a las disposiciones jurídicas aplicables, la apertura o cierre de oficinas de representación del fideicomiso en las entidades federativas y en el extranjero, tomando en consideración el potencial para la atracción de inversión extranjera directa del mercado de Exportación y el interés de los Exportadores por atenderlo;
- vii. Evaluar los resultados y la consecución de los fines del fideicomiso, así como hacer las recomendaciones que considere necesarias al respecto;
- viii. Conocer los informes que sobre los fondos líquidos del fideicomiso le entregue el fiduciario, para que en su caso recomiende las acciones conducentes; y
- ix. Emitir instrucciones al fiduciario para el otorgamiento de poderes para que se cumpla la encomienda fiduciaria, así como el otorgamiento de poderes para la defensa del patrimonio del fideicomiso, indicando los casos en que dichas facultades no podrán ser delegadas por los apoderados a terceros, en la inteligencia de que los honorarios por prestación de servicios de los mandatarios o apoderados, así designados, se cubrirán con cargo al patrimonio del fideicomiso.

El Comité Técnico únicamente podrá realizar los actos a que se refieren las fracciones anteriores, por lo que deberá abstenerse de ordenar la realización de operaciones distintas, principalmente las reguladas por las disposiciones jurídicas financieras.

Dirección General: Al frente del Fideicomiso habrá un Director General, quien además será el Delegado Fiduciario Especial, y fungirá como representante legal del propio fideicomiso. Las funciones que realizarán estarán aquellas que están constituidas en el artículo 59 de la Ley Federal de Entidades Paraestatales, las cuales serán:

- i. Establecer metas para el logro de los objetivos de la Entidad;
- ii. Evaluar la gestión y los resultados de las unidades administrativas;
- iii. Ejercer las más amplias facultades de dominio, administración y pleitos y cobranzas, aun de aquellas que requieren de autorización o cláusula especial según otras disposiciones legales o reglamentarias;
- iv. Celebrar y otorgar toda clase de actos y documentos inherentes al objeto de Proméxico;
- v. Emitir, avalar y negociar títulos de crédito;
- vi. Formular querrelas y otorgar perdón;

³⁸ Contrato de constitución: instrumento jurídico mediante el cual la Secretaría y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dieron cumplimiento a la instrucción emitida por el Titular del Poder Ejecutivo Federal en el Decreto de creación.

- vii. Ejercitar y desistirse de acciones judiciales, inclusive el juicio de amparo;
- viii. Comprometer asuntos en arbitrajes y celebrar transacciones;
- ix. Otorgar o revocar poderes generales y especiales, incluso los que requieren autorización o cláusula especial;
- x. Apoyar al Comité Técnico en la realización de sus funciones, incluyendo la elaboración, definición y propuesta de políticas y documentos normativos que requieren de su aprobación;
- xi. Contratar y remover de conformidad con las disposiciones aplicables, a los integrantes de la estructura orgánica de Proméxico;
- xii. Promover los estudios e investigaciones que se relacionen con los fines y funciones específicas de Proméxico;
- xiii. Informar trimestralmente a la Fideicomitente, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables, de los saldos del patrimonio del Fideicomiso Proméxico, incluyendo los productos financieros derivados de su operación;
- xiv. Ejecutar las acciones necesarias para el debido cumplimiento de sus funciones y de los fines de Proméxico, así como las que se deriven de los poderes y obligaciones que le asigne el Comité Técnico, para el estricto cumplimiento del fin del mismo;
- xv. Diseñar, en términos de las disposiciones jurídicas aplicables y de la cláusula séptima del contrato del fideicomiso, la estrategia financiera para la inversión de los recursos del patrimonio de Proméxico, y proponerla al Comité Técnico para su autorización;
- xvi. Enviar los estados financieros firmados al fiduciario dentro de los primeros diez días naturales de cada mes;
- xvii. Autorizar al Jefe de la Unidad de Apoyos y Relaciones Institucionales, para llevar a cabo descuentos o exenciones en el cobro de los servicios que preste Proméxico, así como adecuaciones en los niveles de apoyo; salvo aquellos casos en donde la normatividad establezca lo contrario;
- xviii. Aprobar la normatividad interna, así como las demás disposiciones administrativas que rijan la actividad administrativa de las Unidades responsables que conforman el Fideicomiso, que no sean facultad del Comité Técnico; y
- xix. Las demás que le confiera el Comité Técnico.

Las Unidades Administrativas frente de cada Unidad Administrativa habrá un Jefe o Coordinador General, quien será responsable ante las autoridades superiores de su correcto funcionamiento y que para el ejercicio de sus atribuciones se auxiliarán por los Directores Ejecutivos, Coordinadores Generales Adjuntos, Directores de área, Subdirectores de área, Jefes de departamento, y demás servidores públicos, de conformidad con la estructura autorizada y registrada por las dependencias competentes. Corresponde a los Jefes de Unidad y Coordinadores Generales las siguientes funciones:

- i. Acordar con el Director General la atención de los asuntos relevantes que corresponden a la Unidad a su cargo;
- ii. Planear, programar, dirigir y dar seguimiento al funcionamiento y desempeño de la Unidad a su cargo, así como vigilar el cumplimiento de las atribuciones correspondientes a ésta; y llevar un registro de los resultados de la unidad;
- iii. Suscribir los documentos y convenios relativos al ejercicio de sus atribuciones;
- iv. Formular la propuesta del anteproyecto del presupuesto anual de la Unidad a su cargo;
- v. Determinar e implementar las medidas necesarias para el mejoramiento de la Unidad a su cargo;
- vi. Proporcionar el apoyo técnico que le sea requerido por otras dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, referentes a los temas de su competencia;
- vii. Dirigir las acciones encaminadas a dar cumplimiento a los programas que el Gobierno Federal implemente, observando los términos establecidos en la normatividad correspondiente; y atender los programas en materia de mejora de gestión y regulación, simplificación administrativa y transparencia y acceso a la información;

- viii. Desempeñar las comisiones que le encomiende el Director General y realizar las actividades necesarias para el cumplimiento de las mismas;
- ix. Formular los proyectos de programas relativos a la Unidad a su cargo;
- x. Asesorar técnicamente a los servidores públicos del Fideicomiso, en los asuntos que se encuentren dentro de su ámbito de competencia; y
- xi. Expedir copias certificadas de los documentos que obren en el archivo de la Unidad a su cargo, así como emitir constancia de la información que se encuentre en medios magnéticos o electrónicos a su cargo, en caso de mediar solicitud de parte que acredite su interés jurídico.

Coordinación General de Comunicación e Imagen Es la responsable de diseñar, producir e implementar las estrategias de comunicación y difusión, desarrollando productos editoriales, audiovisuales y digitales para la promoción de México en el ámbito nacional e internacional, que permita posicionar y fortalecer la imagen del país. Entre las atribuciones están:

- i. Proponer e implementar las políticas generales de comunicación, difusión, mensaje e imagen que aplicará Proméxico para efecto de su imagen institucional, así como aquellas acciones relacionadas con la promoción al comercio exterior y la atracción de la inversión extranjera;
- ii. Proponer e implementar las campañas de publicidad y promoción del país en el ámbito internacional en coordinación con las demás dependencias y entidades gubernamentales que cuenten con atribuciones relacionadas con los fines de Proméxico;
- iii. Desarrollar, producir y difundir mensajes dirigidos a los medios de comunicación nacionales e internacionales, en los cuales se fortalezca la imagen país y se propicien las condiciones necesarias para la consecución de los fines y programas de la Entidad, así como respecto de aquellos cuya atención corresponda a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal competentes;
- iv. Elaborar los productos editoriales, audiovisuales y digitales para la promoción y difusión de nuestro país en el marco de los mensajes y actividades de la competencia de Proméxico;
- v. Llevar las relaciones públicas institucionales y colaborar con la Unidad de Apoyos y Relaciones Institucionales en la realización de eventos en los que participa la Entidad, en materia de comunicación e imagen;
- vi. Medir y evaluar periódicamente el impacto de las acciones y los programas aplicados, respecto de la imagen de nuestro país en el exterior;
- vii. Proponer al Director General el Programa Anual de Comunicación Social, correspondiente a cada ejercicio presupuestal.

Coordinación General de Asuntos Jurídicos Es la encargada de brindar asesoría jurídica a los productores nacionales y a los inversionistas extranjeros con los que Proméxico tenga relación, respecto al marco jurídico aplicable en materia de comercio exterior e inversión extranjera; así como emitir los criterios generales para la interpretación y aplicación de la legislación y normatividad por parte de las unidades administrativas en el ámbito de su competencia. Entre las atribuciones que le competen se encuentran:

- i. Asesorar jurídicamente a la Dirección General y a las unidades administrativas dentro de su ámbito de competencia;
- ii. Asesorar y apoyar a la Dirección General y demás unidades administrativas en la coordinación de las actividades y documentos que se someten a consideración del Comité Técnico en sus sesiones ordinarias y extraordinarias;
- iii. Coordinar y ser enlace en asuntos jurídicos con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como con los gobiernos de las entidades federativas, municipales y del Distrito Federal y con los organismos nacionales e internacionales relacionados con las funciones propias del Fideicomiso;

- iv. Brindar asesoría jurídica a los productores nacionales e inversionistas extranjeros con los que Proméxico tenga relación, respecto al marco jurídico aplicable en materia de comercio exterior e inversión extranjera;
- v. Celebrar contratos y convenios, así como cualesquiera otros actos jurídicos encaminados a la consecución de los fines del Fideicomiso y que se encuentren dentro de su competencia, en los casos en donde exista una erogación o represente un ingreso de recursos deberá hacerlo conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Administración y Finanzas, a quien le corresponderá su revisión y validación conforme a las normas presupuestales;
- vi. Emitir opinión respecto de documentos y ordenamientos que corresponda firmar al Director General y Delegado Fiduciario, en relación con las materias competencia del Fideicomiso, considerando en su caso, las opiniones de las unidades administrativas competentes;
- vii. Representar al Fideicomiso ante cualquier autoridad jurisdiccional, administrativa y del trabajo, federal o local, nacional e internacional, y autorizar a los servidores públicos de la propia Coordinación General de Asuntos Jurídicos para representar a Proméxico en los procesos ante esas autoridades.

DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL El Fideicomiso contará con un órgano Interno de Control, al frente del cual su Titular designado en los términos del artículo 37, fracción XII, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; en el ejercicio de sus facultades, se auxiliará por los titulares de las áreas de Control, Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno; Auditoría Interna, y de Responsabilidades y Quejas; designados en los mismos términos. El Órgano Interno de Control en Proméxico desarrollará sus atribuciones de acuerdo con las bases referidas en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; así como en términos de lo dispuesto por el artículo 66 del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, el cual establece como Atribuciones del Titular del Órgano Interno de Control las siguientes:

- i. Recibir quejas y denuncias por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos y darles seguimiento; investigar y fincar las responsabilidades a que haya lugar e imponer las sanciones respectivas, en los términos del ordenamiento legal en materia de responsabilidades, con excepción de las que conozca la Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial; determinar la suspensión temporal del presunto responsable de su empleo, cargo o comisión, si así conviene a la conducción o continuación de las investigaciones, de acuerdo a lo establecido en el ordenamiento aludido y, en su caso, llevar a cabo las acciones que procedan conforme a la ley de la materia, a fin de garantizar el cobro de las sanciones económicas que se llegue a imponer a los servidores públicos con motivo de la infracción cometida;
- ii. Calificar los pliegos preventivos de responsabilidades que formulen las dependencias, las entidades y la Procuraduría, así como la Tesorería de la Federación, fincando, cuando proceda, los pliegos de responsabilidades a que haya lugar o, en su defecto, dispensar dichas responsabilidades, en los términos de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento, salvo los que sean competencia de la Dirección General mencionada en la fracción anterior;
- iii. Dictar las resoluciones en los recursos de revocación que interpongan los servidores públicos y de revisión que se hagan valer en contra de las resoluciones de las inconformidades previstas en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y en la Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas, así como en contra de aquellas resoluciones de los titulares de las áreas de responsabilidades que impongan sanciones a los licitantes, proveedores y contratistas;
- iv. Realizar la defensa jurídica de las resoluciones que emitan ante las diversas instancias jurisdiccionales, representando al Secretario, así como expedir las copias certificadas de los documentos que obren en los archivos del Órgano Interno de Control;
- v. Implementar el sistema integral de control gubernamental y coadyuvar a su debido funcionamiento; proponer las normas y lineamientos con un enfoque preventivo y analizar y mejorar los controles que al efecto se requieran y vigilar el cumplimiento de las normas de control que expida la Secretaría de la

- Función Pública, así como aquellas que regulan el funcionamiento de la dependencia o entidad correspondiente o de la Procuraduría;
- vi. Programar, ordenar y realizar auditorías, investigaciones, inspecciones o visitas de cualquier tipo; informar periódicamente a la Secretaría de la Función Pública sobre el resultado de las acciones de control que hayan realizado y proporcionar a ésta la ayuda necesaria para el adecuado ejercicio de sus atribuciones, así como apoyar, verificar y evaluar las acciones que coadyuven a promover la mejora administrativa de las dependencias, las entidades y la Procuraduría y alcanzar los logros propios del buen gobierno;
 - vii. Recibir, tramitar y dictaminar las solicitudes de indemnización de los particulares relacionadas con servidores públicos de la dependencia o entidad de que se trate o de la Procuraduría General de la República;
 - viii. Coordinar la formulación de los proyectos de programas y presupuesto del órgano interno de control correspondiente y proponer las adecuaciones que requiera el correcto ejercicio del presupuesto;
 - ix. Denunciar ante las autoridades competentes, por sí o por conducto del servidor público del propio órgano interno de control que el titular de éste determine expresamente en cada caso, los hechos de que tengan conocimiento y que puedan ser constitutivos de delitos o, en su defecto, instar al área jurídica respectiva a formular las querellas a que haya lugar, cuando las conductas ilícitas requieran de este requisito de procedibilidad;
 - xi. Requerir a las unidades administrativas de la dependencia o entidad que corresponda o la Procuraduría General de la República, la información necesaria para cumplir con sus atribuciones y brindar la asesoría que les requieran en el ámbito de sus competencias;
 - xii. Llevar a cabo programas específicos tendientes a verificar el cumplimiento de las obligaciones a cargo de los servidores públicos de las dependencias, las entidades y la Procuraduría, conforme a los lineamientos emitidos por la Secretaría de la Función Pública; y
 - xiii. Las demás que las disposiciones legales y administrativas les confieran y las que les encomienden el Secretario de la Función Pública y el Coordinador General de Organos de Vigilancia y Control.

Unidad de Promoción de Inversiones y Negocios Internacionales

La Unidad de Promoción de Inversiones y Negocios Internacionales, contempla dentro de sus responsabilidades el proceso completo para apoyar la inversión extranjera directa en nuestro país. Desde la prospección en el extranjero hasta el servicio postventa para asegurar que los capitales tengan en México un socio rentable. Entre las atribuciones que le confiere el Estatuto Orgánico, se encuentran las siguientes:

- i. Desarrollar, proponer e implementar, previo acuerdo con el Director General, planes, programas, estrategias, lineamientos y actividades de promoción de negocios que realizará Proméxico por conducto de sus oficinas centrales y de representación en el exterior, tanto en materia de promoción de inversiones como de exportaciones, así como dirigir las acciones encaminadas al cumplimiento de las metas;
- ii. Coordinar y alinear todas las actividades realizadas por la entidad en materia de promoción de inversión extranjera directa hacia nuestro país; así como coadyuvar a los esfuerzos realizados por los demás agentes involucrados en las mismas;
- iii. Ser corresponsable con la Unidad de Promoción de exportaciones, en los procesos de apoyo a exportadores, detección de demandas de la oferta exportable; apoyando con la infraestructura de las oficinas de representación en el exterior, para el logro y consecución de las metas comerciales de la entidad;
- iv. Dar seguimiento al cumplimiento de las metas de corto, mediano y largo plazo de cada una de las oficinas de representación en el exterior;
- v. Brindar atención oportuna a inversionistas potenciales, con el objetivo de ofrecerles apoyo, asesoría y

- tutelaje en el proceso de establecimiento de su inversión en nuestro país;
- vi. Definir, en conjunto con la Unidad de Promoción de exportaciones, las políticas y estrategias de promoción en el exterior que deberán instrumentarse para impulsar la exportación de productos mexicanos y la internacionalización de las empresas mexicanas.

Unidad de Apoyos y Relaciones Institucionales Es la responsable de establecer y mantener vínculos de colaboración para fomentar las exportaciones y la atracción de inversión extranjera directa, con actores como: el gobierno federal, gobiernos estatales, organismos cúpula, empresariales y educativos, así como representantes acreditados de organismos y gobiernos extranjeros. Entre las funciones están:

- i. Proponer, negociar y acordar acciones de colaboración con instituciones nacionales, como dependencias de los gobiernos federal y estatal, cámaras y asociaciones, embajadas y consulados extranjeros en México, instituciones académicas, de innovación y desarrollo tecnológico, así como organismos internacionales y de los diferentes países, que puedan apoyar la consecución de los objetivos de Proméxico;
- ii. Proponer y negociar la suscripción de convenios o cualquier otro instrumento jurídico que permita el cumplimiento de lo señalado en el punto anterior; fungir como enlace con las entidades nacionales e internacionales, conjuntamente con las Unidades correspondientes y dar seguimiento a los compromisos establecidos;
- iii. Coordinar y dirigir el diseño y desarrollo de programas, servicios y que apoyen la promoción de exportaciones y la atracción de inversión extranjera directa; así como evaluar su comportamiento para establecer acciones de mejora;
- iv. Establecer los lineamientos para la operación del programa anual de los eventos del Fideicomiso a efecto de contribuir al cumplimiento de los fines de la Entidad. El programa incluirá: ferias internacionales, misiones de exportadores, importadores e inversionistas, ferias nacionales, foros y encuentros de negocios y otros eventos en México vinculados con los objetivos de Proméxico;
- v. Diseñar y ejecutar esquemas de apoyos para potenciales exportadores e inversionistas, con la finalidad de cumplir los objetivos de la Entidad;
- vi. Establecer alianzas que permitan al Fideicomiso complementar los recursos con los de otros organismos del sector público y privado, que deriven en un mayor apoyo a la comunidad exportadora y a la atracción de inversión extranjera.

Unidad de Promoción de Exportaciones Es la encargada de dirigir y coordinar la ejecución de la estrategia de promoción de la oferta exportable y ofrecer servicios a las empresas mexicanas que permitan impulsar su internacionalización. Entre las funciones están:

- i. Ser la responsable de alcanzar las metas de exportación, dirigir y coordinar la ejecución de la estrategia de promoción de la oferta exportable y ofrecer servicios a las empresas mexicanas que permitan impulsar su internacionalización;
- ii. Dirigir las actividades de las oficinas de Proméxico en las entidades federativas; en materia de promoción de Exportaciones, atracción de inversión extranjera e internacionalización de empresas;
- iii. Ser corresponsable, junto con la Unidad de Promoción de Inversiones y Negocios Internacionales en el logro de las metas en materia de atracción de inversión extranjera, mediante la participación en este proceso de las oficinas en México;
- iv. Atender las solicitudes de los clientes del Fideicomiso, mediante los productos y servicios institucionales en materia de promoción de exportaciones, atracción de inversión extranjera y la internacionalización de empresas, de conformidad con la normatividad interna de Proméxico;
- v. Dar seguimiento al desarrollo de los proyectos de exportación y llevar un registro de los resultados obtenidos;
- vi. Promover el establecimiento de centros de distribución de productos mexicanos en el exterior.

Unidad de Inteligencia de Negocios Tiene como principal función, instrumentar la estrategia para administrar el proceso de planeación, investigación, recolección, sistematización, validación y análisis de datos para producir y diseminar información que sirva para la toma de decisiones. Entre las atribuciones conferidas están:

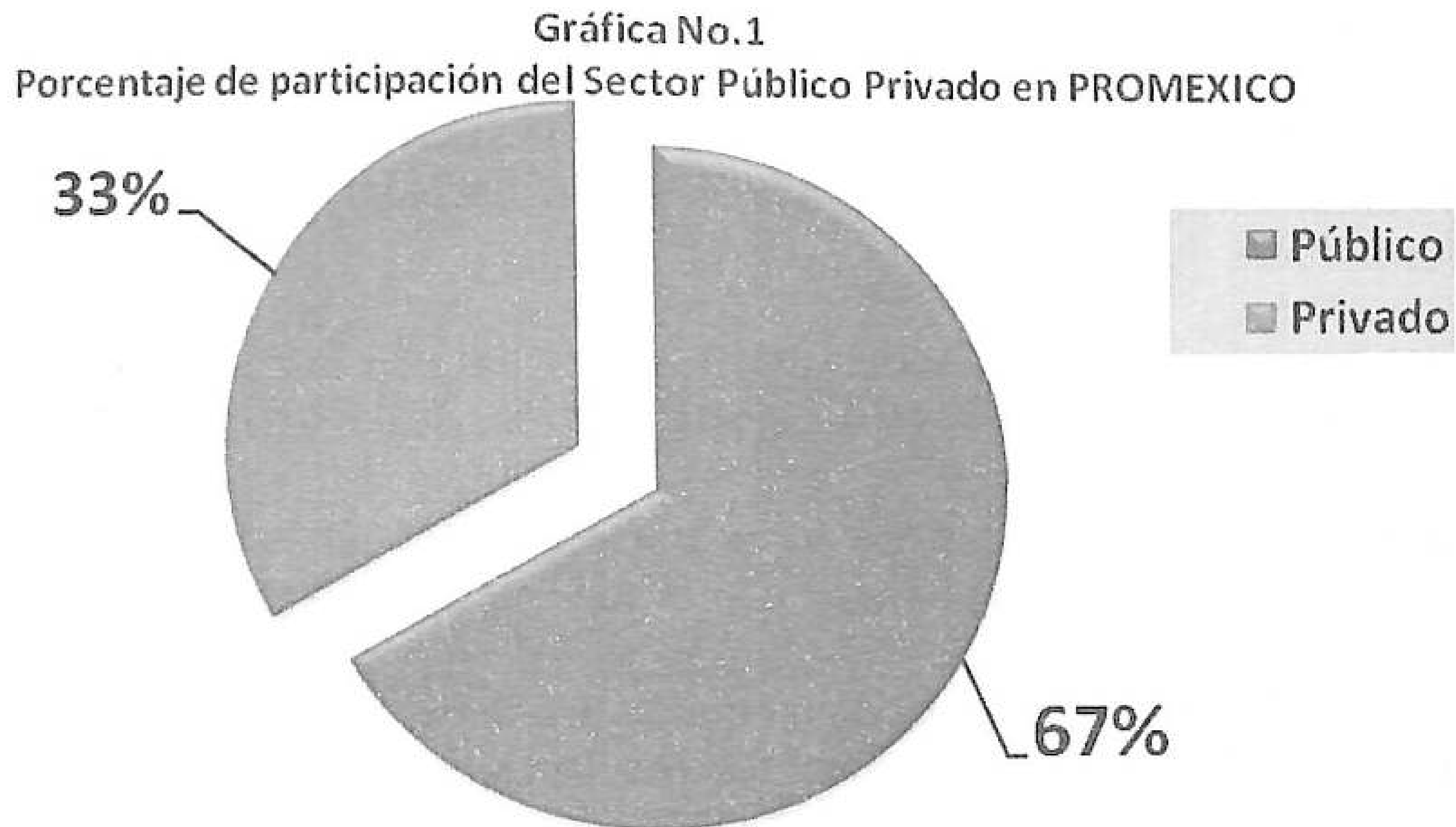
- i. Proponer a la Dirección General e instrumentar la estrategia general para la administración del ciclo de inteligencia del Fideicomiso; entendiéndose éste como el proceso de planeación, investigación, recolección, sistematización, validación y análisis de datos de diversas fuentes, y con ello producir y diseminar información que sirva para la toma de decisiones;
- ii. Proporcionar información de manera permanente, oportuna y sustantiva de los países, regiones del mundo, sectores de la economía, empresas y demás factores relevantes para el trabajo del Fideicomiso;
- iii. Coordinar estudios y labores de investigación que apoyen el cumplimiento en los objetivos encomendados al Fideicomiso;
- iv. Diseñar, proponer e instrumentar estrategias encaminadas a identificar oportunidades de Exportación y de inversión extranjera, susceptibles de ser atendidas en el ámbito de competencia de las distintas unidades administrativas que integran el Fideicomiso;
- v. Ejecutar y operar las alianzas con las comunidades académicas, industriales y empresariales, para la promoción de la labor de investigación académica y científica sobre los temas de interés de la institución;
- vi. Ser un área de consulta en las materias de su competencia para las unidades administrativas de Proméxico, así como para la Administración Pública Federal. en las actividades propias de los fines de Proméxico.

Unidad de Administración y Finanzas Se encarga de formular, establecer y difundir normas, políticas y lineamientos que permitan administrar de manera eficiente los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos asignados al Fideicomiso, a nivel nacional e internacional. Entre las atribuciones asignadas están:

- i. Proponer al Director General la implementación de medidas administrativas que estime convenientes para la mejor organización, funcionamiento y optimización de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos del Fideicomiso;
- ii. Formular, establecer y difundir las normas, políticas y lineamientos que permitan administrar eficientemente los recursos humanos, financieros, materiales, y tecnológicos del Fideicomiso y vigilar su cumplimiento;
- iii. Interpretar las disposiciones jurídicas en materia administrativa, o que así lo señale la propia norma, y emitir los criterios generales para su aplicación, que serán de observancia obligatoria para las unidades administrativas de la Entidad;
- iv. Administrar el presupuesto anual asignado al Fideicomiso y vigilar que el ejercicio del presupuesto anual asignado al Fideicomiso, se lleve a cabo con apego a las disposiciones normativas que emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;
- v. Celebrar y suscribir los contratos, convenios y cualesquiera otros actos jurídicos que impliquen actos de administración y que comprometan el presupuesto del Fideicomiso, encaminados a la consecución de los fines del mismo;
- vi. Dirigir y coordinar las acciones orientadas a contar con una estructura orgánica alineada a las necesidades del Fideicomiso, y apegada al marco normativo de la Administración Pública Federal;
- vii. Dirigir el proceso de planeación que permita contar con procedimientos para el desarrollo de los potenciales y las capacidades del capital humano del Fideicomiso;
- viii. Presidir los Comités de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios; de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas; de Bienes Muebles y de Mejora Regulatoria Interna;
- ix. Autorizar la contratación, el desarrollo y el uso de las plataformas tecnológicas necesarias para el cumplimiento de los fines del Fideicomiso.

5. Tasa de Participación del Sector Público, Privado y Beneficiarios en Proméxico:

A continuación se establece la tasa de participación de cada uno de los miembros que conforman Proméxico, según las decisiones de Junta Directa. Como se aprecia en la siguiente gráfica, Proméxico está liderado por el sector público con un 66% y conformación del 33% por el sector privado.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con directivos de Proméxico, 2009

6. Existencia y Extensión del uso de Oficinas de Promoción e Inversión (Proméxico) en el Mercado Destino:

6.1. Mecanismo de contratación de los agentes para los mercados internacionales

La Política de contratación es administrada por “La Unidad de Administración y Finanzas” a través de la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos, quien a su vez es la responsable de la aplicación e interpretación de las presentes políticas. También es la encargada de velar porque la contratación este de acuerdo a los términos del Fideicomiso de Proméxico y el Marco Jurídico de México. La descripción de políticas aplicables para la contratación según el “Manual de Políticas Contratación y Selección de Personal” indica:

1. La Dirección Ejecutiva de RR.HH. proporcionará a cada una de las unidades administrativas tabulaciones de sueldos y sus estructuras orgánicas y será la encargada de realizar las valuaciones y perfiles de cada una de las posiciones.
2. Las Unidades Administrativas serán quien soliciten a la Dirección Ejecutiva de RR.HH la ocupación de sus estructuras orgánicas o plazas vacantes a través de Requisición de personal.
3. Las únicas personas que podrán ejercer contrataciones son: Director General, Jefes de Unidad, Coordinación General, Coordinación General de Comunicación e Imagen, Directores Ejecutivos.
4. Los candidatos reclutados serán evaluados mediante exámenes psicométricos que para ello apliquen a la posición en el exterior, y mediante exámenes técnicos que serán proporcionados por las unidades administrativas.
5. Después de los exámenes correspondientes, la DERH realizará entrevistas a candidatos mejor calificados y hará una terna de evaluación (con las unidades administrativas) .
6. La terna que se presentará a las unidades administrativas será de máximo 5 candidatos y de 3 candidatos como mínimo.
7. Las unidades administrativas realizaran las entrevistas necesarias a los candidatos presentados en la terna, para proceder a la selección del personal a ocupar la plaza exterior.
8. Selección del candidato.

PROMÉXICO

Anexo 3

Terna de Candidatos

Nombre de Candidato	Anexos				
	Curriculum Vitae	Exámenes Psicométricos	Exámenes Técnicos	Comentarios de Entrevistas	Ref. Págs. y CV Verificadas
Nota: Si la unidad administrativa no selecciona a ninguno de los candidatos de la terna, deberá informar a la DERH las razones de su decisión.					
Recibe			Elabora		
Cargo, Nombre y Firma			Jefatura de Departamento de Contrataciones Cargo, Nombre y Firma		
Revisa			Autoriza		
Dirección de Administración de Personal Cargo, Nombre y Firma			Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos Cargo, Nombre y Firma		

Ejemplo de formato de evaluación para candidatos del OREP (Oficinas de Representación en el Exterior de México)

6.2. Figuras utilizadas en el exterior

La figura utilizada en el exterior por Proméxico es la de OREP (Oficinas de Representación en el Exterior de Proméxico).

6.3. Remuneraciones y prestaciones

Gastos de Instalación	Ayuda de Renta	Ayuda a Educación	Sueldo	Prestaciones
Estos son los gastos necesarios para la instalación del personal de la OREPs	Prestación otorgada al personal que ocupa una plaza de OREP, apoyo a través del pago de un % de alquiler de vivienda.	Prestación otorgada consistente en % de las inscripciones y colegiaturas de sus hijos, que se encuentren estudiando en el país destino.	Remuneración en dólares americanos o en euros.	Beneficios adicionales que reciben los servidores públicos de OREPs en razón de su sueldo y del grupo jerárquico al que pertenezcan.
Esto equivale a un mes de sueldo mensual (\$). Esto será aquel que sea el equivalente a Ministro, Consejero o Primer Secretario.	Solo aplica a vivienda	Incluye Primaria hasta Bachillerato. Solo aplica en concepto de inscripción y/o colegiaturas.	Incluye las bonificaciones, instituidas en México más las del país de destino.	Incluye seguro médico, seguro de defunción, boletos de traslado de avión.
Los gastos de instalación pueden ser utilizados para: hospedaje y alimentación temporal, luz, gas, plomería, depósito por adelantado de renta, taxis, renta temporal de auto, gasolina, estacionamientos, lavandería		Máximo del 50% del sueldo del delegado OREPs		

Fuente: Elaboración propia en base a análisis de información de "Manual de Contratación y Selección de Personal de Proméxico", "Manual de Remuneraciones" " Manual de OREPs" 2010

7. Estrategia de Promoción y Metas de Inversión y Comercio de la Agencia

7.1. Estrategia de Proméxico en promoción internacional para las Exportaciones:³⁹

La estrategia de exportaciones de Proméxico, está entrelazada con los objetivos plantados en el "Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012" de México. De acuerdo a este informe, en el Objetivo 2.5 de "Promoción de la Productividad y la Competitividad" establece que: "Se tiene que potenciar la productividad y competitividad de la economía mexicana para lograr un crecimiento económico sostenido y así acelerar la creación de empleos".⁴⁰ Es así que al cumplimiento de este objetivo, se promueve para exportación ciertos sectores específicos que puedan generar valor agregado y una mejor calidad de vida para los mexicanos.

A continuación se presentan los principales resultados alcanzados en promoción de exportación durante el 2009:

1. Proméxico atendió a más de 1,100 empresas exportadoras entre enero y octubre de 2009, proporcionándoles diversos servicios que facilitan la presencia de sus productos en los mercados internacionales.
2. Las empresas atendidas exportaron más de \$2,300 millones de dólares entre enero y octubre de 2009.
3. Es importante señalar que el 52% de las exportaciones de los clientes de Proméxico se dirigió al mercado estadounidense. Esto contrasta favorablemente en términos de diversificación, con el 80% que representa Estados Unidos en las Exportaciones totales.
4. Respecto al cumplimiento de las metas por región, la que presenta el mayor grado de avance es la región de Asia, seguida por Norteamérica. El resultado con mayor rezago es el de la Unión Europea, lo que refleja por un lado el debilitamiento económico de la región en 2009 y lo difícil que ha resultado para el sector exportador acceder a este mercado y aprovechar su potencial de compra
5. Los sectores con mayores exportaciones fueron los de materiales de construcción, alimentos procesados, minería y siderurgia, autopartes, equipo eléctrico y químico-farmacéutico.

De acuerdo a esto, a continuación se presenta los sectores prioritarios para el 2010 en términos de Exportación según segmentos de productos y mercado destino:

Norteamérica: Estados Unidos y Canadá

Los productos del sector alimentos, textil y confección, partes metalmecánicas, químico, eléctrico y electrónico, productos auxiliares para la salud y aeroespacial. Algunas de las acciones de promoción a realizar por Proméxico es la participación de empresas mexicanas en los siguientes pabellones nacionales: Fancy Food (Nueva York), The Sweet and Sancks (Chicago), APPEX Automotive Aftermarket (Las Vegas), SAE World Congress & Expor (Detroit), NAFSA (Kansas), New York International Gift Show (Nueva York), PLMA (Chicago) y Magic Show en Las Vegas

³⁹ Prioridades Promocionales en los mercados Internacionales 2010 - Proméxico
⁴⁰ Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 e Informe Ejecutivo del Gobierno.

Sectores prioritarios de promoción de Exportación para el
mercado de Norteamérica 2010

Sector	Grupo de productos	
	seleccionados	%
Alimentos procesados y bebidas	33	18.6
Textil y confección	29	16.4
Metalmecánico	22	12.4
Químico	14	7.9
Eléctrico - Electrónico	13	7.3
Productos auxiliares para la salud y belleza	11	6.2
Aeroespacial	10	5.6
Cuero y calzado	8	4.5
Muebles	8	4.5
Agronegocios	7	4.0
Automotriz y autopartes	7	4.0
Equipo Médico	5	2.8
Materiales de construcción y ferretería	5	2.8
Joyería	3	1.7
Farmacéutico	1	0.6
Pesca y acuicultura	1	0.6
Total de grupo de productos a promover	177	100.0

Europa

Esta región es una de las más importantes, pero con retos a conquistar por las empresas mexicanas. Proméxico buscará de manera proactiva apoyar la diversificación de mercados, principalmente a aquellos donde existe la oportunidad y hay mayor valor de compra. Así, de acuerdo al análisis realizado se observa que los países industrializados son prioridad para la mayoría de los sectores, destacando Alemania, España, Italia, Reino Unido y Holanda.

A nivel sector destacan los productos de maquinaria pesada y especializada, principalmente bienes intermedios como partes metalmecánicas, del sector eléctrico-electrónico, piezas y partes para aeronaves, productos químicos, agronegocios, principalmente aquellos con alto margen de inocuidad y orgánicos, alimentos procesados, productos auxiliares para la salud y equipo médico.

Las ferias en las que se promoverá la presencia de empresas mexicanas en esta región son: Farnborough (Londres), DISTIL (Londres), Alimentaria (Barcelona), ISM (Colonia), Sial París, Auto Mechanika (Frankfurt), Feria Internacional del Libro en Frankfurt, Intersolar en Munich, MEDICA (Düsseldorf), Iberjoya (Madrid) y el Salón Internacional de la Logística en Barcelona.

Sectores prioritarios de promoción de Exportación para el mercado de Europa 2010

Sector	Alemania	Austria	Bélgica	Bulgaria	Chipre	Dinamarca	Eslovaquia	Eslovenia	España	Estonia
Metalmecánico	16	6	13	2	2	2	4	2	9	2
Eléctrico - Electrónico	9	2	5		1		1	2	9	
Aeroespacial	7	2	3			3			3	
Químico	5	1	3	1	1	1	1	1	4	1
Agronegocios	4	1	4			1			5	
Alimentos procesados y bebidas	4	2	2		1	1			8	
Productos auxiliares para la salud y belleza	8		1			1	2	2	6	
Equipo Médico	4	1	4			2		1	1	
Textil y confección	4		4						5	
Automotriz y autopartes	3	1	2						4	
Joyería	1		1						3	
Materiales de construcción y ferretería	2		1			1			1	
Cuero y calzado	1					1			5	
Muebles			1						1	
Farmacéutico	1									
Pesca y acuicultura									1	
Total de grupo de productos a promover	69	16	44	3	5	13	8	8	65	3

Asia

Mercado orientado a empresas de México con experiencia internacional. Como resultado del análisis, se muestra que los países más importantes para México son Japón, Hong Kong, Australia, China y Corea del Sur. A nivel sector, se observa que los productos metalmecánicos, eléctricos, electrónicos, partes para la industria aeroespacial son los que tienen más oportunidades. Las ferias en las que se tiene planeado participar con la presencia de empresas mexicanas a través de la participación en pabellones nacionales son: Foodex en Tokio, Sial China en Shanghai, Auto China y la feria China International Trade & Investment en Xiameng.

Sectores prioritarios de promoción de Exportación para el mercado de Asia 2010

Sector	Australia	China	Corea Del Sur	Hong Kong	India	Indonesia	Japón	Singapur	Tailandia	Taiwán
Metalmecánico	16	17	12	5	6	12	16	12	11	5
Eléctrico - Electrónico	7	9	7	8	1	2	8	8	6	7
Aeroespacial	6	5	4	1	1	2	5	7	1	2
Alimentos procesados y bebidas	9	1	7	1	1	3	9			1
Químico	2	6	3	2	3	3	6	3	1	2
Equipo Médico	5	4	1	2	1	2	4	3	2	5
Textil y confección	5	2	4	6			8	1		1
Cuero y calzado	1	7	4	5			7			
Automotriz y autopartes	6	4	1	1	1	2	4	2	1	1
Productos auxiliares para la salud y belleza	4	2	1	2	1		1		2	2
Agronegocios	2		2	1			6	1		
Pesca y acuicultura		1	1	1			2		1	1
Farmacéutico			1	1	1	1	1			1
Materiales de construcción y ferretería	1	2	1				1	1		
Joyería	1			2			1			
Muebles	3		1							
Total de grupo de productos a promover	68	60	50	38	16	27	79	38	25	28

Latinoamérica

Del grupo de países latinoamericanos, Guatemala y Colombia son donde existen más oportunidades para promover los productos mexicanos, siguiéndole en importancia Chile y El Salvador. A nivel sector, se encuentran los bienes intermedios metalmecánicos, alimentos procesados y bebidas, bebidas, productos auxiliares para la salud y belleza, eléctrico y electrónico, textil y confección y químico. Para promover algunos de estos productos se contempla la participación en las siguientes ferias internacionales: Alimentaria Guatemala, VII Foro Latinoamericano de liderazgo en infraestructura en Bogotá, Expocomer 2010 en Panamá y la Feria Internacional de La Habana y Colombiatex.

Sectores prioritarios de promoción de Exportación para el mercado de Asia 2010

Sector	Grupo de productos por país									
	Argentina	Brazil	Chile	Colombia	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Panamá	Perú	Venezuela
Metalmecánico	16	19	20	21	11	13	18	15	19	
Alimentos procesados y bebidas	7	4	12	14	18	18	19	13	10	
Productos auxiliares para la salud y belleza	11	10	10	12	10	11	10	10	11	
Eléctrico - Electrónico	9	9	9	8	9	8	9	6	9	
Textil y confección	3	4	8	16	5	13	15		4	
Químico	8	8	5	5	6	5	6	3	6	
Automotriz y autopartes	4	5	7	7	4	3	3	3	5	
Aeroespacial	4	5	4	6	3	4	4	3	3	
Equipo Médico	3	5	4	4	3	4	5	2	3	
Muebles	2	3	7	3	3	3	7	1	3	
Materiales de construcción y ferretería	2	1	2	4	4	3	4	3	3	1
Farmacéutico	2	2	2	2		2	2	1	2	
Cuero y calzado		2	4		2	3	2		1	
Joyería			1	1	1	3	1			
Agronegocios					2	1	1			
Pesca y acuicultura					1		1		1	
Total de productos a promover	71	77	95	103	82	94	107	60	80	1

Calendarios de Eventos programados de Proméxico para el 2010

Evento	Mes	Día	Lugar	País	Sector Programa
Colombiatex	Enero	26 al 28	Medellín	Colombia	Textil y confección
New York International Gift Show	Enero	30 de enero al 3 de febrero	New York	Estados Unidos	Regalos y accesorios
ISM	Enero	31 de enero al 3 de febrero	Colonia	Alemania	Alimentos
Magic Show	Febrero	16 al 18	Las Vegas, Nevada	Estados Unidos	Textil y confección
Foodex	Marzo	2 al 5	Tokio	Japón	Alimentos
Expocomer 2010	Marzo	3 al 6	Atlapa	Panamá	Plurisectorial
Alimentaria	Marzo	22 al 26	Barcelona	España	Alimentos
Sae World Congress & Expo	Abril	12 al 15	Detroit, Michigan	Estados Unidos	Automotriz
VII Foro Latino-Americano de Liderazgo en Infraestructura	Abril	21-23	Bogotá	Colombia	Infraestructura
Auto China	Abril	23 abril al 2 de mayo	Beijing	China	Automotriz
DISTIL	Mayo	18 al 20	Londres	Reino Unido	Alimentos
Sial China	Mayo	19 al 21	Shanghai	China	Alimentos
The Sweets and Snacks	Mayo	25 al 27	Chicago	Estados Unidos	Alimentos
Salón Internacional de la Logística	Mayo	25 al 28	Barcelona	España	Logística e Infraestructura
Intersolar	Junio	9 a 11	Munich	Alemania	Energía
Fancy Food	Junio	27 al 29	New York	Estados Unidos	Alimentos
NAFSA	Junio	30 de mayo al 4 de junio	Kansas City, MI	Estados Unidos	Educación
Farnborough	Julio	19 al 25	Londres	Reino Unido	Aeroespacial
New York International Gift Show	Agosto	14 al 19	New York	Estados Unidos	Regalos y accesorios
Sial China	Mayo	19 al 21	Shanghai	China	Alimentos
The Sweets and Snacks	Mayo	25 al 27	Chicago	Estados Unidos	Alimentos
Salón Internacional de la Logística	Mayo	25 al 28	Barcelona	España	Logística e Infraestructura
Intersolar	Junio	9 a 11	Munich	Alemania	Energía
Fancy Food	Junio	27 al 29	New York	Estados Unidos	Alimentos
NAFSA	Junio	30 de mayo al 4 de junio	Kansas City, MI	Estados Unidos	Educación
Farnborough	Julio	19 al 25	Londres	Reino Unido	Aeroespacial
New York International Gift Show	Agosto	14 al 19	New York	Estados Unidos	Regalos y accesorios
Magic Show	Agosto	Por definir	Las Vegas, Nevada	Estados Unidos	Textil y confección
Alimentaria Guatemala	Septiembre	6 al 8	Guatemala	Guatemala	Alimentos
China International Trade & Investment Fair	Septiembre	8 al 11	Xiameng	China	Servicios e Infraestructura
Iberjoya	Septiembre	8 al 12	Madrid	España	Joyería
Auto Mechanika	Septiembre	14 al 19	Frankfurt	Alemania	Automotriz
Feria Internacional del Libro	Octubre	6 al 10	Frankfurt	Alemania	Editorial
Sial Paris	Octubre	17 al 21	Paris	Francia	Alimentos
APPEX Automotive Aftermarket	Noviembre	2 al 5	Las Vegas, Nevada	Estados Unidos	Automotriz
MEDICA	Noviembre	17 al 20	Düsseldorf	Alemania	Equipo Médico y
Feria Internacional de la Habana	Noviembre	1 al 6	La Habana	Cuba	Plurisectorial
PLMA	Noviembre	14 al 16	Chicago	Estados Unidos	Plurisectorial

7.2. Estrategia de Proméxico en promoción internacional para inversiones

A continuación se describen los sectores prioritarios de inversión:

Sector/Principales características	Elementos de la estrategia	Mercados objetivo
Automotriz <ul style="list-style-type: none"> Producción de 2.2 millones de vehículos en 2008 (10º productor mundial). 7 de las 10 mayores armadoras de vehículos en el mundo tienen plantas en México. Presencia de 90% de los principales fabricantes de autopartes del mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> <u>El euro y el yen se han apreciado considerablemente</u> contra el peso. <u>México importa cerca de 30 mil millones de dólares en autopartes</u> (mercado de gran tamaño para localizar operaciones). <u>México ofrece una plataforma ideal para incursionar</u> al mercado de Norteamérica. 	EE.UU. (proveedores Tier 2 y Tier 3). Alemania (autopartes). Japón (autopartes). China (mejorar conocimiento del sector). Brasil (oportunidades por liberación del comercio bilateral). Canadá (autopartes, apreciación del dólar canadiense) Corea del Sur (productores de vehículos para abastecer a EE.UU.).
Aeroespacial <ul style="list-style-type: none"> Existen cerca de 200 empresas en México (Bombardier, Safran, Goodrich, Textron/Cessna, etc.). Exportaciones de 3,100 md en 2008 (el monto se duplicó en sólo 5 años). Mano de obra competitiva y especializada, protección a la propiedad intelectual, reconocimiento de certificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Atraer grandes fabricantes (OEM's)</u>. <u>Atraer proveedores (Tier 1 y Tier 2)</u>. Se cuenta con el "<u>Mapa de Ruta</u>" para el desarrollo del sector (con proyectos). <u>Ampliar las operaciones de las empresas ya establecidas</u> en México. 	EE.UU. (Oportunidad en el sector de Defensa. Requiere acuerdos bilaterales). Canadá (productores T1 y T2). Reino Unido (turbinas y "Defensa"). España (nuevos proveedores). Francia (nuevos proveedores). Italia (interés en México). Alemania (nuevos proveedores). Japón (interés en México). Singapur (mantenimiento y reparación).
Alimentos procesados <ul style="list-style-type: none"> El valor agregado en el sector de alimentos y bebidas alcanza 42,560 md (año 2008). Las exportaciones suman casi 9,000 md (2008). El consumo de alimentos y bebidas en México es de 110,834 md. Entre 1999 y 2008 México captó 18,900 md en IED. 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Se promoverán inversiones que aceleren la modernización de la planta productiva</u> y de los servicios de soporte. Se buscará atraer inversión a sectores donde México presenta un importante déficit comercial, como en la industria de productos lácteos. 	EE.UU. (alimentos orgánicos). Suiza (expansión de empresas ya establecidas en México). Holanda (cárnicos y procesamiento de hortalizas). Francia (lácteos). Italia (procesamiento de frutas y hortalizas). Brasil (procesamiento de cárnicos). España (procesamiento de frutas y hortalizas).
Energías renovables <ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con mil 924.8 MW (megavatios) de capacidad instalada con base en energías renovables. Potencial de producción de energía eólica superior a 40,000 MW. La mitad del país presenta una insolación promedio de 5 KWh por metro cuadrado al día. En energía geotérmica el potencial es de 2,400 MW. 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Atraer fabricantes de equipo para generación de energía renovable</u> (solar y eólica). México como destino para la <u>generación de electricidad</u> a partir de fuentes renovables. <u>Oportunidad en componentes pesados</u> para el mercado regional, incluyendo torres, aspas y generadores. 	EE.UU. (interés en generación de electricidad). España (generación de electricidad y producción de equipo). Francia (generación de electricidad). Alemania (generación y producción de equipo). Suecia (generación a partir de biomasa). Dinamarca (equipo eólico). Noruega (nuevas tecnologías). China (equipo eólico y solar). Japón (tecnología solar).

<p>Energías renovables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con mil 924.8 MW (megavatios) de capacidad instalada con base en energías renovables. • Potencial de producción de energía eólica superior a 40,000 MW. • La mitad del país presenta una insolación promedio de 5 kWh por metro cuadrado al día. • En energía geotérmica el potencial es de 2,400 MW. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Atraer fabricantes de equipo para generación de energía renovable (solar y eólica).</u> • México como destino para la <u>generación de electricidad</u> a partir de fuentes renovables. • <u>Oportunidad en componentes pesados</u> para el mercado regional, incluyendo torres, aspas y generadores. 	<p><u>EE.UU.</u> (interés en generación de electricidad). <u>España</u> (generación de electricidad y producción de equipo). <u>Francia</u> (generación de electricidad). <u>Alemania</u> (generación y producción de equipo). <u>Suecia</u> (generación a partir de biomasa). <u>Dinamarca</u> (equipo eólico). <u>Noruega</u> (nuevas tecnologías). <u>China</u> (equipo eólico y solar). <u>Japón</u> (tecnología solar).</p>
<p>Electrónico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exportaciones por 70,000 md. • Hay cerca de 750 plantas (la mayoría ensambladoras). • Se reciben entre 500 md y 1,000 md en IED al año. • Se producen casi todos los productos electrónicos de mayor demanda. • Operan 8 de las 10 principales empresas, incluyendo Flextronics, Jabil Circuit, Celestica y Sanmina SCI. 	<ul style="list-style-type: none"> • México es <u>ideal para la fabricación de equipo con altos costos de transporte</u> y equipo de producción limitada ante los cambios de la demanda. • Se importa una proporción importante de componentes de Asia. • Oportunidad en segmentos como <u>tablas de circuitos impresos, pantallas, semiconductores y componentes de plástico moldeado.</u> 	<p><u>EE.UU.</u> (componentes y fabricantes originales de equipo de cómputo). <u>Alemania</u> (componentes electrónicos para las industrias de disp. médicos, automotriz y aeroespacial). <u>Suecia y Finlandia</u> (equipo de telecomunicaciones). <u>China</u> (pantallas y componentes). <u>Japón</u> (expansión empresas establecidas). <u>Corea</u> (productos finales y proveedores). <u>Singapur</u> (servicios de manufactura). <u>Taiwán</u> (manufactura contratista de pantallas y semiconductores).</p>
<p>Minería (extracción de minerales, excluyendo petróleo y gas natural)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valor de producción cercano a 11,200 md en 2008. • Exportaciones por 1,900 md. • Los principales productos en México son cobre, oro, plata, zinc y grava. • Más de 3,600 md en IED en 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> • México <u>ocupa la 9ª posición en potencial minero</u> (muestra de 71 países). • Entre los proyectos más destacados está la mina Peñasquito en Zacatecas. Este <u>proyecto es uno de los principales yacimientos de oro en el mundo, que producirá 400,000 onzas de oro al año, además de plata, plomo y zinc.</u> 	<p><u>Canadá</u> (El 75% de las empresas extranjeras mineras en México provienen de ese país). <u>EE.UU.</u> (existen empresas líderes de ese país aún sin presencia en México). <u>Australia</u> (Ocupa el segundo lugar en exploración minera). <u>Reino Unido</u> (atracción de empresas líderes). <u>China</u> (busca proveeduría de materias primas).</p>

8. Programa de Apoyo de Fomento a las Exportaciones:

Programa de fomento al comercio exterior

- Programa para el Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de servicios de Exportación (IMMEX)
- Hasta por dieciocho meses, en los siguientes casos:
- Hasta por dos años, tratándose de contenedores y cajas de trailers
- Empresas de Comercio Exterior (ECEX)
- Empresas altamente Exportadoras (ALTEX)
- Devolución de impuestos de importación a los Exportadores (DRAWBACK)
- Programas de Promoción Sectorial (PROSEC)
- Mecanismo de Regla Octava

9. Marca País ⁴²

Cómo surge? Esfuerzo del sector turístico de México durante el 2005. Iniciativa propia de Consejo de Promoción Turística de México. La estrategia para evolucionar el concepto se desarrolló con base en los hallazgos de investigación y con apoyo de especialistas en comunicación y marcas, quienes llevaron a cabo su tarea a través de las siguientes etapas: diagnóstico; auditoría de la competencia; plataforma conceptual; estudio exploratorio de elementos visuales de lo mexicano; creación de alternativas visuales, prueba de opciones semifinalistas, desarrollo de logotipo elegido, validación, refinamiento y manual de identidad. El aspecto conceptual fue un trabajo conjunto de la dirección del CPTM con apoyo de su Comité de Mercadotecnia y Junta de Gobierno, con la relevante colaboración de la Fundación México Puente de Encuentros, encabezada por el Dr. Guido Lara. Específicamente, la exploración y el diseño gráfico estuvieron a cargo del equipo creativo dirigido por Eduardo Calderón de la agencia Design Associates / Emblema.

México

Lo que refleja: En la amplia gama de colores utilizados, la nueva Marca-País expresa la diversidad, riqueza, calidez y alegría de México. Narra la historia milenaria, prehispánico, recorre la etapa virreinal y llega al México contemporáneo. La imagen ilustra la inmensa riqueza natural y cultural de México. La tipografía utilizada crea también una entidad fuerte, orgullosa de su gusto por la vida y segura de si misma, con un gesto de modernidad y personalidad al utilizar la "e" minúscula y acentuada. "Así, hoy México cuenta con una identidad de marca que expresa nuestro posicionamiento estratégico: único, diverso y más allá de la hospitalidad. Esta marca, es utilizada actualmente por las demás dependencias, incluidas en ellas Proméxico.

10. Sistemas de Control de Calidad, Verificación y Monitoreo para la Promoción de Exportaciones e Inversión de México.⁴³

En relación al sistema de monitoreo para las exportaciones, y ver si realmente se están alcanzando los objetivos deseados, Proméxico utiliza las siguientes herramientas:

- Monitoreo en base a consulta de los registros de la "cinta de aduanas", base de datos que contiene la información oficial de las transacciones con el exterior que realizan las empresas del país. Debido a este método de seguimiento, sólo es posible obtener los resultados con seis semanas de rezago, ya que la "cinta" pasa por un proceso de validación realizado por el INEGI y otras dependencias involucradas en la generación de las estadísticas de comercio exterior.
- Herramienta de Evaluación de Cancillería y Proméxico: Durante 2009 Proméxico comenzó el desarrollo de instrumentos de gestión y seguimiento que facilitarán la coordinación entre las dependencias involucradas en la promoción. En diciembre del año pasado se liberó la primera versión del Módulo de Gestión de Proyectos de Inversión y actualmente se está trabajando en el Módulo de Gestión de Promoción de Exportaciones. Con estas herramientas se podrá dar seguimiento a la agenda de promoción de las oficinas en el exterior y a sus avances respecto a los objetivos planteados. Estas herramientas serán puestas a disposición de la Cancillería durante el 2010.
- De los servicios proporcionados por Proméxico: En este sentido, En todos los servicios se deberá recabar el cuestionario de satisfacción y el de evaluación en los casos que aplique.
- Periódicamente deberán evaluarse los resultados de los servicios respecto a los supuestos para su otorgamiento, a la satisfacción, al seguimiento y al impacto en la generación de negocios.

⁴² Una marca es una identidad construida con atributos únicos, relevantes y diferenciadores. Es un sistema de comunicación con múltiples puntos de contacto, donde lo más importante es la experiencia directa del consumidor con sus productos y servicios.

⁴³ Lineamientos para el Diseño, Operación y Seguimiento de los Servicios de Proméxico para la Promoción de la Actividad Exportadora y la Atracción de Inversión Extranjera Directa.

Esta evaluación se llevará a cabo en los siguientes términos:

- Interna.- La que realice Proméxico a partir del acopio de cuestionarios de evaluación y seguimiento, así como utilizando otros métodos y herramientas para evaluar el desempeño de los servicios.
- Externa.- La que realice una entidad externa a solicitud de Proméxico, que consistirá en un análisis sobre el apego a los objetivos de los presentes lineamientos, los efectos en los beneficiarios y la satisfacción de éstos.
- Otros mecanismos de vigilancia: Proméxico podrá realizar de manera directa o a través de terceros visitas de verificación y/o de evaluación para comprobar la correcta aplicación de los recursos, igualmente, podrá solicitar también de manera directa o a través de terceros la información y/o documentación que estime necesarias para evaluar los resultados logrados en la aplicación de los servicios; esta información podrá solicitarse ya sea durante dichas visitas, o a través de otros medios tales como peticiones escritas, vía correo electrónico, o vía fax, entre otros.

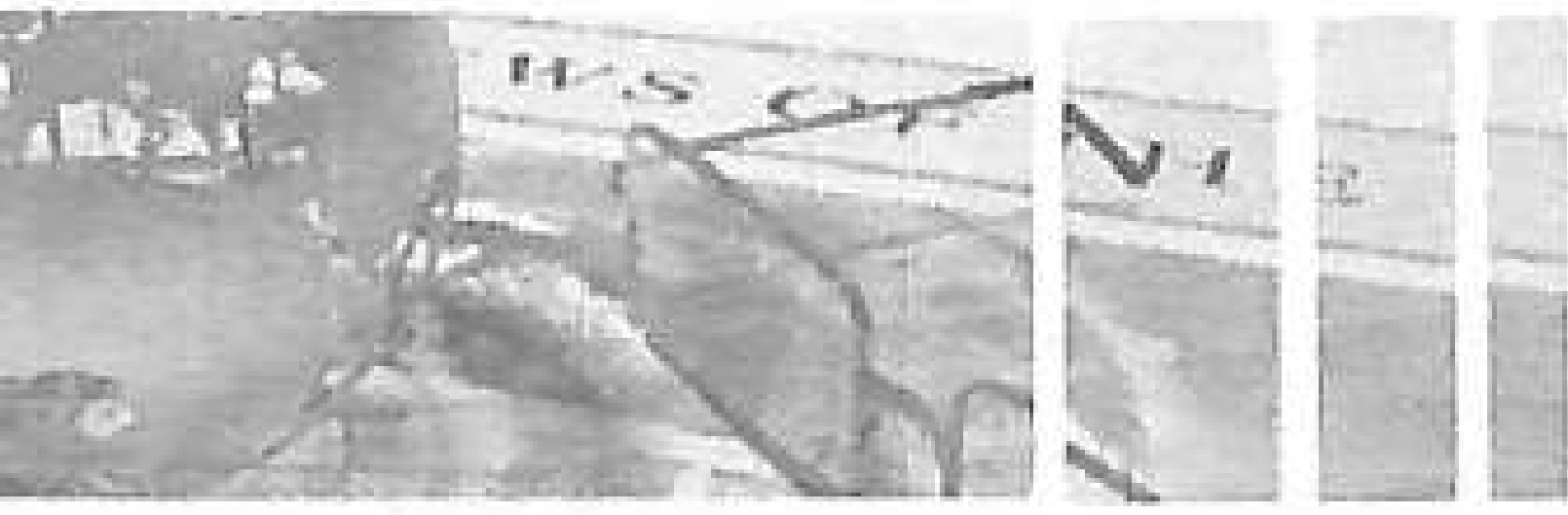
11. Relación Diplomática

Los delegados en el exterior de Proméxico, goza de estatus diplomático. Asimismo, hay convenios muy estrechos para trabajar en conjunto entre Cancillería y Proméxico en Pro de las Exportaciones e inversiones.

12. Software e Inteligencia de Mercados⁴⁴

El CRM utilizado por Proméxico y las Oficinas de Representación en e Exterior del país, es el Sistema de Información de Promoción Internacional –S.I.P.I.– el cual a través de una intranet, puede conectar a todos en línea simultáneamente con varios funcionarios de Proméxico. En este sistema se centra la alimentación de las oficinas del mundo en relación a la inteligencia de mercado. Asimismo, se llevan aquí las demandas regionales y mundiales a través de un Balance Scorecard, en las cuales se lleva a través de un “pipeline” las citas de negocios, visitas a empresarios, contactos con asociaciones públicas y privadas, promoción de ferias y misiones comerciales, proceso o status de proyecto de inversión, etc.

⁴⁴Entrevista con funcionario de Proméxico en Guatemala.



SECCIÓN C:

EL SALVADOR

AGENCIA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE EL SALVADOR (Exporta EL SALVADOR)

1. La Agencia de El Salvador

1.1 Descripción

Es la Agencia Oficial de Promoción de Exportaciones de El Salvador, que a su vez forma parte de la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones e Inversiones.⁴⁵ Agencia creada en el 2004, con la finalidad de promover las exportaciones salvadoreñas en el extranjero.

La principal misión de "Exporta El Salvador" es el de facilitar y promover de manera ágil, oportuna y eficaz el acceso de las empresas a los servicios y mecanismos de apoyo tanto públicos como privados, que les permitan insertarse exitosa y sostenidamente en los mercados internacionales, contribuyendo así a incrementar las exportaciones del país. Para ello, identifican las oportunidades comerciales en los mercados internacionales, ayuda en el cierre de negocios, y construcción de la consolidación y ampliación de la participación de las empresas en los mercados meta. Las líneas de acción con las cuales cuentan:

- Información de Mercados
- Estrategias de internacionalización
- Mercadeo

1.2 Objetivos y funciones específicas

- a) Identificación sistemática de oportunidades comerciales en mercados priorizados.
- b) Aplicación de estrategias de internacionalización orientadas a la adecuación de la oferta a la demanda.
- c) Promoción focalizada de la oferta Exportable orientada a la demanda de mercados identificados.
- d) Facilitar la articulación de la demanda y la oferta de los servicios necesarios para la inserción de las empresas en los mercados internacionales.
- e) Desarrollar y utilizar permanentemente las redes externas e internas de aliados estratégicos.
- f) Potenciar el uso interactivo de las plataformas tecnológicas de información.

⁴⁵ Decreto Ejecutivo No. 57 del 23/10/2004. Diario Oficial del Salvador No. 218

1.3 Atribuciones específicas de Exporta de acuerdo a CONADEI⁴⁶

- a) Promover la imagen comercial de El Salvador en el exterior, haciendo para ello un uso eficiente de los recursos, por medio del desarrollo de actividades encaminadas a esa finalidad, tales como: la difusión a nivel internacional de los productos y servicios que conforman la oferta exportable actual y potencial del país, a través de medios y herramientas promocionales idóneas; la promoción de visitas de clientes potenciales y de misiones comerciales al país y la facilitación al empresario salvadoreño con contactos de negocios; identificar y proponer la apertura y operación de agregadurías u oficinas comerciales en mercados estratégicos, cuando así sea conveniente a los intereses nacionales;
- b) Coadyuvar en proveer la asesoría y asistencia necesarias a empresarios interesados en exportar sus productos mediante la realización de actividades que contribuyan a tal propósito, tales como: proporcionar información de orden técnico en materia de normas, requisitos, procedimientos, trámites y regulaciones aplicables a las exportaciones; proporcionar información comercial sobre características y descripción de mercados potenciales, oportunidades y contactos de negocios; brindar servicios de elaboración de planes de exportación, perfiles de empresa, producto y mercado;
- c) Colaborar con las entidades públicas y privadas correspondientes en el desarrollo de la cultura exportadora del país; en la identificación, análisis y propuesta de acciones orientadas a impulsar el crecimiento y diversificación de las exportaciones y en la identificación de contactos y esquemas de colaboración con entidades de cooperación externa e instituciones homólogas a nivel mundial, en beneficio del sector exportador salvadoreño.

2. Los Mercados Meta de El Salvador⁴⁷

Los mercados priorizados para la acción de Exporta El Salvador son:

- Estados Unidos
- México
- República Dominicana
- Canadá
- España
- Alemania
- Centro América
- Chile
- Colombia
- Taiwán
- Panamá

⁴⁶ CONADEI es la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones e Inversiones

⁴⁷ De acuerdo a fuente de Dirección de Comunicaciones y RRPP del Ministerio de Economía.

3. Sectores de Promoción para la Exportación de Exporta

De acuerdo a la "Estrategia Nacional de Exportaciones de El Salvador 2006-2016" los sectores prioritarios para promoción de Exportación son los siguientes:

Sectores Priorizados 2006-2016	Sectores Priorizados 2007-2009
Textil y de la confección Alimentario Metalmecánica Café Plásticos Azúcar Químico Farmacéutico Pesquero	Alimentario Químico Farmacéutico Servicios

4. Representación de Oficinas Comerciales de Exporta

Actualmente, exporta El Salvador, solamente cuenta con dos oficinas: Una en El Salvador y otra recién aperturada a finales del 2008 en Washington, EE.UU. A continuación los detalles de cada una de ellas:

Encargado	Ubicación	Dirección	Telefono
Aldo Vallejo, Director	San Salvador, El Salvador	Blvd. Orden de Malta Edificio Doorra, 2 nvel. Santa Elena, Antiguo Cuscatlán	(503) 22416400 (503) 22782285 (503) 22416413
Carlos Alejandro Valencia Cáceres	Washington, D.C. EE.UU.	Embajada del Salvador en Washington, D.C.	(503) 22102548

4.1 Constitución y funciones de oficinas

Entre las funciones designadas a la oficina de Washington (abierta en el 2008) se encuentran:

- Realizar inteligencia del mercado local
- Identificar oportunidades concretas de negocio
- Facilitar información comercial desde el mercado meta
- Promover la oferta exportable

Asimismo, hay que establecer que dentro de la Estrategia Nacional de Exportaciones de El Salvador, y en la cual una de las Direcciones está a cargo de Exporta Salvador, establece que se requieren la apertura más oficinas internacionales con el fin de promover las exportaciones salvadoreñas. Es por ello, que en los próximos años se establece abrir más oficinas de exporta a nivel internacional, y esto se realizará utilizando los espacios físicos de las embajadas y consulados salvadoreños del exterior. (Convenio efectuado entre el Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador y Exporta). La primera oficina que se abrió bajo este esquema, es la de Washington, DC.

5. Alcance de la Entidad Exporta El Salvador

La Agencia de Promoción de Exportaciones de El Salvador (Exporta), se crea el 23/10/2004, de acuerdo a un Decreto Ejecutivo de la Presidencia de la República de El Salvador (D. Oficial 218, Tomo 365), cuando se determina la "Creación la Comisión Nacional de Promoción de las Exportaciones e Inversiones (CONADEI)". Esta es una institución estatal desconcentrada, adscrita a la Presidencia de la República. En su artículo 9-A, establece que "CONADEI para su mejor funcionamiento de acuerdo a los objetivos que se requieren de promoción para el país. De acuerdo al Art 9. Para el mejor cumplimiento de los objetivos establecidos para CONADEI, se dividió en un Consejo en dos Direcciones, "una encargada de la promoción de las exportaciones de bienes y servicios salvadoreños, denominada Exporta El Salvador; y la otra encargada de la promoción y accesibilidad de la inversión extranjera, denominada Proesa"

De acuerdo a esto, cada una de las Direcciones cuenta con un Director, disponiendo cada uno de ellos del personal técnico y administrativo necesario para el cumplimiento de sus fines y quienes tendrán a su cargo la dirección de la realización de las atribuciones establecidas en el Art.2 , del DECRETO No. 57.

6. Mecanismo de Financiamiento

De acuerdo al DECRETO N.57, en su Artículo 10 establece que "La Presidencia de la República proveerá a CONADEI de los recursos financieros y materiales necesarios para su funcionamiento y el desarrollo de sus atribuciones, recursos que podrán ser reforzador por ingresos provenientes de contratos de ejecución suscritos con organismos públicos o privados, nacionales o extranjeros, venta de publicaciones, donaciones y otros".

Algunos de los financiamientos adquiridos para el rubro de promoción de Exportaciones están:

- Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) otorgó US\$40 millones de dólares para impulsar las exportaciones salvadoreñas. Esto se realizó a través de un convenio BCIE-CONADEI para promover proyectos

7. Estructura de JUNTA DIRECTIVA⁴⁹

La dirección de la Promotora del Comercio Exterior de El Salvador (Exporta) al ser parte pública y formar parte de CONADEI, la junta directiva estará integrada de la siguiente manera:

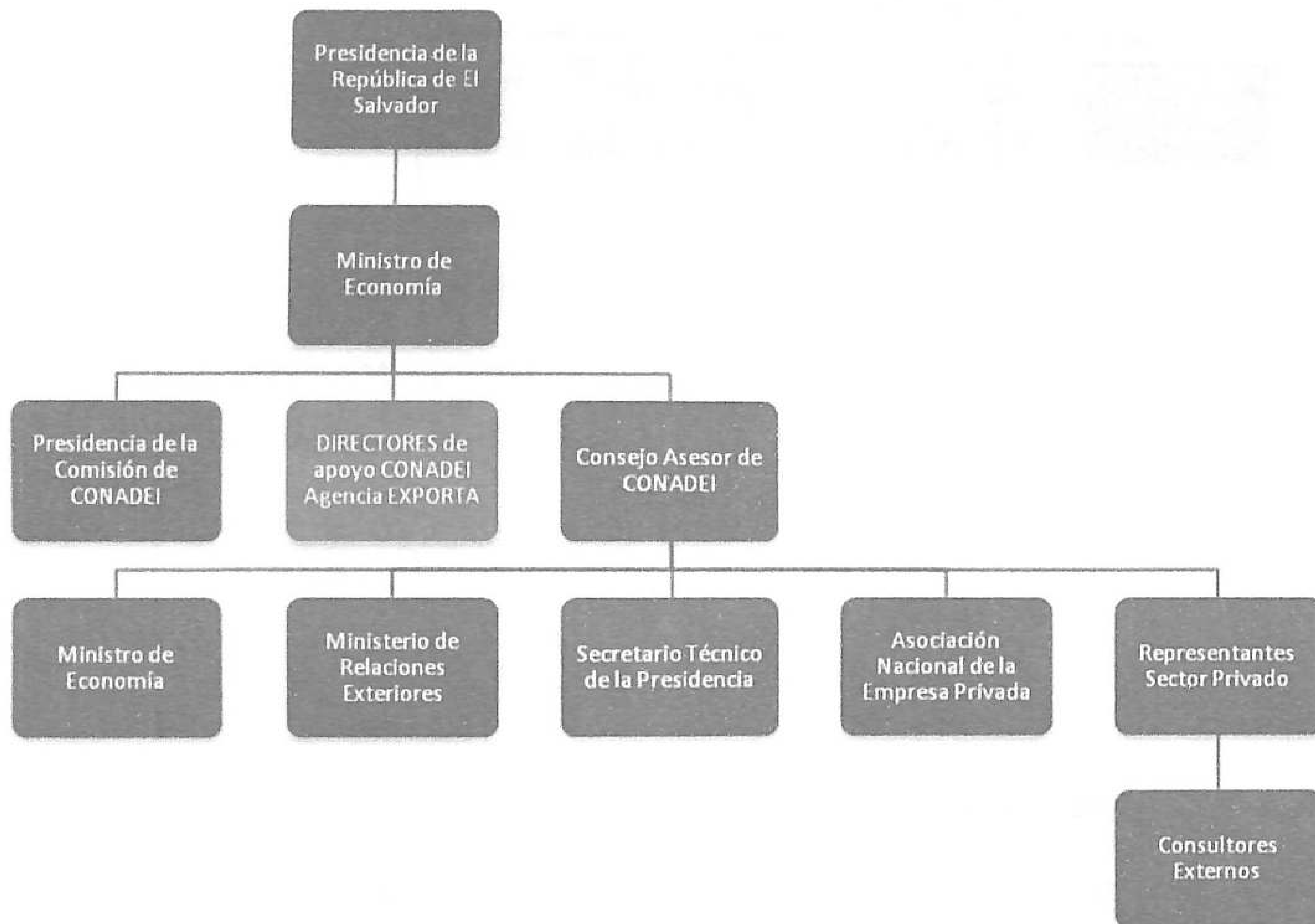
- a) Presidente de la República
- b) El Presidente de la República de El Salvador designará la autoridad máxima en materia de Comercio Exterior en CONADEI. Esta designación estará a cargo del Ministro de Economía en funciones.
- c) Para el mejor funcionamiento de CONADEI, según los objetivos propuestos del país, este contará con un "Consejo Asesor" integrado de la siguiente manera:
 - i. Ministro de Economía, quien presidirá el Consejo Asesor
 - ii. Ministro de Relaciones Exteriores
 - iii. Secretario Técnico de la Presidencia
 - iv. Presidente de la Asociación Nacional de la Empresa Privada
 - v. Tres representantes del sector privado nombrados por el Presidente de la República

⁴⁹Decreto Ejecutivo No. 57, publicado en el Diario Oficial del Salvador el 23/11/2004 No.218.

vi. El "Consejo Asesor" podrá asistirse de personas idóneas en los temas que así se requieran, solicitándoles opiniones y recomendaciones en función el cumplimiento de los objetivos de CONADEI (asesores externos).

d) Directores de apoyo a CONADEI. La primera estará a cargo de la promoción de las exportaciones de bienes y servicios salvadoreños, denominada Exporta El Salvador; y la otra encarga de la promoción y accesibilidad de la inversión extranjera, denominada Proesa.

7.1 Organigrama de la Junta Directiva

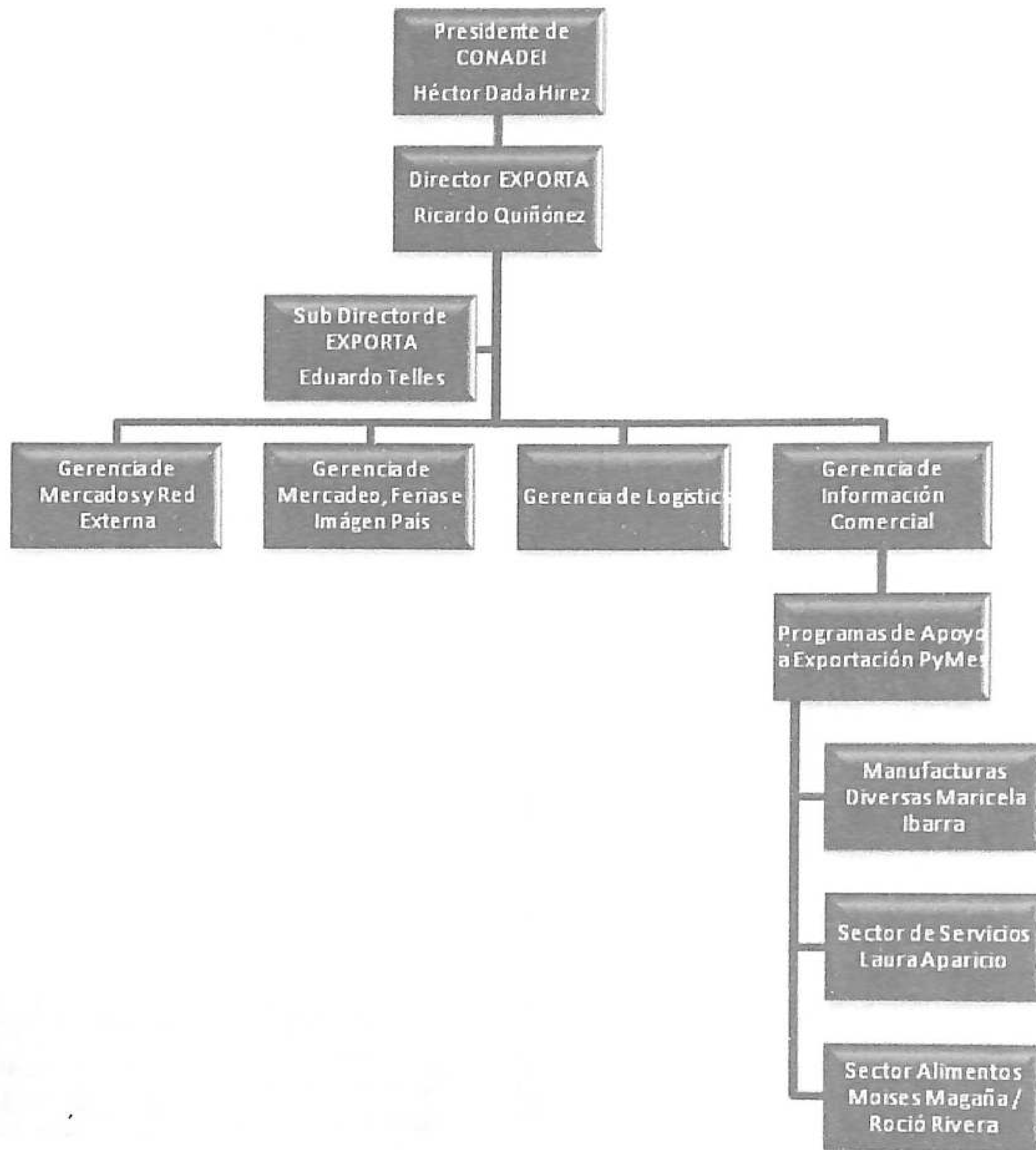


7.2 Funciones de Directores de la Agencia Exporta, El Salvador:

Serán atribuciones de los Directores de Exporta, lo siguiente:

- Administrar el funcionamiento general de CONADEI, cada uno dentro del área que le corresponda;
- Ejecutar las estrategias, políticas, programas y directrices establecidos para cada una de las Direcciones;
- Elaborar y proponer en conjunto al Presidente de la Comisión el plan anual de trabajo y velar por su ejecución una vez aprobado, dentro del área que a cada uno corresponde;
- Elaborar reglamentos internos de funcionamiento, manuales e instructivos; de acuerdo a las indicaciones del Presidente de la Comisión y someterlos a aprobación de éste;
- Preparar en conjunto la agenda y convocar a las sesiones del Consejo Asesor, ambas acciones previa consulta con el Presidente de la Comisión;
- Participar en las sesiones del Consejo Asesor y elaborar las actas y puntos de acta correspondiente;
- Todas las demás que les sean conferidas por el Presidente de la Comisión.

7.3 Estructura Organizacional Interna de Exporta y sus funciones



Fuente: Elaboración propia en base a información de DECRETO 54: Creación Comisión nacional de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador.

Gerencia de Mercados y Red Externa Entre las tareas más relevantes de esta Gerencia destacan:

- Análisis estratégico de los mercados más relevantes para las potencialidades productivas de El Salvador.
- Planificar las principales líneas de promoción de exportaciones en los diferentes mercados en conjunto (o consulta) con las Representaciones Comerciales y/o Diplomáticas.
- Detectar oportunidades comerciales en aquellos mercados potencialmente relevantes para El Salvador y que no cuentan con Representaciones Comerciales.
- Difundir y canalizar adecuada y oportunamente la información de oportunidades comerciales existentes en los mercados hacia el sector privado.
- Apoyar a las empresas en sus actividades de promoción de Exportaciones.
- Coordinar las Representaciones Comerciales que existan en los diferentes mercados, entregándoles lineamientos estratégicos para el desarrollo de sus funciones, y velando por el cumplimiento de sus planes de trabajo.
- Relacionar su acción con las otras Gerencias que conforman la Agencia.
- Apoyar y orientar la labor de las oficinas diplomáticas que se integrarán a la red de la "Diplomacia Exportadora".

Gerencia de Marketing, Ferias e Imagen País

- Desarrollar campañas de promoción país en el exterior.
- Organizar los pabellones nacionales en las ferias internacionales y la participación de las empresas bajo una misma imagen y concepto.
- Apoyar la organización de eventos de imagen-país en los mercados de destino.
- Relacionar su acción con las otras Gerencias que conforman la Agencia.
- Apoyar la realización de reuniones y ruedas de negocios.
- Organizar ferias en El Salvador en conjunto con el sector privado.
- Diseñar todos los elementos de publicidad y merchandising que se emplearán en las ferias y en los eventos de marketing.
- Presentación de información a los exportadores salvadoreños a través de página web.
- Preparar el calendario anual de ferias a participar.

Gerencia de Información Comercial

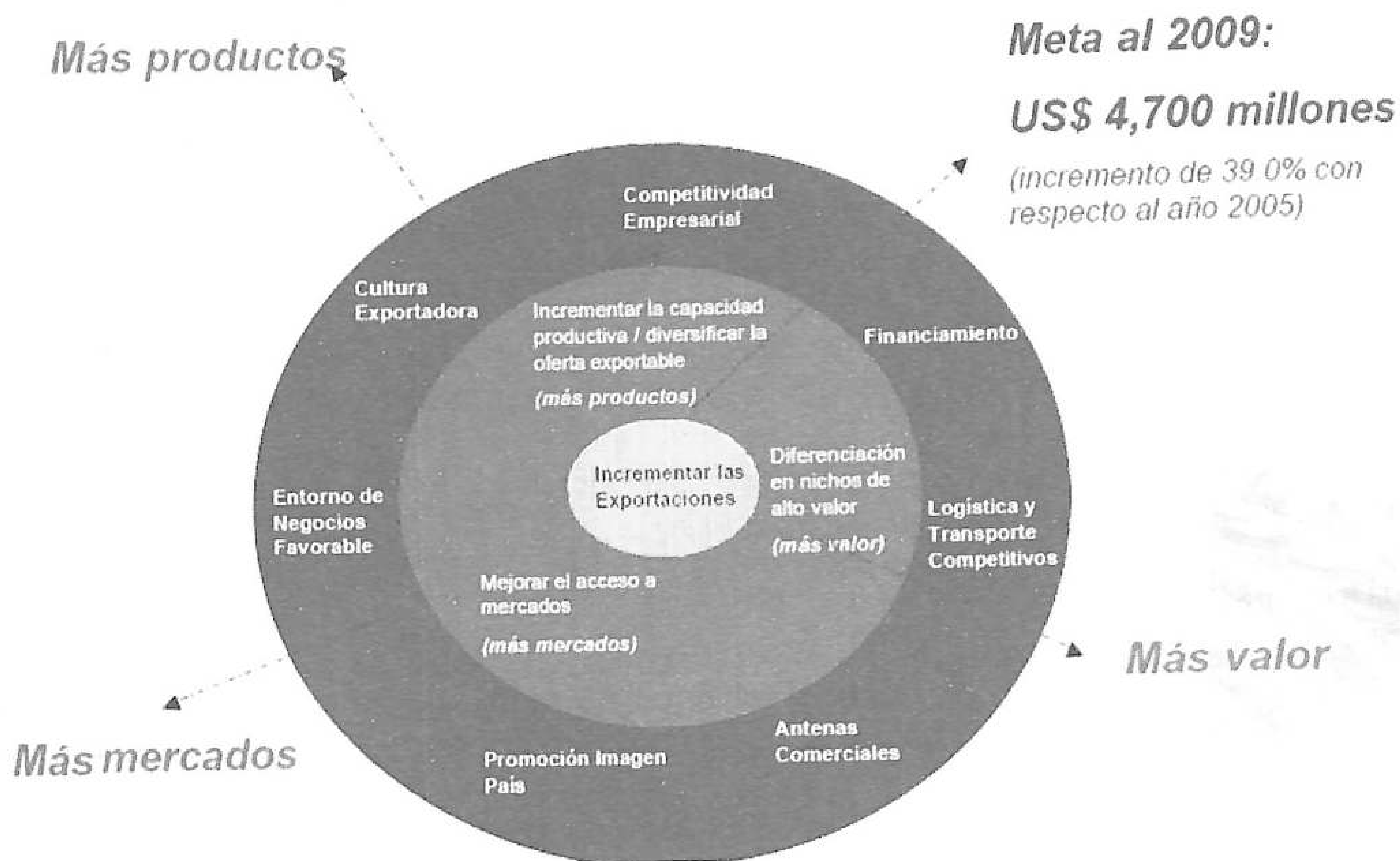
- Orientar al exportador: sobre los procedimientos e incentivos a las exportaciones y acuerdos comerciales. La atención es personalizada y gratuita para todas las personas que acuden físicamente al servicio.
- Generar información de mercado: A solicitud del usuario, prepara información sobre comercio internacional. Algunos productos son: estudios de mercado, estudios arancelarios, estadísticas de comercio internacional, recopilación de información sobre un mercado y/o producto específico (fichas), etc.
- Detectar oportunidades comerciales: Realiza el contacto entre las empresas extranjeras interesadas en comprar productos salvadoreños y las empresas nacionales que cuentan con oferta exportable del producto solicitado.
- Administrar bases de datos: Administra y mantiene una base de datos con empresas interesadas en exportar. Para hacer uso de dicho servicio es requisito indispensable llenar un formulario "Perfil de Oferta Exportable" a través del cual las empresas podrán verse beneficiada con las siguientes acciones:
 - El Perfil de Oferta será presentado a la Gerencia de Mercados de Exporta, la cual analizará las posibilidades de la empresa para acceder a los servicios de la Agencia o a algún mecanismo adicional de promoción de exportaciones (FOEX, Centromype, etc.).
 - La empresa será contactada cuando se reciba una oportunidad comercial del exterior por el producto que fabrica. Se emite un documento ("Aviso de oportunidad Comercial"), el que debe contener la descripción del producto, sus especificaciones técnicas y cantidades que está solicitando el importador.

3. Estrategia de promoción y metas de la Agencia Exporta, El Salvador 2006-2016

Las metas y las estrategias de promoción del país están directamente relacionadas con la planificación y política económica a mediano y largo plazo de El Salvador, ubicadas en la "Estrategia Nacional de Exportaciones de El Salvador 2006-2016". Para ello, las metas están divididas en ejes estratégicos en el cual Exporta, siendo una dependencia pública, está estrechamente vinculada.

La misión de la Estrategia Nacional de El Salvador, es "Incrementar las exportaciones de El Salvador mediante la diversificación de productos y mercados, fortaleciendo la competitividad de las empresas, a través de una visión integradora y la implementación, coordinada y eficiente de acciones entre los diferentes actores, que faciliten un proceso de exportación ágil.

Meta y Objetivos Estratégicos del Plan Nacional de El Salvador



Fuente: Ministerio de Economía del Salvador 2009

Para cumplir con lo anteriormente establecido, se ha dividido en varios "Ejes Estratégicos" en los cuales participa Exporta y otras entidades públicas y privadas. Los Ejes en los cuales se ha dividido están:

1. Competitividad empresarial en mercados internacionales
2. Financiamiento y seguros
3. Logística y transporte
4. Antenas comerciales
5. Imagen país
6. Cultura exportadora
7. Entorno de negocios favorables para la exportación

A continuación se describen las actividades concretas por eje, los cuales son ejes de acción del 2007 al 2010 donde involucra a Exporta:

Eje No. 1: Competitividad en Mercados Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de programa de fomento sectoriales y Programa de Consorcios de Exportación. • Creación de redes que fomenten la inteligencia de mercados. • Creación e implementación de Plan coordinado de "Promoción Comercial" que una la agenda comercial conjunta gobierno y empresa privada <ul style="list-style-type: none"> ○ Plan anual de Ferias y Misiones Comerciales ○ Campañas de Promoción de Oferta Exportable • Apoyar concursos de diseño para "Marca País/Sectorial" • Promover el uso del Fondo de Desarrollo Productivo • Realizar prospecciones y estudios de mercado
Eje No. 3: Logística y Transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer directorio Virtual de "Proveedores de Servicios Logísticos" (Red de Soporte Logístico) • Calendario anual de actividades de Capacitaciones en logística de exportación.
Eje No. 4: Antenas Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de "Promotores de Negocio y Oficinas Comerciales" • Nombrar promotores de negocio en el exterior • Establecer "Antenas Comerciales" en mercados priorizados
Eje No. 5: Imagen País	1. Diseño e implementación de "Campaña de Promoción de Marcas Sectoriales" por año
Eje No. 6: Cultura Exportadora	2. Campaña de comunicación que incluya sensibilización, información, talleres y seminarios <ul style="list-style-type: none"> ○ Involucrar aliados y "fundraising" para implementar la campaña ○ Ejecución de campaña. b) Promover programa de becas/ bono para empleados de empresas Exportadoras en inglés e informática.

Fuente: Elaboración propia en base a información del "Plan Estratégico Nacional de Exportaciones de El Salvador 2006-2016"

Marco Institucional



En este caso la alianza entre CONADEI (a través de Exporta) y COEXPORT para la coordinación del diseño de la Estrategia. Los recursos iniciales para apoyo de la estrategia (financieros y técnicos) provinieron de AID y BID

9. Programas principales de desarrollo de oferta Exportable

De acuerdo a la Estrategia Nacional de Exportaciones de El Salvador 2006-2016, se establece que los diferentes Direcciones a cargo de CONADEI, en este caso Exporta El Salvador, puedan apoyar a las empresas nacionales a su proceso de capacitación, e internacionalización en los diferentes mercados meta. Este tipo de programas está especialmente orientado al sector de la las PyMes (Pequeña y Mediana empresa salvadoreñas). A continuación se describen algunos de los programas más destacados:

9.1 Programa Consorcios de Exportación⁵⁰:

Los Consorcios de Exportación se constituyen en una importante estrategia de internacionalización al permitir unir fortalezas de diferentes empresas para abordar con mayor éxito los mercados internacionales. En el caso de Exporta, el apoyo está dividido en las siguientes fases:

- Identificación de la demanda
- Determinación de la oferta exportable
- Formación del consorcio
- Posicionamiento en el mercado meta

Las consideraciones iniciales para agrupar a las empresas son: a) empresas ya exportadoras b) empresas no competidoras sino con productos complementarios dentro de un mismo sector (para buscar economías de variedad) c) empresas medianas (entre 50 y 100 empleados/entre US\$1 y 7 millones anuales) sin cerrar las puertas a las grandes empresas.

Metodología adaptada para realización de "Consortios en El Salvador":

- ONUDI / Federexport: Consortios de Exportación
- Experiencia Española en Consortios de Exportación (ICEX)
- Caso de Comercializadoras en El Salvador (USAID)
- Buenas prácticas del cluster FOMIN – PIP

CONSORCIOS SALVADOREÑOS CONFORMADOS O EN CONFORMACION A LA FECHA 2009			
Alimentos y Bebidas	Plásticos	Químico-Farmacéutico	Servicios
Conformación 11 empresas. El mercado destino es EE.UU., El principal objetivo es comercializar productos étnicos.	Conformación por 4 empresas. Mercado destino Rep. Dominicana y Puerto Rico. Objetivo: Líneas de productos que satisfagan esos mercados.	Conformado por 5 laboratorios. Los mercados son el Caribe y Sur América y actualmente se está trabajando para que exporten a Europa. Apoyo en registro de marca, canales de distribución, clientes internacionales.	En proceso de conformación por 7 empresas. El mercado destino es Centroamérica. El objetivo es promover la venta de servicios.

⁵⁰ Se define como "Consortio de Exportación" a las alianzas voluntarias de empresas con e objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la Exportación de sus productos y servicios mediante acciones conjuntas. (Definición ONUDI)

Objetivos en conjunto de los Consorcios de Exportación ⁵¹:

- Participación en ferias y misiones comerciales.
- Inversión en conjunto con el director comercial (gerente)
- Inversión en conjunto en materiales de promoción y marca colectiva.
- Inversión conjunta en estudios de mercado
- Consolidación de carga.

9.2 Programa "Exporta Logistics":

Exporta El Salvador, planteó dentro de su Plan Estratégico, herramientas y procedimientos que facilitarán y promoverán la inserción de las empresas Exportadoras salvadoreñas de una forma exitosa y sostenida en los mercados internacionales, contribuyendo así a incrementar las Exportaciones del país.

En noviembre del 2005, se habilita este servicio, -Logística en Exportación- el cual se enfoca en la ayuda o acompañamiento que el empresario necesita para desarrollar óptimamente su proceso Exportador, paso a paso. Es un servicio de asesoría en el cual se ayuda al empresario a desarrollar y culminar su proceso de Exportación mediante la selección de servicios logísticos adecuados. Para ello, Exporta, realizó una "Red de Soporte Logístico", conformada por los diferentes proveedores de servicios pertinentes al servicio Exportador.

9.3 Programa "Exporta Fácil Salvador"

EXPORTAFACIL en el Salvador, nace bajo Convenio Interinstitucional firmado entre Correos de El Salvador y la Dirección General de Aduanas. Este programa está orientado a artesanos y pequeños y medianos empresarios que exporten hasta un promedio de 30 kilogramos de forma directa, simplificada, económica y segura desde oficinas de correos. Este programa esta dentro del marco de "El Salvador Eficiente". Inicia a partir del 3 de febrero del 2009.




La Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP), lleva a la práctica un proyecto regional destinado a promover entre los operadores postales, la oferta de un servicio que facilite el depósito, transporte y distribución en destino, de productos provenientes de la pequeña y mediana empresa.

El usuario se puede ahorrar entre US\$80 y US\$140 dólares en el envío. Para ello, los empresarios del salvador tendrán a su disposición 22 oficinas de correos ubicados en distintos puntos del país.



⁵¹ Caso de conformación de Consorcios de Exportación, expuesto por Aldo Vallejo, Director de Exporta en Washington DC.

Tipo de servicio que se obtiene con "Exporta Fácil"

		
<p>EXPRESO (SERVICIO EMS)</p>	<p>PRIORITARIO (POSTALITO O PEQUEÑO CORREO TRADICIONAL)</p>	<p>ECONÓMICO (ENCOMIENDA POSTAL)</p>
<p>Dirigido a los exportadores que demanden urgencia y prontitud en la entrega de su mercadería.</p>	<p>POSTALITO PACK, dirigido hacia los Estados Unidos y el PEQUEÑO PAQUETE hacia el resto del mundo, sin mayor urgencia en la entrega de su mercadería.</p>	<p>Dirigido a exportadores que buscan el menor costo en la entrega de su mercadería.</p>
<p>Plazo de distribución: hasta 7 días hábiles</p>	<p>Plazo de distribución: Hasta 12 días hábiles.</p>	<p>Plazo de distribución: Hasta 15 días hábiles.</p>
<p>Hasta 30 kilogramos, con derecho a seguimiento y localización de envío.</p>	<p>Hasta 7 kilogramos, POSTALITO PACK, dirigido exclusivamente hacia los Estados Unidos de América, con derecho a seguimiento y localización de envío.</p>	<p>Hasta 20 kilogramos, sin rastreo.</p>

Campaña Publicitaria para dar a conocer el Programa "Exporta Fácil"

EMBALAJE



ETIQUETA DE IDENTIFICACION



AFICHE Y FLAYERS



CINTA ADHESIVA EXPORTAFACIL



10. Otros programas insignia

10.1 Programa Integral de Acompañamiento Empresarial (Coaching) ⁵²

Son programas que tienen como objetivo principal promover las exportaciones para sectores económicos priorizados a través de la puesta en marcha de un Sistema Integrado de Componentes de Apoyo al exportador.

En este caso el papel que desempeña Exporta, es que a través de los Programas de “Coaching” logran involucrar la participación activa de actores tanto públicos como privados relacionados con el sector en cuestión, por lo que Exporta El Salvador, no sólo ofrece servicios directos a las empresas en este proceso, sino también asume un papel facilitador y canalizador de las necesidades de las empresas hacia los potenciales prestadores de servicios para satisfacer dichas necesidades.

La forma en cómo funciona, es involucrando las siguientes actividades:

- Información de mercados
- Capacitación
- Asesoría en diferentes temas
 - o Procedimientos de Exportación,
 - o Logística de Exportación,
 - o Calidad y certificaciones,
- Otras actividades requeridas por la empresa para su internacionalización.

Los sectores a los cuales Exporta le brinda asesoría en “Programas de Coaching Empresarial” están:

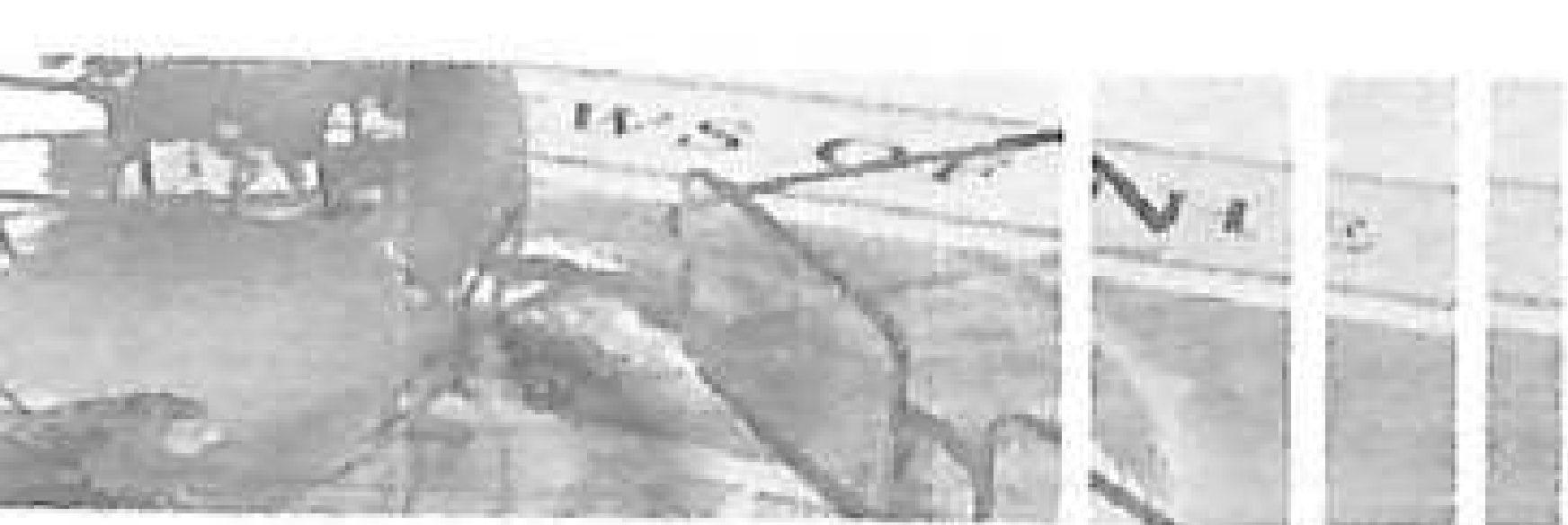
- Programa de Alimentos
- Programa de Manufacturas Diversas
- Programa de Servicios

10.2 Programa Especializado Orientado a la Demanda:

Son servicios que se otorgan con el objetivo de proveer de información importante requerida por las empresas salvadoreñas que se encuentran en diferentes etapas dentro del proceso de exportación: iniciando, en proceso o en negociación. Estos servicios incluyen:

- a) Análisis de prefactibilidad para la exportación: Es un autodiagnóstico realizado con el apoyo del equipo de Asesores en información de mercados, donde se detecta si su empresa está preparada para responder a los retos que presentan los mercados exteriores, a través de un análisis personal.
- b) Perfil de producto sectorial de exportación: Este servicio tiene como objetivo describir el comportamiento a nivel mundial del producto (a nivel sectorial) que se desea Exportar, evaluando las tendencias tanto a nivel nacional como internacional.
- c) Perfil de Mercado Sectorial de Exportación: Con este servicio se obtienen información sobre las

⁵² El coaching consiste en una relación profesional continuada que ayuda a que obtengamos resultados en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante este proceso, las personas pueden profundizar en el conocimiento y así obtener y mejorar su rendimiento. El coaching es un proceso de aprendizaje dinámico que aborda cuestiones técnicas y psicológicas. (Fuente: www.innatia.com)



condiciones del mercado destino al que le interesa exportar su producto, al igual que los datos relacionados con su sector en el país al que desea llegar.

- d) **Condiciones de Acceso:** Información sobre las condiciones de acceso que un determinado producto requiere cumplir para ingresar hacia el mercado destino al que se desea exportar.
- e) **Barreras Arancelarias y No Arancelarias:** La información que se puede obtener solicitando este servicio, es aquella información puntual que la empresa salvadoreña requiere previamente para la exportación de su producto. Dicha información hace referencia a: aranceles de importación, aranceles específicos o impuestos de consumo. En el caso de las Barreras No Arancelarias, específicamente a algún requerimiento puntual que el país destino solicite para la correcta comercialización del bien en el mercado de destino. Reglamentos de importación relativos a seguridad e higiene, empaque y etiquetados, leyes de protección ambiental y protección al consumidor; entre otros.
- f) **Procedimientos Generales de Exportación:** Este servicio busca indicar puntualmente cuáles son los procedimientos de Exportación y documentación de un producto para la correcta internación del mismo en el país destino.
- g) **Estadísticas Comerciales de Importación y Exportación:** Análisis que permite orientar las decisiones estratégicas que la empresa debe abordar respecto a cómo puede posicionarse en el mercado o país previamente seleccionado.
- h) **Cálculo de Precio de Exportación:** Este servicio consiste en el establecimiento de las recomendaciones de las acciones de mercado a realizar por la empresa para actuar en un mercado extranjero definido (después de haber desarrollado la estrategia de posicionamiento en el perfil de negocios)

11. Relación Diplomática

El estatus de las oficinas de promoción comercial ubicadas en otros países, para fines de mayor facilidad y movilidad sus miembros están amparados bajo "status diplomáticos", por lo que goza de los beneficios de inviolabilidad que goza un diplomático sobre su persona y el ámbito donde reside y se desempeña, de exención de impuestos y de jurisdicción civil y criminal respecto de tribunales locales.

12. Marca País y Marca Sectorial de El Salvador

*Marca País de El Salvador*⁵³

La marca País de El Salvador es "El Salvador, Impresionante!" con el cual se difundió la representación de El Salvador a nivel internacional. De acuerdo a palabras del Ministro de Turismo, Ruben Rochi, quien fue el que impulsó el emblema: "La marca país funciona como un gran paraguas que ayuda a identificar y agregar valor a los productos, servicios y empresas de un país determinado". El significado es el siguiente:

- Tres engranajes que encajan dinámicamente a la perfección, representando el espíritu emprendedor y trabajador del país y su gente.
- También aparecen unas flores, las cuales representan el colorido y diversidad de las bellezas naturales.
- Tipografía propia en color verde, que añade calidez y demuestra la naturaleza viva de El Salvador.
- En conjunto total, la marca refleja un país dinámico, en marca, variado, alegre y amable.

⁵³ Ministerio de Turismo de El Salvador.

Marca Sectorial⁵⁴ y Sello de Origen para Alimentos y Bebidas de Exportación de El Salvador⁵⁵:



La Marca Sectorial de El Salvador responde a las metas propuestas en la "Estrategia Nacional de Exportaciones" surgida en 2006, en el cual establece que un período de 10 años El Salvador tendrá que exportar para finales del 2016 la cantidad total de US\$12,000 millones.

Los objetivos de creación "Marca Sectorial y Sello de Origen" son: identificar los alimentos y bebidas de El Salvador, comunicar sus beneficios, generar confianza en el consumidor, y tener exposición en diferentes puntos de venta para poder estimular el consumo de productos salvadoreños.

Asimismo, se creó un "sello de origen" que garantizara la procedencia de los productos salvadoreños. Así es como nace el sello, cuya imagen es "una mano que sostiene en un azafate el mapa de El Salvador, y se creó el Slogan: "Auténtico Sabor Salvadoreño".

El sello arrancó en 268 productos que ya cumplían con las normas del FDA⁵⁶ y los cuales se comercializan en cinco estados de los Estados Unidos (se lanzó esta campaña a los llamados "Mercados Nostálgicos" los cuales fueron: Nueva York, Maryland, Virginia, Washington, Carolina del Norte y Carolina del Sur). El plan publicitario, tuvo un lanzamiento agresivo en el mercado anglosajón, en el cual el gobierno invirtió US\$325,000 dólares. La Campaña fue "Siente el sabor de tu tierra".

Hasta el momento 27 exportadores salvadoreños se han aliado en esta iniciativa, los cuales en su totalidad exportan el 50% de los productos étnicos exportados hacia Estados Unidos, representando US\$22.5 millones de dólares. Además, las compañías

asociadas suman 60 marcas de más de 268 productos, que han aumentado sus exportaciones del 27% solamente en el año 2009. El uso de la marca es gratuita y los requisitos de portación están relacionados con la generación de empleos en El Salvador. La única restricción es para los productos a granel o "food service". En el futuro, se prevee que esta marca de alimentos sea utilizada para exportaciones al resto del mundo como insignia de identificación de la gremial de alimentos en El Salvador, y no solamente en Estados Unidos.

Siente
el sabor de tu tierra

Despierta un sentimiento de añoranza ...
El Salvador tierra al alcance de tu paladar.

⁵⁴ Se define como "Marcas Sectoriales" Son marcas grupales que identifican productos pertenecientes a un sector específico de la industria cuyos fabricantes comparten intereses comunes para la promoción y difusión de los mismos fabricantes

⁵⁵ Exporta Salvador / Revista Summa

⁵⁶ FDA: Food and Drug Administration, dependencia en Estados Unidos encargada por velar por la salubridad del ingreso de los alimentos importados al mercado estadounidense.

Logotipo de Identificación

- Los colores utilizados fueron los nacionales de El Salvador

Azul y blanco

- Icono salvadoreño:

Elemento visual indisputable

- Distintivo Sectorial:

Mensaje que se deseaba transmitir al observar el logo "De El Salvador a tu mesa"

- Elementos Gráficos:

Detalles de modernismo

- Mensaje escrito:

"Auténtico Sabor SALVADOREÑO"



13. Relación con empresarios e inversionistas

Como se ha mencionado en varias ocasiones en este documento, Exporta, por ser un ente público, cuyos lineamientos están regidos al Plan Nacional de Exportaciones de El Salvador, necesita la interacción con otras instituciones tanto públicas y privadas para llevar a cabalidad los objetivos propuestos. A continuación se presenta un cuadro, en el cual se sintetiza la participación de Exporta para cada uno de los ejes estratégicos, y las instituciones con las cuales trabajan por eje. Así mismo, en el Eje No. 1 "Competitividad en Mercados Internacionales" la entidad a cargo es Exporta.

Eje 1: Competitividad en Mercados Internacionales	Eje 2: Financiamiento	Eje 3: Logística y Transporte	Eje 4: Antenas Comerciales	Eje 5: Imagen País	Eje 6: Cultura Exportadora	Eje 7: Entorno y Clima de Negocios
XPORTA Ido Vallejo Director Ejecutivo	BMI Roger Alfaro Gerente de Productos para la Exportación	CAMARASAL Carmen Muñoz Directora Ejecutiva	RREE Ricardo Flores Director Económico	MITUR Raúl Paniagua Gerente de Mercadeo	COEXPORT Silvia Cuéllar Directora Ejecutiva	MINEC Carmen Aida Lazo Asesora del Despacho Ministerial
INEC AG COEXPORT CCIES SI JSADES	ABANSA ASES BV GyS EXPORTA COEXPORT BCIE MINEC ASI CCIES BH BFA	EXPORTA, PROESA MH (DGRA) CEPA COEXPORT MAG MINEC SETEC CSSP (invitado) BCR/CENTREX (invitado) Viceministerio de Transporte (invitado)	EXPORTA PROESA MITUR COEXPORT CCIES ASI CAMAGRO Cámaras Binacionales (invitadas).	MITUR EXPORTA PROESA RREE COEXPORT ANEP Medios de comunicación (invitados).	EXPORTA ASI FUSADES MINED Consejo de Educación Superior o la AUPRIDES 3 instituciones con un representante exportador ASDER Medios de Comunicación (invitados).	Secretaría Técni BCR MH (DGRA) EXPORTA COEXPORT CCIES ASI

AGENCIA DE PROMOCIÓN DE INVERSIÓN DE EL SALVADOR (Proesa)

1. La Agencia Proesa

1.1 Descripción

Es la Agencia Oficial de Promoción de Inversiones de El Salvador, que a su vez forma parte de la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones e Inversiones ⁵⁷. Agencia creada en el 2000, con la finalidad de promover las inversiones salvadoreñas en el extranjero.

La principal misión de Proesa es crear empleos a través de la inversión extranjera directa. Los sectores de atracción de inversión son: Textil, turismo, manufactura de productos electrónicos, eléctricos, industria aeroespacial-aeronáutica, médico, agroindustria y servicios empresariales a distancia.

1.2 Objetivos específicos de Proesa ⁵⁸

- a) Información sobre las oportunidades de negocio en El Salvador, los sectores empresariales claves y la economía salvadoreña.
- b) Apoyo para coordinar programas de visitas y encontrar los lugares idóneos para instalarse en El Salvador.
- c) Información personalizada y consejos prácticos sobre cómo establecer una empresa en El Salvador.
- d) Contactos relevantes que incluyen a las autoridades salvadoreñas, proveedores de servicios públicos, y proveedores de servicios profesionales, tales como abogados, contables, especialistas en reubicación, y compañías de reclutamiento.
- e) Apoyo para encontrar compañías con las cuales establecer posibles alianzas, inversiones compartidas, u otras formas de cooperación.
- f) Análisis de las oportunidades de negocio en El Salvador.

1.3 Atribuciones específicas de acuerdo a CONADEI ⁵⁹

- a) Promover el establecimiento de inversión extranjera en el país, diseñando e implementado las acciones necesarias para dicho fin, tales como: la creación y difusión de instrumentos promocionales destinados a crear y mantener una imagen atractiva y el desarrollo y participación en campañas destinadas a mejorar la imagen internacional de El Salvador;
- b) Contribuir al mejoramiento del clima de inversiones en el país por medio de la realización de actividades tendientes a dicho propósito, tales como: la identificación de segmentos idóneos de recepción de inversiones y de nichos de oportunidades de inversión, países e inversionistas; la coordinación entre los diferentes organismos estatales que desarrollen actividades que contribuyan a sus propósitos y la recomendación a los mismos de la implementación de acciones generales o específicas destinadas a mejorar el clima de inversión; la coordinación con el sector privado en los esfuerzos nacionales por promover el establecimiento de inversión extranjera;
- c) Proveer la asistencia y asesoría necesarias a potenciales inversionistas y a aquéllos ya establecidos, por medio de la realización de actividades orientadas a contribuir a la decisión de invertir o continuar en el

⁵⁷ Decreto Ejecutivo No. 57 del 23/10/2004. Diario Oficial del Salvador No. 218

⁵⁸ Guía de Organismos de Apoyo a la Inversión: El Salvador / ICEX 2009

⁵⁹ CONADEI es la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones e Inversiones

- país, tales como recabar, analizar, actualizar y difundir información relevante sobre el país y dar seguimiento a las condiciones de los inversionistas establecidos;
- d) Apoyar a las entidades públicas competentes en todo tipo de actividades relacionadas con la negociación y ejecución de tratados de libre comercio.

2. Sectores de Promoción de Inversión

Los sectores de atracción de inversión, en los cuales El Salvador se ha enfocado son:

Sectores de Promoción de Inversiones	Descripción
Textil y Confección	<ul style="list-style-type: none"> Este sector representa el 45% del total de las Exportaciones de El Salvador (incluye maquila) Es el 50% de la fuerza laboral en la industria de manufactura Representa el 21.3% del valor total de producción de la industria manufacturera, la cual equivale a US\$852 millones dólares. La cadena comprende 4 vínculos: fibras, hilos, textiles, y manufacturas de prendas
Servicios Empresariales a Distancia	<ul style="list-style-type: none"> Centros de Contacto (Contact Centers) enfocados a servicios destinados en EE.UU., y Suramérica. Enfocados en 3 áreas: Servicio al cliente, ventas y soporte técnico
Agroindustria	<ul style="list-style-type: none"> No hay un sector agroalimenticio específico de promoción, sin embargo, dentro de lo que resaltan es el tipo de clima tropical y la abundancia del azúcar.
Turismo	<ul style="list-style-type: none"> El turismo es considerado prioridad para el Gobierno de El Salvador. Para fomentar el turismo se ha creado iniciativas para su desarrollo: Ley del Turismo y el Plan Nacional del Turismo.
Aeronáutica y Electrónica	<ol style="list-style-type: none"> Se basan en que El Salvador ha tenido transferencias de tecnología desde Inglaterra, Rep. Checa, México y EE.UU. Hay acuerdos interinstitucionales: academias y empresas para poder suplir las demandas. En Aeroespacial: Zonas francas enfocadas a servicios de aviación. (servicios de apoyo relacionados con la distribución, logística, logística revertida y sitios de capacitación en mantenimiento) Capacidad de producción de vidrio y fibra de carbono Ofrecimiento de profesionales especializados en ingeniería eléctrica

Fuente: Elaboración propia en base a información de www.Proesa.com

Dispositivos Médicos

- Su objetivo es: servicios médicos, tanto en El Salvador como en C.A., distribución y empresas conjuntas, manufactura de materia prima. Un caso de éxito es FUNLALEV (Fundación para donación de tejidos-corneas-)

Infraestructura

- Este sector, tiene apoyo del Gobierno del Salvador para su desarrollo y crecimiento.
- Se puede aplicar a la Ley Internacional de Servicios.
- Uno de los principales sectores de promoción de Proesa
- Los sectores son energía, puertos, transporte, telecomunicaciones, agua y saneamiento, realización de edificios públicos (gobierno).

Manufactura Liviana

- Manufactura de componentes/ operaciones de ensamblaje completo.
- Promociona además, autopartes, metal mecánica y plásticos.

3. Oficinas de apoyo a la inversión de Proesa

Solamente cuenta con una oficina, la cual es:

LUGAR	TELEFONOS
Proesa, Salvador: Edificio D'Corra, Primer Nivel, Blvd. Orden de Malta, Urb. Santa Elena, Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador.	(503) 22102500 / (503)22102500

3.1 Representación de Oficinas comerciales extranjero

Actualmente, Proesa, no tiene representación de oficinas de promoción de Inversión en el exterior.

4. Alcances de la Entidad Proesa

4.1 Descripción de la Institucionalidad

La Agencia de Promoción de Inversiones de El Salvador (Proesa), se crea el 23/10/2004, de acuerdo a un Decreto Ejecutivo de la Presidencia de la República de El Salvador (D. Oficial 218, Tomo 365), cuando se determina la "Creación la Comisión Nacional de Promoción de las Exportaciones e Inversiones (CONADEI)". Esta es una institución estatal desconcentrada, adscrita a la Presidencia de la República. En su artículo 9-A, establece que "CONADEI para su mejor funcionamiento de acuerdo a los objetivos que se requieren de promoción para el país, de acuerdo al Art 9. Para el mejor cumplimiento de los objetivos establecidos para CONADEI, se dividió en un Consejo en dos direcciones, "una encargada de la promoción de las exportaciones de bienes y servicios salvadoreños, denominada Exporta El Salvador y la otra encargada de la promoción y accesibilidad de la inversión extranjera, denominada Proesa"

De acuerdo a esto, cada una de las Direcciones cuenta con un Director, disponiendo cada uno de ellos del personal técnico y administrativo necesario para el cumplimiento de sus fines, y quienes tendrán a su cargo la dirección de la realización de las atribuciones establecidas en el Art.2, del DECRETO No. 57.

El Salvador ha promulgado una serie de leyes cuyo objetivo es promover la inversión extranjera. La norma básica que regula la inversión extranjera en este país es la Ley de Inversiones, aprobada mediante el Decreto

Legislativo N° 732 y modificada mediante el Decreto N° 807, aunque su objeto es más amplio, puesto que se destina al fomento de las inversiones en general.

5. Mecanismo de Financiamiento

De acuerdo al DECRETO N.57, en su Artículo 10 establece que "La Presidencia de la República proveerá a CONADEI de los recursos financieros y materiales necesarios para su funcionamiento y el desarrollo de sus atribuciones, recursos que podrán ser reforzados por ingresos provenientes de contratos de ejecución suscritos con organismos públicos o privados, nacionales o extranjeros, venta de publicaciones, donaciones y otros".

Se puede mencionar los siguientes convenios para financiamiento de la inversión en el Salvador:

- En julio de 2006 se firmó un convenio de cooperación interinstitucional entre el BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica) y Proesa por el cual se crea el Programa BCIE-Proesa por un monto de hasta 40 millones de dólares cuya finalidad es la promoción de recursos del BCIE para financiar bajo la figura de préstamos de mediano y largo plazo la instalación de proyectos de inversión en El Salvador. Este convenio fue creado para que las empresas que atraiga Proesa y que buscan financiamiento puedan ser remitidas al BCIE, promoviendo y facilitando el establecimiento de grandes inversiones en el país.

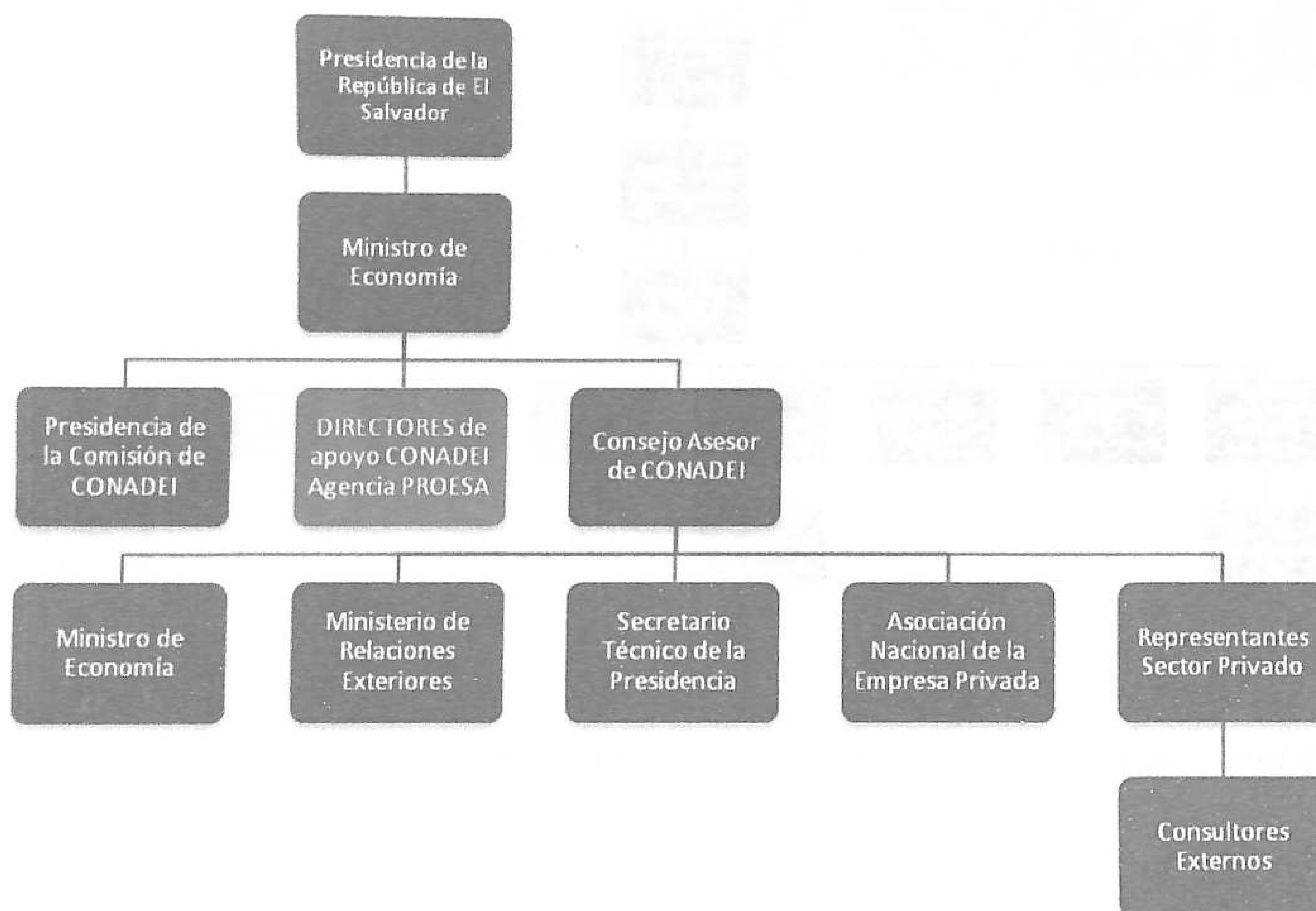
6. Estructura Jerárquica Junta Directiva⁶⁰

La Agencia de Promoción de Inversiones de El Salvador (Proesa) al ser parte pública y formar parte de CONADEI, la junta directiva estará integrada de la siguiente manera:

- e) Presidente de la República
- f) El Presidente de la República de El Salvador designará la autoridad máxima en materia de Comercio Exterior en CONADEI. Esta designación estará a cargo del Ministro de Economía en funciones.
- g) Para el mejor funcionamiento de CONADEI, según los objetivos propuestos del país, este contará con un "Consejo Asesor" integrado de la siguiente manera:
 - vii. Ministro de Economía, quien presidirá el Consejo Asesor
 - viii. Ministro de Relaciones Exteriores
 - ix. Secretario Técnico de la Presidencia
 - x. Presidente de la Asociación Nacional de la Empresa Privada
 - xi. Tres representantes del sector privado nombrados por el Presidente de la República.
 - xii. El "Consejo Asesor" podrá asistirse de personas idóneas en los temas que así se requieran, solicitándoles opiniones y recomendaciones en función el cumplimiento de los objetivos de CONADEI (asesores externos).
- h) Directores de apoyo a CONADEI. La primera estará a cargo de la promoción de las Exportaciones de bienes y servicios salvadoreños, denominada Exporta El Salvador; y la otra encarga de la promoción y accesibilidad de la inversión extranjera, denominada Proesa.

⁶⁰ Decreto Ejecutivo No. 57, publicado en el Diario Oficial del Salvador el 23/11/2004 No.218.

6.1 Organigrama de la Junta Directiva de Proesa El Salvador



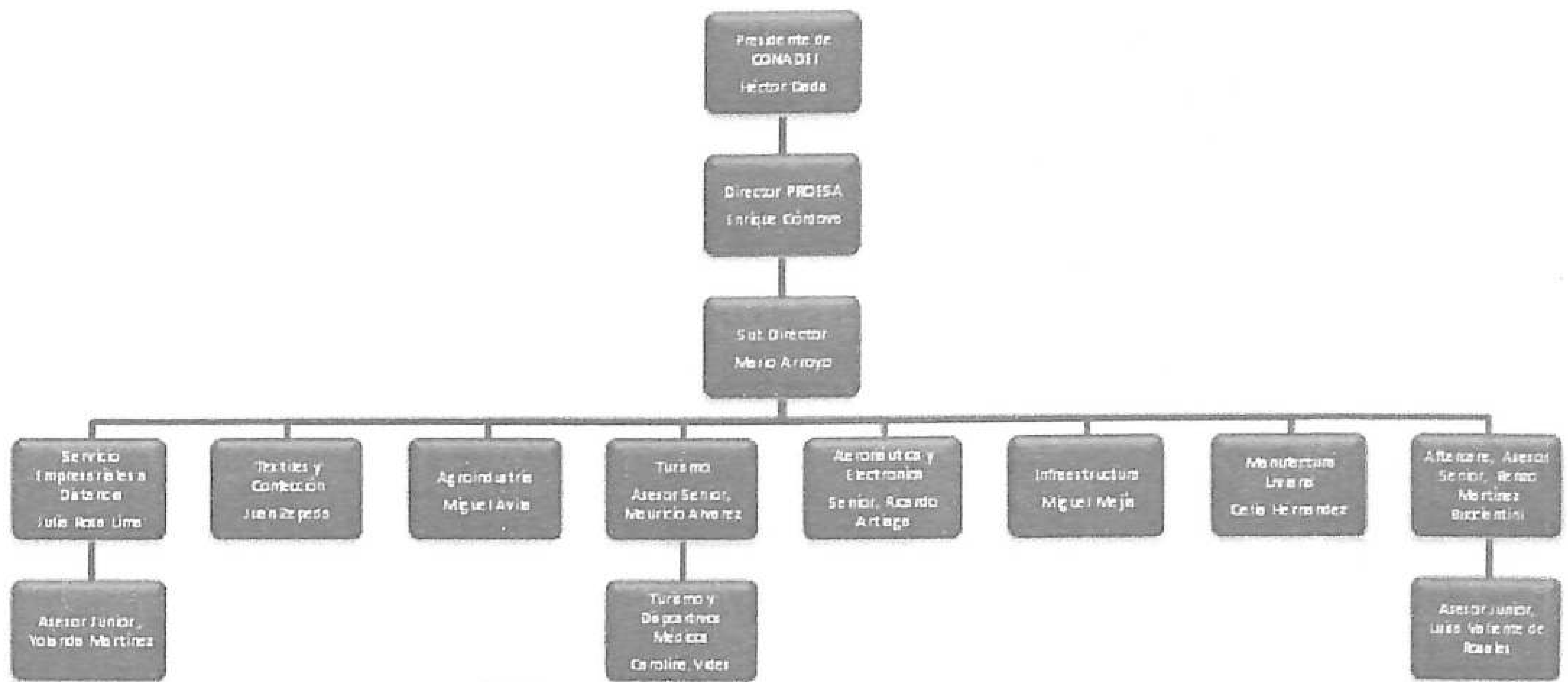
Fuente: Elaboración propia en base a información de DECRETO 54: Creación Comisión nacional de Promoción de Exportaciones e Inversiones Salvador

6.1.1 Responsabilidades y Funciones

Serán atribuciones de los Directores de Proesa, lo siguiente:

- h) Administrar el funcionamiento general de CONADEI, cada uno dentro del área que le corresponda;
- i) Ejecutar las estrategias, políticas, programas y directrices establecidos para cada una de las Direcciones;
- j) Elaborar y proponer en conjunto al Presidente de la Comisión el plan anual de trabajo y velar por su ejecución una vez aprobado, dentro del área que a cada uno corresponde;
- k) Elaborar reglamentos internos de funcionamiento, manuales e instructivos; de acuerdo a las indicaciones del Presidente de la Comisión y someterlos a aprobación de éste;
- l) Preparar en conjunto la agenda y convocar a las sesiones del Consejo Asesor, ambas acciones previa consulta con el Presidente de la Comisión;
- m) Participar en las sesiones del Consejo Asesor y elaborar las actas y puntos de acta correspondiente;
- n) Todas las demás que les sean conferidas por el Presidente de la Comisión.

6.2 Estructura Organizacional de Proesa



Fuente: Elaboración propia en base a información de www.Procomer.com, *Diario del Salvador*, www.elsalvador.com

SECCIÓN D:

COSTA RICA

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica Procomer

1. La Agencia Costa Rica

1.1 Descripción

La Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, Procomer, es una entidad pública de carácter no estatal. Fue creada en Noviembre de 1996 mediante Ley de la República No. 7638 y asumió las funciones que hasta ese momento desempeñaban la Corporación de Zonas Francas de Exportación, el Centro para la Promoción de exportaciones e Inversiones (CENPRO) y el Consejo Nacional de Inversiones.

Es la institución oficial encargada de la promoción de exportaciones costarricenses. De acuerdo con su Ley de creación, Procomer es responsable de:

- a) Diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones.
- b) Apoyar técnica y financieramente al Ministerio de Comercio Exterior para administrar los regímenes especiales de Exportación.
- c) Promover los intereses comerciales del país en el exterior y defenderlos.
- d) Administrar un sistema de ventanilla única, que centralice y agilice los trámites de importación y Exportación.
- e) Dar seguimiento a las estadísticas del comercio exterior.
- f) Administrar los bienes del fidecomiso.

1.2 Objetivos y Funciones

- a) Diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones, con sujeción a las directrices que dicte el Poder Ejecutivo. La ejecución de estos programas se coordinará con las entidades privadas, sin fines de lucro, relacionadas con las exportaciones y las inversiones.
- b) Apoyar técnica y financieramente al Ministerio de Comercio Exterior para administrar los regímenes especiales de exportación, promover los intereses comerciales del país en el exterior y defenderlos.
- c) Administrar un sistema de ventanilla única de comercio exterior, que centralice y agilice los trámites de importación y exportación; este sistema deberá garantizar la existencia de al menos una oficina ubicada en las zonas geográficas estratégicas donde se halle un número significativo de empresas que hagan económicamente factible el establecimiento de la oficina. Para ello, las instituciones públicas que intervengan en tales trámites estarán obligadas a prestar su colaboración a la Promotora y a acreditar a representantes con suficientes facultades de decisión. En lo pertinente, estas entidades podrán delegar sus atribuciones, en forma temporal o permanente, en los funcionarios de la ventanilla única.
- d) Dar seguimiento a las estadísticas del comercio exterior, en coordinación con las instituciones competentes.
- e) Administrar bienes en fideicomiso y en general, celebrar todos los contratos permitidos por las leyes,

necesarios para cumplir con los objetivos y funciones de la Promotora.

- f) Diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones, con sujeción a las directrices que dicte el Poder Ejecutivo. Apoyar a la PYME exportadora y con potencial exportador, por medio de programas orientados a brindarle información, capacitación y promoción comercial para facilitar su acceso a los mercados internacionales. La ejecución de estos programas se coordinará con las entidades públicas y privadas sin fines de lucro, relacionadas con las exportaciones y las inversiones.

2. Oficinas Comerciales de Procomer

2.1 Oficinas Regionales de Costa Rica: Constitución y Funciones

Las oficinas regionales de Costa Rica, están ubicadas en cinco áreas estratégicas: Alajuela, Liberia, Puntareras, Limón y San Isidro. Fueron creadas con la finalidad de apoyar al desarrollo productivo empresarial de la región costarricense y con ello, promover la competitividad y la internacionalización de las Micro Pequeñas y Medianas Empresas del país.

Es así que con el apoyo del Ministerio de Economía, DIGEPYME⁶¹ y Procomer logran coordinar “La Red de Apoyo a las PyMES Costarricenses” la cual da inicio desde el 2005. Las oficinas regionales desempeñan las siguientes funciones:

- Coordinación interinstitucional de programas.
- Complementar los programas de información y acceso a mercados
- Apoyo a las cadenas productivas: asociatividad y encadenamientos con empresas exportadoras
- Promoción de la actividad Exportadora y fortalecimiento de gestión empresarial.
- Desarrollo de internacionalización de PyMes.⁶²

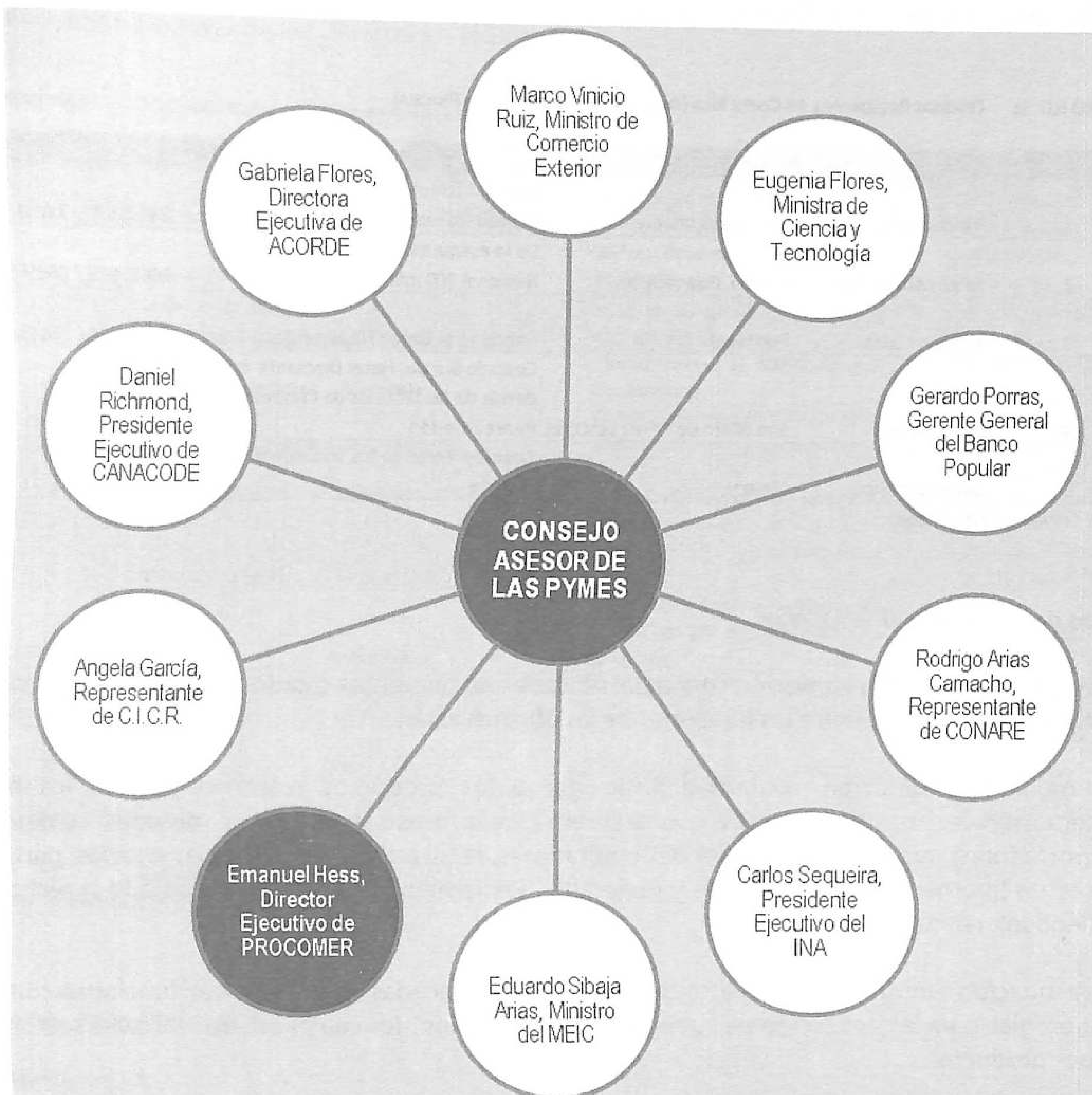
2.2 Participación Procomer en Consejo Asesor PyMES

El Consejo Asesor PYME creado en el artículo 4º de la Ley 8262 de fortalecimiento a las PYME, fue creada para lograr los objetivos que el gobierno se ha trazado para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa.

A continuación se presenta un esquema de los integrantes actuales del Consejo Asesor.

⁶¹ Dirección General de Apoyo de la Pequeña y Mediana Empresa Costarricense

⁶² Fuente: MEIC y Red de Apoyo a PyMes 2009



Fuente: Elaboración propia en base a información del Ministerio de Economía Industria y Comercio de Costa Rica- Política 2006-2010

2.2.1 Información General de las Oficinas Regionales

CUADRO NO. 1: Oficinas Regionales en Costa Rica (Apoyo a la Exportación a Pymes)

No.	Encargado	Lugar	Dirección	Teléfonos
1	Randall Arias	San Carlos, Alajuela	Antiguo Edificio del INA, Segundo Piso, Ciudad Quezada.	24611920 / 24611944
2	Jorge Manuel Luna	Liberia, Guanacaste	De la esquina Suroeste del Banco Nacional 100 mts.	26655929 / 26655909
3	Kristian López	Punteras	Contiguo al Banco Nacional Zona Franca.	26639664 / 26643831
4	Laura Flores	San Isidro de Pérez Zeledón	Costado Sur del Hotel Diamante Real, detrás de las Oficinas de Coopealiza, Pérez Zeledón	27722807
5	Javier Castillo	Limón	Costado Norte de los Tribunales de Justicia	27588433

Fuente: www.procomer.com

2.3 Oficinas de Promoción en el Exterior

En total hay doce oficinas de promoción comercial ubicadas en diferentes estados de EE.UU., América, Europa y China (véase cuadro No.2). Entre las funciones de las oficinas están:

- Estimular la promoción comercial: Posicionar a los productos costarricenses en los mercados internacionales, realizar eventos que agilicen este proceso, tales como misiones comerciales de exportadores, misiones comerciales de compradores, realización de agendas de negocios, participación en ferias internacionales sectoriales y generales. Recientemente, se ha incorporado la realización de videoconferencias.
- Investigación e información: En este caso, las oficinas ubicadas en otros países, funcionan como un eje estratégico para la "realización de inteligencia de mercados", los cuales puede realizarse sectorialmente o por producto.
- Acercamiento con entidades del país extranjero relacionadas con comercio exterior.
- Logística de comercio exterior e inversión: En esta área de trabajo, Procomer busca facilitar, centralizar, agilizar y simplificar el proceso de trámites de comercio exterior, además brinda asesoría y colaboración técnica para el otorgamiento y desarrollo de actividades en los regímenes especiales de exportación.

2.3.1. Información General de las Oficinas en el Exterior:

CUADRO NO.2: Oficinas Promoción Comercial en otros Países

No.	Encargado	Lugar	Dirección	Teléfonos
1	Paulina Jara	Chile	Avenida Apoquinto 3600, piso 5, oficina 503	005627992488/ 005624332226
2	Itzamn Huelat Quirós	Canadá	16 Four Seasons Place Suite 107 Etobicoke, On.	4168653382/ 4168653383
3	Juan Carlos Martínez Piva	China	Jianguomenwai, Waijiagongyu, 1-5-12 CP. Beijing, China	86-1065327115/ 65327387
4	Zacarías Ayub Rojas	Alemania	Zentnerstrasse 19, 80798, Munich Deutschland	(00-49)8913927849/ (00-49)1608203067
5	Luis Monge Cordero	Guatemala	Centro Empresarial, 5 Avenida 15-45 zona 10.	(502)23337052 / (502)223665150
6	René Medrano	México	Paseo Reforma No.42, Tercer Piso. D.F.	(5255)5705051 / (5255)57052399
7	Marcial Chaverri	República Dominicana	Avenida Abraham Lincoln, esquina José Amado Soler, Edificio Progressus. Sto Domingo.	(809)5666390 / (809)5666406
8		Puerto Rico	Centro Internacional de Mercadeo No.90 Carr. 165, Torre II Suite 702, Guaynabo.	(1787)7248629 / (1787)7250759
9	Marisol Ibarra	Los Angeles EE.UU.	Howard Hughes Center, 6080 Center Drive, th floor, 90045	(310)2425581 / (310)2525582
10	Jorge Zamora	Miami, EE.UU.	5201 Blue Lagoon Drive, Suite 911, 33126	(001-305)6293581 / (5255)57052399
11	Maykool López	Nueva York, EE.UU.	40 West 37th Street, Suite 300, N.Y.	(212)9670051 / (212)9670053
12	Andrew Crawford Bol	Houston, EE.UU.	5100 Westheimer Road, Suite 265, TX 77056	(713)9686567 / (713)9689253

Fuente: www.procomer.com

3. Alcances de la Entidad Procomer

3.1 Institucionalidad⁶³

La Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, Procomer, fue creada en noviembre de 1996 de acuerdo a la Ley de la República No. 7638. Fue creada como un "Ente Público No Estatal". En este sentido y de conformidad a lo que establece el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica; las Entes Públicos No Estatales son "Entes que están y actúan al lado del Estado, colaborando con él en la satisfacción del interés general, pero constituyendo administraciones separadas entre sí. Se reconoce la existencia de una serie de entidades, normalmente de naturaleza corporativa o profesional, las cuales si bien no se les enmarca dentro del Estado, se les reconoce la titularidad de una función administrativa, y se les sujeta -total o parcialmente- a un régimen publicístico en razón de la naturaleza de tal función. En otras palabras, el ente público no estatal tiene naturaleza pública en virtud de las competencias que le han sido confiadas por el ordenamiento jurídico."

⁶³ Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica "Manual Explicativo de los Organismos del Sector Público Costarricense" 2007

4. Mecanismo de financiamiento

De acuerdo a la "Ley 7638 de la Creación de La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica" establece que los mecanismos de financiamiento de sus operaciones se establecerán con los siguientes recursos:

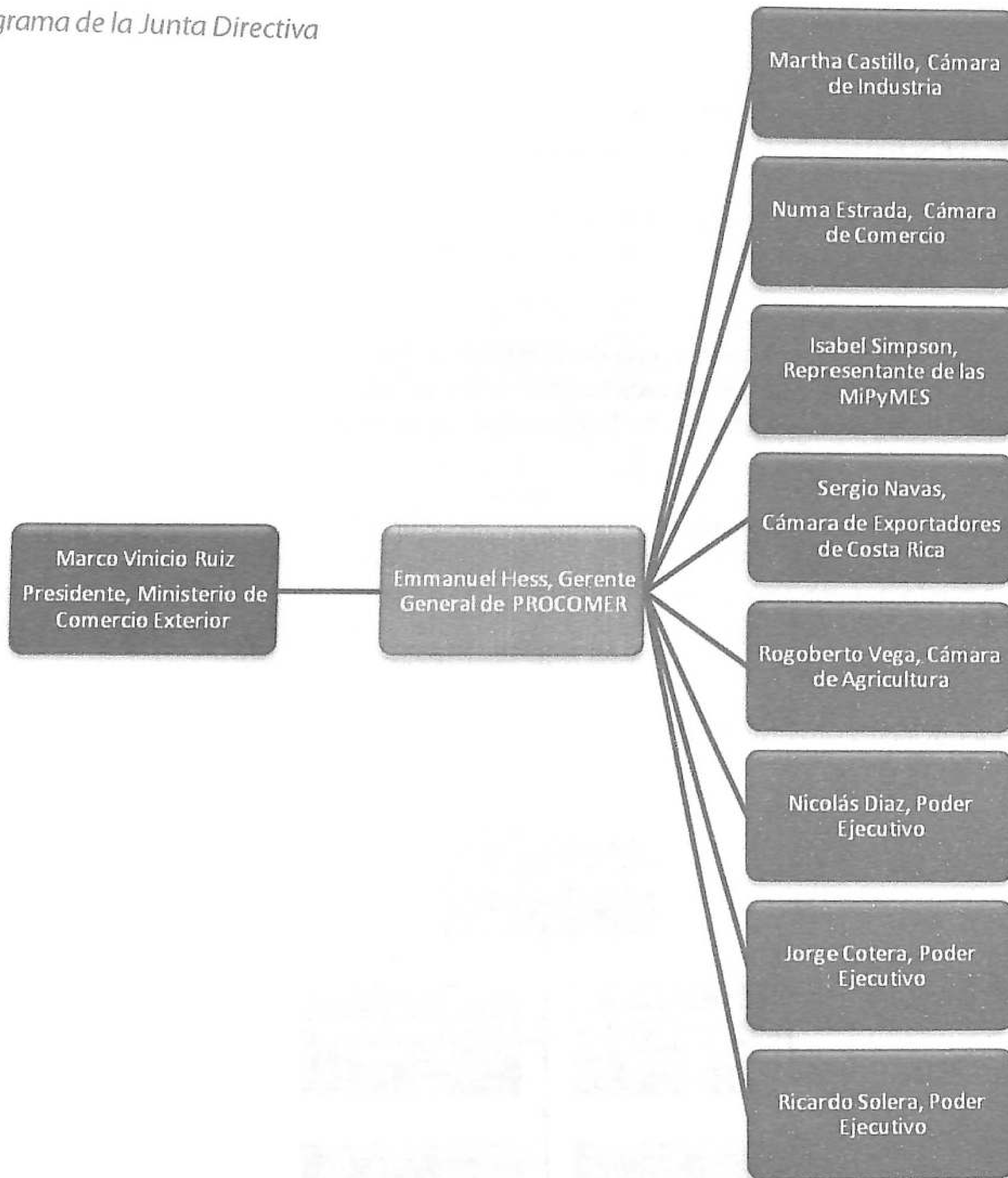
- a) Un aporte inicial del Estado, consistente en el patrimonio final que resulte de la liquidación de la Corporación de la Zona Franca de Exportación S.A. y del Centro para la Promoción de las Exportaciones y de las Inversiones.
- b) Aportes de los sectores exportadores e importadores, constituidos por las contribuciones obligatorias, establecidas por esta ley, las cuales serán recaudadas por la Promotora, directamente o mediante convenios con los bancos del Sistema Bancario Nacional o con otros organismos públicos o privados. Estas contribuciones serán:
 - i) Una suma que el Poder Ejecutivo fijará mediante decreto, hasta por un máximo equivalente a tres dólares, moneda de los Estados Unidos de América (US \$3,00), por cada declaración aduanera de Exportación e importación.
 - ii) El pago de un derecho por el uso del régimen de zona franca, por parte de las empresas acogidas a él. Será fijado por decreto ejecutivo, dentro de los siguientes límites máximos: las empresas procesadoras de exportación pagarán el equivalente a cincuenta centavos de dólar, moneda de los Estados Unidos de América, como máximo, por cada metro cuadrado de techo industrial; las demás empresas acogidas al régimen pagarán, como máximo, el equivalente al cero coma cincuenta por ciento (0,50%) del volumen de las ventas mensuales. En todo caso, el monto mínimo mensual por pagar, por este concepto, no será inferior al equivalente a doscientos dólares, moneda de los Estados Unidos de América (US \$200,00).
- c) El producto de créditos, donaciones o legados, previa autorización de la Junta Directiva de la Promotora.

5. Estructura Jerárquica de la Junta Directiva

La dirección de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica corresponderá a una junta directiva, integrada por los siguientes nueve miembros:

- i) El Ministro de Comercio Exterior quien presidirá y, en su ausencia, el Viceministro.
- j) Tres personas de libre designación y remoción por el Consejo de Gobierno, nombradas por plazos coincidentes con el período constitucional del Presidente de la República.
- k) El Presidente o, en su ausencia, el Vicepresidente, de cada uno de los siguientes organismos: Cámara de Industrias, Cámara de Comercio, Cámara de Exportadores y Cámara de Agricultura.
- l) Un representante de los pequeños y medianos Exportadores nombrado por el Consejo de Gobierno de una terna que le será presentada por la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada.

5.1 Organigrama de la Junta Directiva



Fuente: Elaboración propia en base a información del Procomer [www. Procomer.com](http://www.Procomer.com)

5.2 Funciones de la Junta Directiva de Procomer ⁶⁴

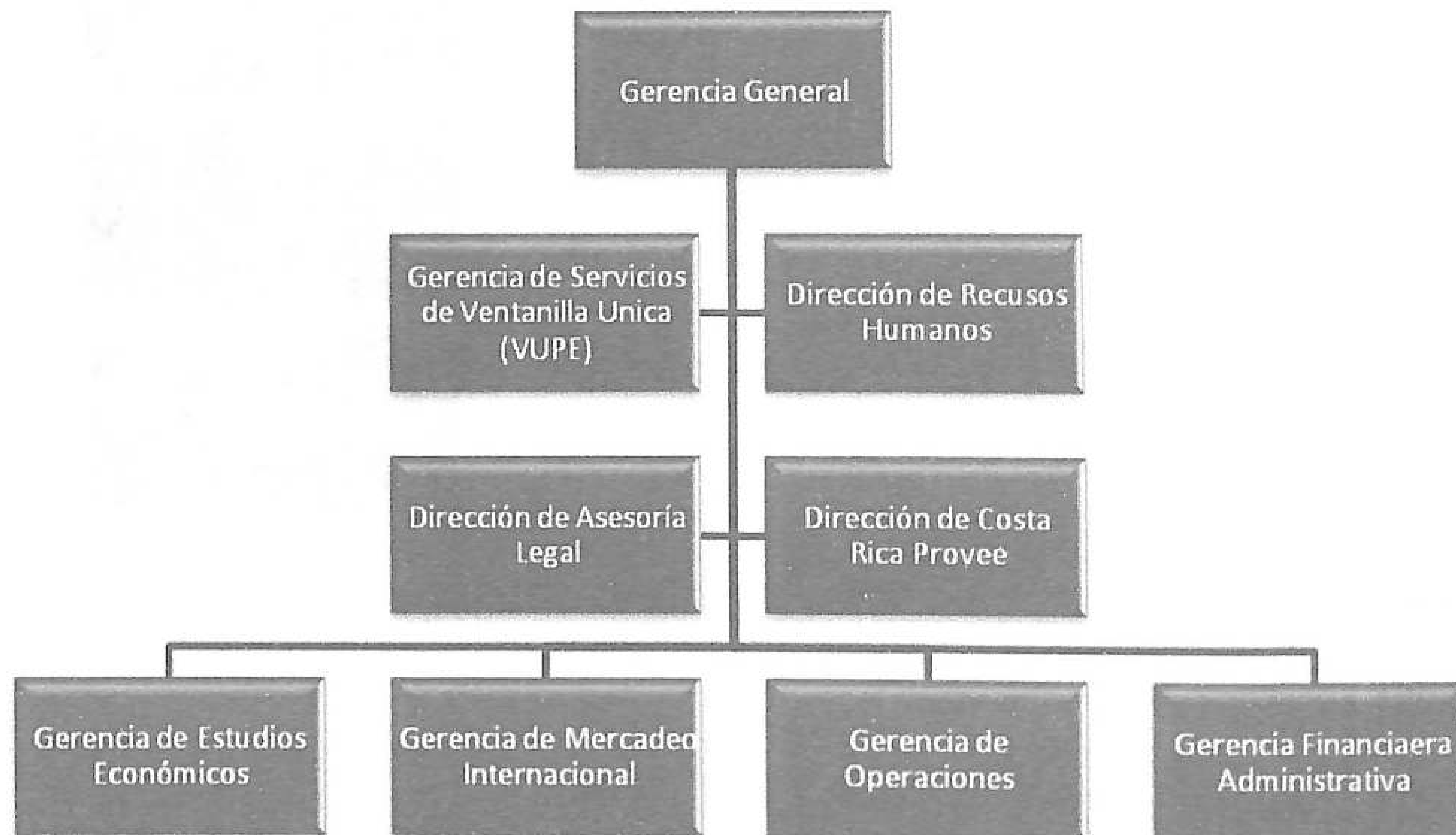
Serán atribuciones de la Junta Directiva de Procomer, lo siguiente:

- a) Dictar las normas y los reglamentos relativos a la organización y el funcionamiento de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. Los reglamentos sobre contratación de esta Promotora no estarán sujetos a los procedimientos de la Ley de Contratación Administrativa, N° 7494, de 2 de mayo de 1995, ni a su reglamento; pero se subordinarán a los principios generales de contratación y a las prohibiciones contenidas en esa ley.

⁶⁴ Atribuciones de acuerdo al Artículo 11 de la ley No.7638 para la creación del Ministerio de Comercio Exterior y de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.

- b) Aprobar el presupuesto anual y sus modificaciones, a los cuales deberán ajustarse los gastos de la institución.
- c) Nombrar y remover al gerente general y al auditor interno, por mayoría de, al menos, dos tercios de la totalidad de sus miembros. Para remover al auditor interno, la junta deberá recabar, previamente, la opinión de la Contraloría General de la República.
- d) Delegar, en comisiones integradas por sus miembros o por funcionarios de la Institución, la adopción de decisiones relativas a las áreas de competencia de la Promotora, conforme a las normas que la junta dicte.
- e) Aprobar la creación de plazas por mayoría de, al menos, dos tercios de la totalidad de sus miembros. La misma mayoría calificada se requerirá para aprobar la venta de activos de la institución. El nombramiento, la remoción y el régimen de empleo de la Promotora se regirán por las disposiciones del Código de Trabajo.
- f) Contratar una auditoría externa, dependiente de la Junta, para que audite en forma periódica los estados financieros de la Promotora. Al finalizar cada ejercicio económico, la auditoría presentará a la Junta Directiva un informe con una opinión razonada sobre el cierre contable-financiero del período y las recomendaciones que considere pertinente formular. Una copia de ese informe será enviada a la Contraloría General de la República para los fines legales correspondientes.

5.3 Estructura Organizacional Administrativa

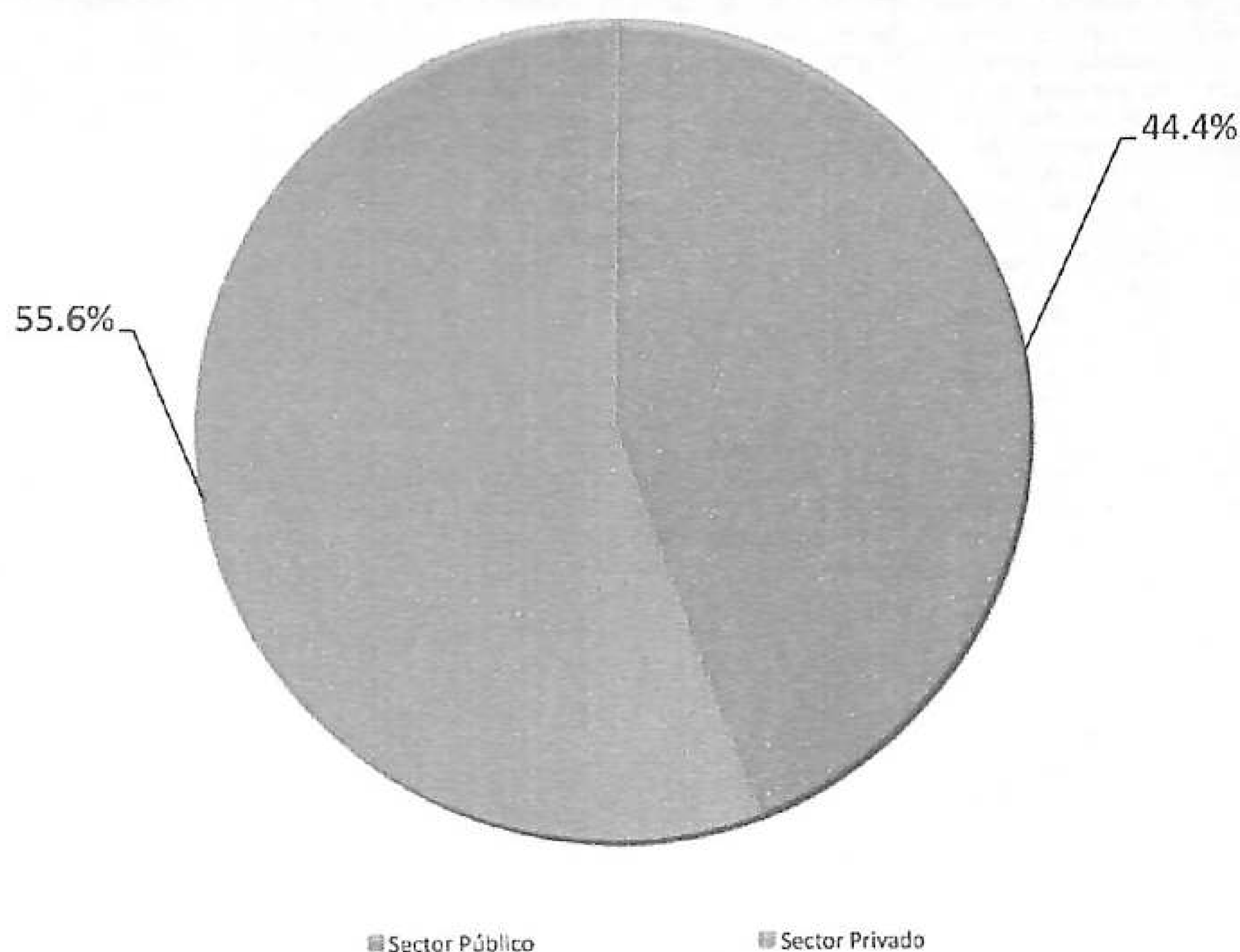


Fuente: www.empleoscostarica.com

6. Tasa de participación de sectores público y privado:

La composición de la participación de sector público / privado está liderado por los miembros de la Junta Directiva de Procomer, los cuales de acuerdo a su porcentaje de representación está constituido de la siguiente manera:

Gráfica No.1
Porcentaje de participación del Sector Público-Privado en PROCOMER



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con directivos de Procomer, 2009

7. Estrategias de Promoción y Metas de Procomer 2007-2010 ⁶⁵

Las metas y las estrategias de promoción del país están directamente relacionadas con la planificación y política económica a mediano y largo plazo de Costa Rica. Para ello, las metas sectoriales en el sector de Comercio Internacional, se resumen de la siguiente manera:

- Incrementar las exportaciones costarricenses por medio del apoyo e inserción en el mercado internacional de las PYMES.
- Crecimiento de las exportaciones de la siguiente manera: 15.1% promedio por año del sector agrícola, 15,8% del sector alimenticio, 7.9% promedio sector textil, 25.7% promedio del sector industrial, 9.0% del sector pecuario y pesca. Crecimiento de exportaciones del 21.4% promedio anual del Régimen de Perfeccionamiento Activo; y del 20.2% promedio por año del Régimen Definitivo.
- Crecimiento del 16.7% promedio por año en las exportaciones hacia América del Norte; del 17.0% promedio por año hacia Centroamérica; 22.4% promedio por año hacia el CARICOM; 17.5% promedio hacia la UE, 38.7% promedio hacia Asia, 17.0% hacia otros destinos.
- Crecimiento del 12% promedio del comercio interregional con Centroamérica por año.

⁶⁵ Fuente: Gobierno de Costa Rica, Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010- Anexo 1: Matrices sectoriales con acciones estratégicas por eje de importancia nacional.

Acción Estratégica	Objetivo	Metas del periodo 2007-2010	Indicador	Línea Base	Estimación Presupuestaria en (millones de colones) y Fuente de Financiamiento	Institución Responsable
1. Impulsar y apoyar la aprobación y puesta en vigencia del Tratado de Libre Comercio República Dominicana, Centroamérica, Estados Unidos.	Consolidar un marco jurídico que regule las relaciones comerciales con el principal socio comercial del país y fuente de inversión extranjera directa, con el fin de fortalecer y ampliar el acceso de los productos costarricenses en ese mercado y promover la atracción de inversiones.	100% de proyectos y decretos necesarios para la implementación del Tratado, aprobados al 2008. ¹⁵³	Número de proyectos de Ley y Decretos aprobados con respecto al número de proyectos de Ley y Decretos necesarios para la implementación del Tratado.	2006: Identificación de 13 proyectos de ley que deben ser aprobados. Los decretos están en proceso de identificación.	2007-2010: 490,0 Presupuesto Nacional; Convenio COMEX-PROCOMER: 270,8	COMEX
2. Negociación de un Acuerdo de Asociación Centroamérica – Unión Europea, consolidando un marco jurídico que regule las relaciones comerciales con el segundo socio comercial de Costa Rica, con el fin de fortalecer y ampliar el acceso de los productos costarricenses en ese mercado y consolidar al país como centro de atracción de inversiones.	Consolidar un marco jurídico que regule las relaciones comerciales con el segundo socio comercial de Costa Rica, con el fin de fortalecer y ampliar el acceso de los productos costarricenses en ese mercado y consolidar al país como centro de atracción de inversiones.	Finalizar el proceso de implementación del Acuerdo de Asociación Centroamérica-Unión Europea.	Etapas para la preparación, negociación e implementación del Acuerdo de Asociación Centroamérica-Unión Europea.	2006: Calendario de negociación pendiente de definición.	2007-2010: Presupuesto Nacional: 2.344,7 Convenio COMEX-PROCOMER: 1.344,9 Fuentes adicionales de financiamiento por definir: \$1,75	COMEX
3. Conclusión de la negociación del Tratado de Libre Comercio con Panamá e inicio de exploración de mercados potenciales para la negociación en el mediano plazo de acuerdos comerciales con otros socios, particularmente los países miembros del Foro de Cooperación Económica de Asia y el Pacífico (APEC), Taiwán y Colombia.	Consolidar un marco jurídico que regule las relaciones comerciales con Panamá, que constituye un socio estratégico y un mercado natural para Costa Rica, con el fin de fortalecer y ampliar el acceso de los productos costarricenses en ese mercado y consolidar al país como centro de atracción de inversiones. Asimismo, iniciar acercamientos para la negociación en el mediano plazo de acuerdos comerciales con otros socios.	Concluir el proceso de negociación con Panamá al 2007.	Negociación finalizada con Panamá.	2006: Proceso de negociación iniciado.	2007-2010 Presupuesto Nacional: 1.155,0 Convenio COMEX-PROCOMER: 666,5	COMEX
4. Profundización y fortalecimiento del proceso de integración comercial centroamericana. Para ello se participará activamente en todas las rondas de negociación programadas para la conformación de la Unión Aduanera Centroamericana.	Avanzar en el proceso de conformación de una Unión Aduanera Centroamericana, en coordinación con los otros países de la región.	Armonizar a nivel regional, al menos el 2% de los incisos arancelarios, aún no armonizados. ¹⁵⁴	Porcentaje mínimo de incisos arancelarios armonizados a nivel Regional.	2006: 94,5% mínimo de incisos arancelarios armonizados a nivel Regional.	2007-2010: Presupuesto Nacional: 1.178,5 Convenio COMEX-PROCOMER: 674,2	COMEX
		Ejecutar acciones de acuerdo con la agenda de armonización de normativa, establecida en coordinación con los otros países de la región.	Reglamentos técnicos armonizados. ¹⁵⁵	NA		
		Participar activamente en el 100% de las rondas de negociación que se programen en el proceso de conformación de la Unión Aduanera Centroamericana.	Número de rondas en que se participe con respecto al número de rondas programadas. ¹⁵⁶	2006: 100% de rondas en que se participe con respecto al número de rondas programadas.		

Acción Estratégica	Objetivo	Metas del periodo 2007-2010	Indicador	Linea Base	Estimación Presupuestaria en (millones de colones) y Fuente de Financiamiento	Institución Responsable
8. Ejecución y seguimiento de los acuerdos y tratados comerciales internacionales vigentes.	Lograr el cumplimiento de las obligaciones derivadas de los tratados, acuerdos y demás instrumentos comerciales o de inversión bilateral, regional o multilateral, suscritas por parte del país; y velar por el cumplimiento de las obligaciones derivadas de los tratados, acuerdos y demás instrumentos comerciales o de inversión bilateral, regional o multilateral, por parte de los socios comerciales.	Durante cada año del periodo 2007-2010: atender, al menos, el 90% ¹⁵⁸ de las consultas, solicitudes y reclamos del sector productivo nacional, en relación con la aplicación de los acuerdos vigentes y fortalecer el procedimiento interno de gestión de la Dirección de Aplicación de Acuerdos Comerciales Internacionales (DAACI).	Porcentaje mínimo de casos resueltos.	2005: Se recibieron 410 casos en total y se resolvió el 95,85%.	2007-2010 Presupuesto Nacional: 1.681,3 Convenio COMEX-PROCOMER: 961,8	COMEX
9. Fomento de las exportaciones, a través de la participación de un número mayor de empresas, principalmente PYMES.	Lograr un crecimiento sostenido de las exportaciones a través de la participación de un mayor número de empresas, principalmente PYMES, en programas especializados tales como: capacitaciones, desarrollo de proveedores, misiones comerciales, ferias internacionales, proyectos de imagen país e Inteligencia de mercados.	<p>Capacitar a 360 empresas no exportadoras en el Programa Creando Exportadores al 2010; logrando que el 30% de las empresas graduadas del programa internacionalicen su producto en los mercados.</p> <p>Del 2007 al 2010, se pretende capacitar a: 2400 PYMES en seminarios especializados relacionados con temas de exportación. 3500 PYMES en seminarios sobre acceso a mercados específicos. 1200 PYMES no exportadoras de las zonas rurales para iniciarlas en el proceso exportador.</p> <p>Crear cuatro consorcios de exportación en diferentes sectores productivos.</p> <p>Inclusión en el 2010, de la marca país, en todas las actividades internacionales que participen empresarios costarricenses.</p>	<p>Número de empresas graduadas y porcentaje de internacionalización.</p> <p>Número de empresas participantes.</p> <p>Número de consorcios creados.</p> <p>Marca País implementada a nivel internacional.</p>	<p>2005: 64 empresas graduadas.</p> <p>2006: 209 empresas.</p> <p>2005: 355 participantes.</p> <p>2006: 202 empresas.</p> <p>2006: Vigentes dos consorcios.</p> <p>2006: Proyecto en desarrollo estratégico. Plan Piloto en Alemania y Puerto Rico, en actividades de promoción comercial.</p>	<p>2007 Presupuesto Nacional: 392,8 Presupuesto PROCOMER: 19.632,9 Convenio COMEX-PROCOMER: 224,7</p>	PROCOMER COMEX ¹⁵⁹

158 Se estima ese porcentaje de resolución de casos en virtud de que éste no depende únicamente de las gestiones realizadas por COMEX, sino además de otras Instituciones nacionales involucradas y de los socios comerciales del país.

159 En materia de definición de política y de coordinación con PROCOMER.

Acción Estratégica	Objetivo	Metas del periodo 2007-2010	Indicador	Linea Base	Estimación Presupuestaria en (millones de colones) y Fuente de Financiamiento	Institución Responsable
		Lograr la participación de 450 empresarios en misiones comerciales de exportación y la generación de más de 2700 citas de negocios con potenciales compradores.	Participación de los empresarios.	2006: Se tuvo la participación de 62 empresas.		
		Propiciar la generación de 380 agendas de negocios individuales en mercados de interés.	Número de empresarios que viajan al mercado.	2006: Se tuvo la participación de 93 empresas.		
		Propiciar la participación de 310 empresas en ferias internacionales.	Empresas que exhiben en el recinto ferial.	2006: Se tuvo la participación de 82 empresas.		
		Promover misiones de compradores a Costa Rica, con la participación de más de 680 importadores y la generación de más de 8400 citas de negocios.	Número de compradores que asistan al evento.	2006: Se tuvo la participación de 160 compradoras.		
		Propiciar la participación de 1320 empresarios en el encuentro empresarial del sector tecnología.	Número de empresas participantes.	2006: 250 empresarios.		
		Lograr 850 nuevos negocios de exportación, a través de la intervención directa de la gestión de un producto de promoción comercial al 2010 ¹⁶⁰ . Para ello se tiene proyectado generar más de US\$60 millones en materia de exportación.	Número de nuevos negocios de exportación y monto exportado producto de la participación de algún evento de promoción comercial.	2006: 180 negocios de exportación y US\$10 millones.		
		Lograr 580 nuevos negocios o encadenamientos de pequeñas y medianas empresas con empresas exportadoras al 2010. ¹⁶¹	Número de nuevos encadenamientos productivos.	2005: 108 encadenamientos productivos.		

Acción Estratégica	Objetivo	Metas del periodo 2007-2010	Indicador	Linea Base	Estimación Presupuestaria en (millones de colones) y Fuente de Financiamiento	Institución Responsable
		Lograr sensibilizar, capacitar y vincular por medio de las distintas herramientas de promoción de las exportaciones a 500 productores y/o microempresarios de las tres cadenas de valor prioritarias del programa de Biocomercio: Pupas de Mariposa, Plantas y Flores y Turismo Rural.	Número de productores y/o microempresarios vinculados al Programa Nacional de Biocomercio.	Proyecto Nuevo, impulsado a partir del 2007.		
10. Programa de perfeccionamiento de los instrumentos de información, consulta y participación de la sociedad civil.	Mantener un diálogo permanente con las organizaciones de la sociedad civil, con el fin de informarlas, consultarlas y participarlas en el proceso de negociaciones comerciales y de aplicación de dichos acuerdos, mediante la consolidación de una estructura interna.	<p>Consolidar una estructura interna para asegurar el contacto permanente con la sociedad civil.</p> <p>Realizar o participar en al menos 200 actividades de información, consulta y participación en el periodo.⁶⁶</p>	<p>Estructura interna consolidada.</p> <p>Número mínimo de actividades con participación de COMEX.</p>	<p>2006: Estructura interna no consolidada.</p> <p>2005: 140 actividades.</p> <p>2006: 60 actividades.⁶⁶</p>	<p>2007-2010</p> <p>Presupuesto Nacional: 196,4</p> <p>Convenio COMEX-PROCOMER: 112,4</p>	COMEX

8. Programas Principales de Desarrollo de Oferta Exportable⁶⁶

De acuerdo al Programa Nacional de Desarrollo Costarricense, indican que se requiere vincular ampliamente a todos los sectores del país con la actividad Exportadora, es por ello, que Procomer junto con otras instituciones relacionadas al Comercio Internacional, ayuda a mejorar la capacidad exportadora de las empresas y a su promoción internacional. Los Programas de difusión son los siguientes:

8.1 Programa Creando Exportadores

Este programa se formó en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006 de Costa Rica, en el cual la política en materia de comercio exterior era la de mantener la promoción e integración del país en la economía mundial. El Programa "Creando Exportadores" se dirigió a apoyar a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que deseaban incursionar en el exterior. Para una mejor atención de los participantes, se segmentó por grupos, los cuales fueron: Pesca, Software, Agrícola, Manufacturas diversas, Industria Alimentaria, Confección, Artesanías, Metalmeccánica, Forestal, Plantas Ornamentales, e Industria Gráfica. Durante esta época, el programa brindó apoyo para exportar a Canadá, los países del CARICOM y EE.UU. Se logró la participación de 445 empresas en el Programa durante el período del 2002-2005.

⁶⁶ Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006; Informe Final del Cumplimiento de las Metas y Prioridades de Aporte y Desarrollo Económico del País.
Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 de Costa Rica; Jorge Manuel Dengo Obregón.
Política PYME Costa Rica 2006-2010; Ministerio de Economía Industria y Comercio.

Para el 2009, se graduaron empresas de zonas alejadas del centro de Costa Rica, como Valle Central, San Carlos, Pérez Zeledón, Guanacaste y Limón, utilizando para ello las oficinas de Procomer. Asimismo, el Programa Creando Exportadores, ha servido de base para la constitución de “Consortios de Exportación” como es el caso de Costa Rican Food Group, integrado por 10 empresas y que en la actualidad exporta a más de 15 mercados.

El programa actualmente tiene 8 módulos, en donde en cada uno de ellos se trata temas relacionados con exportación.

8.2 Programa Consortios de Promoción:

Este Programa brindó capacitación técnica y apoyo al agrupamiento de empresas, facilitando el mercadeo conjunto de sus productos en el exterior. Entre los alcances que este programa ha tenido están: la mayor internacionalización, el fortalecimiento de la imagen corporativa mediante diferentes herramientas de promoción, diversificación de mercados a más de 12 destinos y más de 10 proveedores en distintos mercados.

8.3 Programa Costa Rica Provee:

Busca facilitar el desarrollo de negocios entre empresas exportadoras y proveedoras nacionales, contribuyendo al aumento del valor agregado de la industria costarricense y la competitividad global del país. Procomer mediante su dirección, Costa Rica Provee desarrollo en 3 años una plataforma clave en materia de vinculaciones comerciales entre empresas del sector exportador de alta tecnología y PYMES locales para el suministro de insumos y/o servicios a utilizarse en la producción de las multinacionales. Los resultados desde el año 2003, fecha cuando Costa Rica Provee inicia formalmente su operación en Procomer, al 2006, verifican un importante incremento interanual con respecto a la cantidad de nuevos negocios por año (2003: 18, 2004: 42, 2005: 108 y 2006: 140); asimismo, se ha mostrado una tendencia creciente en el monto de los negocios realizados. La sensibilización sobre proyectos de alto reto tecnológico y su respectiva concreción ha fomentado mayores compras locales e inversión por parte de exportadores en proveedores locales con el fin de mejorar su cadena de abastecimiento.

El comportamiento de los negocios concretados por “Costa Rica Provee” se destacó por un marcado crecimiento y evolución en complejidad tecnológica durante los últimos años, pero sobre todo por la mayor diversificación en cuanto al monto por cada negocio. Además, un mayor número de PYMES integró sus productos y servicios a los rigurosos esquemas de producción de las transnacionales. En el 2006, 70 nuevas compañías inscritas en Costa Rica Provee lograron un importante impulso a nivel empresarial.

8.4 Programa de Costa Rica Emprende

La formación en las fases en su inicio, de una idea de negocio, incrementa las posibilidades de éxito, permitiendo que una adecuada preparación y análisis del plan de negocios identifique sus fortalezas y debilidades del mismo. En este caso, las acciones concretas para “Costa Rica Emprende” son:

- Formación de emprendedoras y emprendedores en alianza con instituciones como el INA⁶⁷ y con el complemento de entidades financieras de la Red PYME, que le den un sustento crediticio a las ideas de negocio que se vayan fortaleciendo en este proceso.
- Fortalecimiento de los procesos de incubación de empresas, tema relacionado con un reforzamiento de los procesos de pre incubación y que se complementa con el surgimiento de opciones de capital de riesgo y capital semilla en Costa Rica.

⁶⁷ Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica.

- Análisis de viabilidad de la incorporación de aceleradoras de empresas innovadoras en centros estratégicos a nivel mundial.

8.5 Programa de Costa Rica Vende

Si mantenerse y crecer en el mercado local suele ser un reto para una PYME, el acceso al mercado internacional puede verse como una mayor dificultad para las PYME. Esto implica la necesidad de complementar esfuerzos para mejorar la posición competitiva de estas empresas en el mercado internacional. Siendo Estados Unidos el destino del 50% de las exportaciones costarricenses, resulta ser este el mejor mercado para desarrollar un plan piloto al respecto. El Programa Costa Rica Vende surge de la iniciativa de una empresa privada: Rex Cargo, que involucró al MEIC, Procomer, CADEXCO, Cámara de Industrias y Banco Nacional en una estrategia para simplificar el proceso de intermediación para llegar a Estados Unidos y que permitirá además que las PYME costarricenses negocien en mejores condiciones con clientes directos en diversos puntos de ese país, generando además una interesante plataforma para algunos productos que mediante este mecanismo pueden explorar las bondades del comercio electrónico.

Las acciones que determinan para el "Programa de Costa Rica Vende" son:

- Identificación de 20 empresas para iniciar el plan piloto.
- Diagnóstico de las empresas.
- Programa de preparación para la Exportación

8.6 Programa de Enlace de Proveedores

El conocimiento de la oferta y la demanda en los mercados no es perfecta y esto afecta el aprovechamiento de oportunidades, principalmente para las PYME. De esta forma es necesario contar con espacios para generar mayores posibilidades de negocios para las PYME en su interacción con otras PYME y con grandes empresas. Las acciones al Programa "Enlace de Proveedores" son:

- Trabajo a nivel regional, primera actividad en San Carlos, Costa Rica.
- Aprovechar demanda identificada en hoteles de Guanacaste.

8.7 Programa de Encadenamientos Productivos y Asociatividad

Las posibilidades de éxito de una actividad productiva, aumentan en la medida que haya una mayor vinculación entre diferentes empresas relacionadas con la misma. Esta interacción no se reduce a la concreción de negocios, sino también a un adecuado funcionamiento de esquemas de asociatividad preactiva. Las acciones en materia de encadenamientos y asociatividad:

- Proyecto CR-USA con el financiamiento de esta Fundación y la ejecución a cargo de CADEXCO, se orienta a la atención de 8 a 10 grupos de empresas, relacionadas con actividades productivas en Limón, Puntarenas, Guanacaste, Pérez Zeledón, San Carlos, Alajuela, Heredia, Cartago y la Zona Sur. Consta de capacitación y asistencia técnica para fortalecer el encadenamiento de empresas en torno a una determinada actividad productiva y a su vez construir las bases de asociatividad preactiva en cada uno de los casos.
- Programas con aliados estratégicos en el marco de la Red PYME hay diversas instituciones involucradas e interesadas en promover los temas de encadenamientos y asociatividad.

9. Otros programas insignia para el desarrollo de la oferta exportable⁶⁸

Programa de Apoyo del Banco Nacional -BN PYMEX- es un programa de la Banca de Desarrollo del Banco Nacional, que busca atender de la mejor manera aquellas necesidades de servicios financieros y no financieros de micros, pequeñas y medianas empresas relacionadas con el sector Exportador.

Para ello se cuenta con profesionales especializados en la atención integral de las empresas, cubriendo las que actualmente exportan y se orientan a incursionar en nuevos mercados, hasta las que se desarrollan para lograr ser exitosas en el mercado de la exportación.

Los servicios que brindan son:

- Capacitación y asistencia técnica
- Inteligencia comercial
- Apoyo en servicios de logística
- Medios de pagos internacionales
- Red de corresponsales
- Finanzas internacionales
- Crédito

10. Relación Diplomática:

El estatus de las oficinas de promoción comercial ubicadas en otros países, para fines de mayor facilidad y movilidad sus miembros están amparados bajo "status diplomáticos", por lo que goza de los beneficios de inviolabilidad que goza un diplomático sobre su persona y el ámbito donde reside y se desempeña, de exención de impuestos y de jurisdicción civil y criminal respecto de tribunales locales.

11. Marca país Costa Rica:

Dentro del "Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010" en el eje estratégico de Comercio Exterior, se contempla en el objetivo de: "Fomento de las Exportaciones, a través de la participación de empresas de PYMES", establecen que todas las actividades de promoción comercial que realicen los empresarios fuera de Costa Rica a partir del 2010 deberá de incluir "la marca país costarricense". Para ello, se tiene contemplado Alemania, Puerto Rico como países piloto para promoción comercial.

Para lograr esto, Costa Rica está trabajando en la construcción de una "marca sombrilla" que distinga a todos los productos, sectores, turismo y otros, pese a que algunos tienen por separado su propia marca (tal es el caso del sector turismo, bananero y cafetalero por mencionar algunos).

La "marca país" no sustituirá a las ya existentes, sino que será un complemento de las que ya existen. Actualmente, están en "la planeación de la marca país", en su etapa inicial. La empresa encargada en llevar a cabo esta tarea es Burson Marsteller. El trabajo consistirá en entrevistas a varios empresarios líderes de distintos países del mundo para establecer la percepción que se tiene sobre Costa Rica, y así definir sus fortalezas y debilidades. También se hará un análisis de estudios sobre Costa Rica realizados por entidades internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y otras instituciones.

⁶⁸ Ministerio de Economía Industria y Comercio de Costa Rica, 2009

Las marcas "sectoriales costarricenses" que existen actualmente son:

"Costa Rica, Sin Ingredientes Artificiales", fue desarrollado por el Instituto Costarricense de Turismo, es la marca que identifica los productos y servicios del sector, y es el lema con el cual se ha dado a conocer internacionalmente.



Esta campaña fue desarrollada por McCann-Erickson, ofrece claramente la idea de naturaleza, y enfatiza con contundencia que se trata de una naturaleza diversificada, sin nada de artificialidad.⁶⁹

El sector bananero de Costa Rica se identifica con este logo, para especificar el origen. Con la propiedad intelectual registrada "Banano de Costa Rica", el país deseaba transmitir y resaltar las condiciones de respeto a la normativa laboral, la situación socioeconómica de los trabajadores, la situación democrática del país y el buen manejo ambiental con el que se produce el banano costarricense. El fin que se perseguía para crear esta marca fue que el consumidor (sobre todo el europeo) demandara específicamente este producto por el valor agregado que posee.⁷⁰

12. Sistemas de control de calidad para las Exportaciones:

Los sistemas de Control de Calidad y Verificación en Costa Rica se han logrado a través de programas de monitoreo constante. Con ello, se han estandarizado los procesos de las PyMes y los productos de Exportación, a continuación se detallan:

12.1 Programa Costa Rica Califica

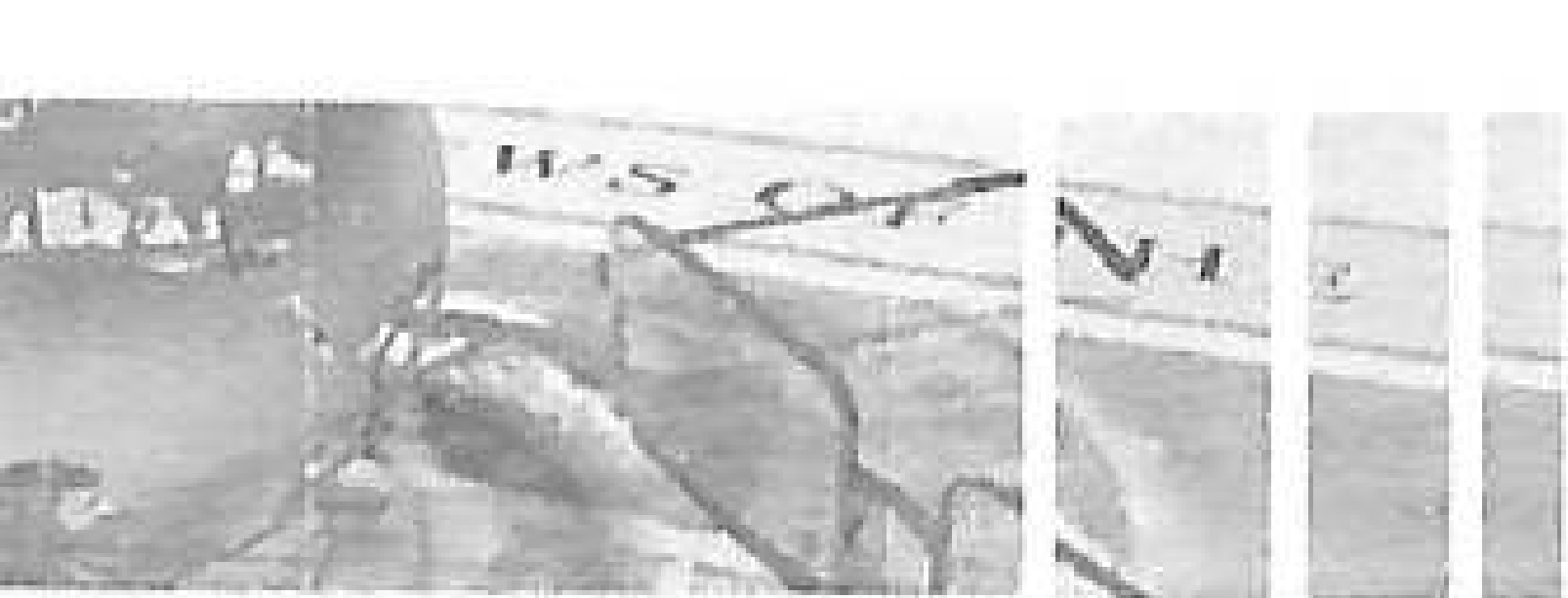
El cumplimiento de estándares nacionales e internacionales es cada vez más necesario para tener acceso a algunas porciones del mercado o para diferenciarse de la competencia. Las diferentes certificaciones existentes pueden resultar una inversión alta para una PYME, para lo cual se propone contar con normas de certificación nacional que sustenten las bases para obtener certificaciones internacionales, pero que resulten más accesibles a las PYME.

Esto implica además una mayor participación del Laboratorio Costarricense de Metrología en procesos de apoyo a la competitividad de las PYME. Las acciones de Costa Rica Califica son:

- Calidad PYME consiste en una norma de observancia de procesos que conduzcan a la consecución de la calidad de diversos ámbitos de la empresa, en este proceso se cuenta con el apoyo de INTECO.
- Responsabilidad Social PYME es también una certificación de proyección de la empresa en la sociedad, mediante la aplicación de ciertos principios básicos relacionados con este tema.

⁶⁹ Instituto Costarricense de Turismo / Caso de estudio INCAE sobre campaña promocional de "No artificial Ingredients".

⁷⁰ En base a información Cámara Nacional de Productores Independientes del Banano de Costa Rica / Diario El Financiero, sección económica. La marca "Banano de Costa Rica" esta amparada bajo la Ley, 20/12/2001, N° 8063.



Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (Cinde)

1. La Agencia Cinde

1.1 Descripción



La Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (Cinde) fue fundada en 1983 por un grupo de empresarios con el fin de colaborar en la superación de la crisis que experimentaba Costa Rica, a través de la capacitación del sector productivo, la diversificación de las exportaciones y la atracción de empresas extranjeras que generaran empleos de alta calidad para los costarricenses. La organización fue declarada de interés público en 1984 por el Gobierno de turno. Inicia sus gestiones con fondos privados, y a través de cooperación brindada por la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos –AID- (Siglas en inglés para U.S. Agency for International Development).

En 1982, más del 50% de la población costarricense estaba sumida en la pobreza y fue entonces, cuando Costa Rica decidió apostar por una economía basada en la diversificación de las Exportaciones en la que la política de apertura y promoción de la inversión extranjera directa sería la pieza clave. Durante ese período de los 80's Cinde colocó en el país a empresas como Baxter, Abbott, Firestone, Trimpot e INTEL, en el cual está última, influyó en gran medida en la estrategia de inversiones de Cinde, pues a raíz de INTEL Costa Rica comienza a enfocarse en atracción de inversiones de alta tecnología con miras a la diversificación de la estructura productiva, alejándose de la tradicional agricultura y manufacturas intensivas (vestuario producido por maquilas). Este nuevo período da inicio a la formación de cluster tecnológicos, e impulsó una fuerza laboral educada del país. Esta estrategia la siguen manteniendo hasta el día de hoy.

Entre sus logros se encuentran la atracción de más de 200 empresas desde su fundación. Los sectores de inversión que promueven son:

- a) Sector de Servicios (Servicios compartidos, centros de contacto, sistemas de soporte administrativo, software, diseño, arquitectura & construcción, publicidad interactiva y audiovisual).
- b) Sector de Manufacturas Avanzada (Telecomunicaciones, ensamble eléctrico, componentes electrónicos, semiconductores, software, contratista de manufactura, electrónica de consumo, ingeniería y reparación de tarjetas de circuito impreso, metalmecánica y automotriz).
- c) Sector de Dispositivos Médicos

1.2 Objetivos y Funciones

La Coalición Costarricense, tiene los siguientes objetivos de asistencia hacia los inversionistas extranjeros:

- a) Asistencia en el proceso de selección del lugar para establecer la operación proporcionando información detallada del país y sus ventajas, y organizando agendas de inversión personalizadas.
- b) Asistir las necesidades de los inversionistas, preparando reuniones con: proveedores de servicios, organizaciones gubernamentales, universidades, agentes de bienes raíces, abogados, contadores, parques industriales y complejos de oficinas.
- c) Facilitar un contacto directo y enlace con potenciales inversionistas de América del Norte y otros países a través de la oficina de Cinde en Nueva York.
- d) Una vez la compañía se ha establecido en el país, Cinde proporciona apoyo especializado en aspectos estratégicos dirigidos a desarrollar exitosamente los proyectos de expansión operacional o de promoción de la diversificación de productos.

2. Oficinas de Apoyo Inversión

Actualmente, Cinde tiene únicamente dos oficinas:

LUGAR	TELEFONOS
Cinde COSTA RICA: Plaza Roble, Edificio los Balcones, 4to piso. San José, Costa Rica.	(506) 22012800 / (506)22012867
Cinde NUEVA YORK: 500fith Av. Suite 960, NY 10110	(212) 9979662 / (212) 9979839

Fuente: *Elaboración propia en base a información de www.Cinde.org*

3. Mecanismo de Financiamiento y Presupuesto

Cinde, siendo una entidad no lucrativa-privada, el mecanismo de financiamiento utilizado es mixto el cual se compone de: patrimonio propio de la Coalición Costarricense y aportación de donantes. Adicionalmente, durante el 2008, se recibieron otros aportes, como los originados de las alianzas estratégicas que se establecieron con socios claves, tales como: parques de zona franca y/o desarrolladores inmobiliarios; también se instauró en julio del 2008 un registro de proveedores, con el fin de ofrecerle al inversionista un servicio integral en el cual Cinde recopila información en forma de directorio. También han recibido donaciones de la "Fundación Costa Rica – Estados Unidos" (CRUSA).

EJECUCION PRESUPUESTARIA • Gastos 2008				
Detalle	2008	2007	Absoluta	Relativa
Servicios Personales	1,316,647	1,056,300	260,347	24.6%
Honorarios	107,054	41,722	65,332	156.6%
Gastos Generales	319,741	297,385	22,356	7.5%
Gastos Directos de Promoción	455,793	311,250	144,543	46.4%
Subtotal Gastos Operación	2,199,236	1,706,657	492,579	28.9%
Activos	52,873	34,011	18,862	55.5%
Total	2,252,109	1,740,668	511,441	29.4%

Fuente: *Informe de Labores período 2008-2009 Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo – Cinde-*

4. Estructura de la Junta Directiva Cinde

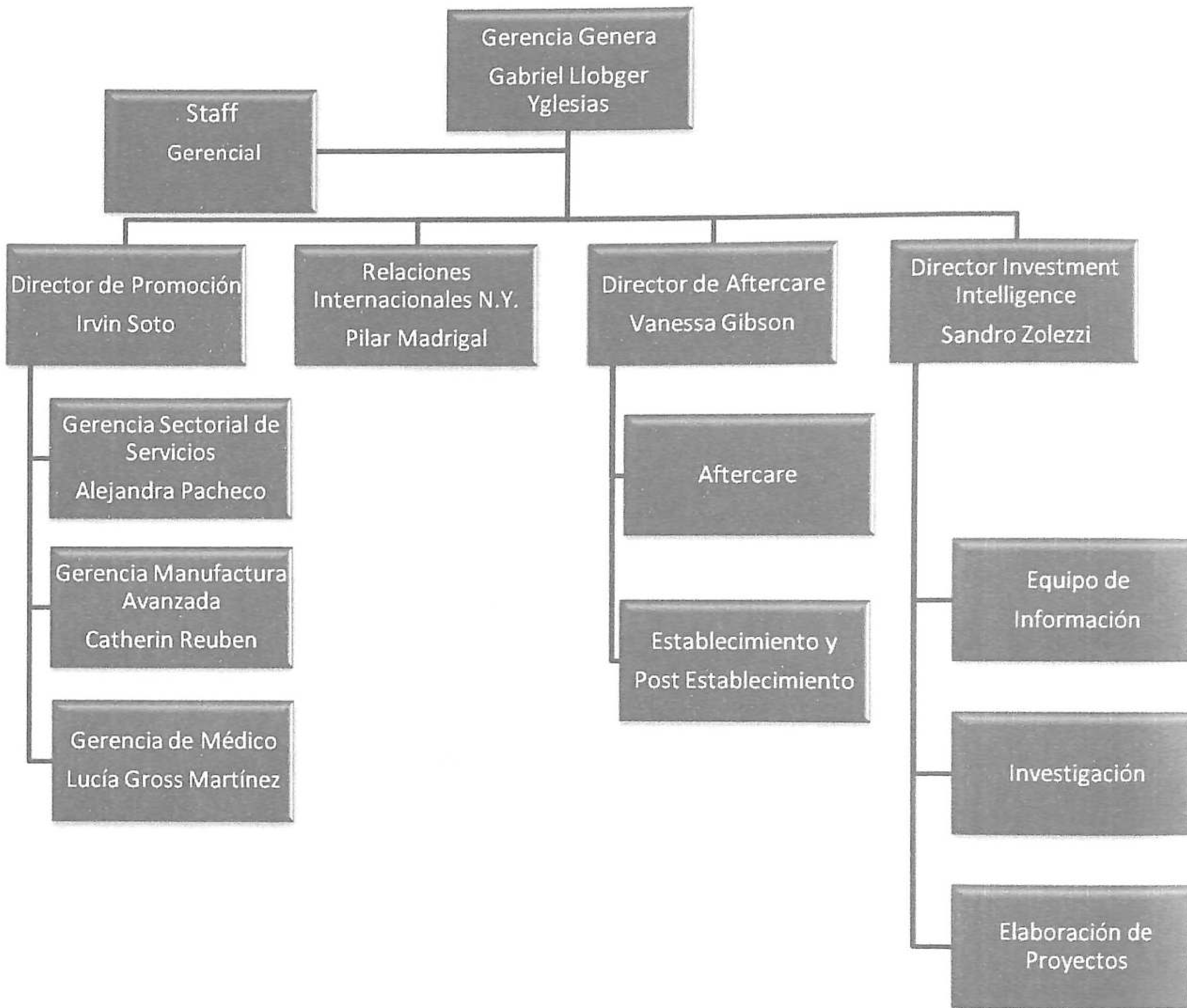


Fuente: Informe de Labores período 2008-2009 Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo – Cinde-

5. Participación del Sector Público, Privado Cinde

La composición de la participación de Cinde es 100% privada.

6. Estructura Administrativa Cinde



Fuente: Informe de Labores período 2008-2009 Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo – Cinde-

6.1 Funciones del área administrativa

El total de personal que tiene Cinde es de 30 personas, trabajando directamente dentro de la organización. A continuación se da una breve descripción de los departamentos:

Staff Gerencial. Compuesto por empresarios y profesionales destacados de Costa Rica. Esta compuesto por Angela Galva Saborio, Andrea Centeno Rodríguez, Alexander Gómez Garita, Erick Castro Calderón. Se encargan de aprobar y dar lineamientos de acuerdo a la estrategia de inversión de Cinde. Establecen el seguimiento y verificación del cumplimiento de las metas.

Director de Promoción: Da seguimiento a los sectores de promoción de la Coalición. Los sectores bajo su cargo son: Servicios, Manufactura Avanzada, Médico.

Gerencia de Dispositivos Médicos: Está compuesta por tres personas: Lucía Gross, la Gerente del Sector Médico; Ericka Ruiz y Diana Salazar promueven los siguientes sectores: Compañías de dispositivos médicos, contratistas de manufactura de dispositivos médicos, suplidores, esterilización y laboratorios dentales. Durante el 2008, cinco empresas de dispositivos médicos se instalaron en Costa Rica, entre la que sobresale St. Jude Medical, una de las empresas que sobresalen en la lista de la Revista Fortune. El número de empleos generados en este sector fue de 1,013 directos y un IED total de US\$176.7 millones de dólares

Gerencia de Manufactura Avanzada: Integrado por dos personas: Catherine Reuben y Carolina Uma. La función principal del departamento es la atracción de inversionistas del sector de: Telecomunicaciones, ensamble eléctrico, componentes electrónicos, semiconductores, ingeniería y software, contratistas de manufactura, electrónica de consumo, Ingeniería y reparación de tarjetas de circuito impreso, metalmecánica y automotriz. Lo hacen a través de la asistencia de ferias internacionales enfocadas a: Estados Unidos, Europa, y Asia. Asimismo, brindan la información necesaria sobre las ventajas que presenta Costa Rica y su situación actual. Para el año 2008, se instalaron 3 empresas, generando una inversión para el país de US\$53.3 millones de dólares.

Gerencia Servicios: El departamento está compuesto por Alejandra Pacheco, Claudia Trujillo, Ana María Romero. Los subsectores que promocionan son: Servicios compartidos, centros de contacto, sistemas de soporte administrativo, software, entre otros. Este sector es uno de los de mayor dinamismo en Costa Rica, de acuerdo a datos proporcionados por la institución, durante el 2008 se instalaron 21 empresas nuevas, generando un promedio de 3,830 nuevas fuentes de trabajo, y un rango de inversión de US\$53.5 millones de dólares. Actualmente están impulsando "servicios de mercadeo interactivo y publicidad digital, producción audiovisual". En este ramo, empresas como Critical Mass y Digital Arbor están instalándose en Costa Rica.

After y Post Establecimiento: Área a cargo de Vanessa Gibson. La Unidad de "AfterCare" se encarga de darle seguimiento a los inversionistas después de su instalación en el país. Sin embargo, la Unidad de Post-Establecimiento, fue creada como un área de soporte al área de Aftercare en el 2008. La Dirección de "Post Establecimiento" atendió durante el 2008 y 2009 la instalación de 25 nuevas empresas y alrededor de 175 solicitudes de apoyo a las compañías ya instaladas en temas claves como telecomunicaciones, permisos, mejora del recurso humano, trámites para integración al régimen de zona franca, manejo de aduanas y servicios de electricidad, entre otros. El valor agregado que se ha incorporado a esta Unidad, es que se le ha incorporado "el desarrollo permanente de programas e iniciativas que aseguren la estabilidad y la mejora del clima de negocios del país", esto se realiza junto con otras instituciones: gubernamentales, empresas, cámaras y sector académico. Con este tipo de iniciativas, lo que se ha logrado es fortalecer el recurso humano costarricense por medio de la capacitación constante; asimismo, se ha dado apoyo al Plan Nacional de Inglés.

Investment Intelligence: Está a cargo de Sandro Zolezzi Hernández, Unidad creada recientemente en el 2008, el cual tiene como fin generar a través de análisis especializados información estratégica veraz y oportuna sobre el país y sus condiciones como destino para la Inversión Extranjera Directa. Esta unidad es fuente de información para potenciales inversionistas, empresas ya instaladas en Costa Rica, así como consultores y estudiantes de todo tipo. Los estudios de mercado que tienen son temas generales del país: tarifas eléctricas, salarios, calidad de la educación, infraestructura, crecimiento económico, estabilidad política, desarrollo social, disponibilidad y capacidad de capital humano. Durante el 2008-2009 se atendieron alrededor de 270 solicitudes de información provenientes de más de 60 empresas multinacionales. También este departamento es el encargado de desarrollar "proyectos especiales" que contribuyan a la competitividad del país. Un ejemplo de este tipo, son los estudios que han realizado por región, como el caso de "Guanacaste" en el cual se evaluaron las posibilidades de la región de instalar una empresa relacionada con alta tecnología. Este tipo de "proyectos especiales" se realizan no solo con equipo de Cinde sino que también se hace con apoyo de INCAE.

7. Medición de Resultados

La medición de resultados de Cinde, al igual que las otras agencias de atracción de inversión extranjera de otros países, tienen tres indicadores claves: Número de empleos generados, número de empresas instaladas, cantidad de inversión generada al país por la instalación de las empresas extranjeras. De acuerdo a esto, los resultados para el 2008 fueron:

2008			
Sector	Número de Empresas Nuevas	Generación Neta de Empleo	IED (millones de \$)
Médico	5	1,395	166.2
Manufactura Avanzada	3	1,013	176.7
Servicios	21	3,830	53.5
Proyectos Especiales	1	53	32.2
Total	30	6,291	428.6

Sector	2008		2007		Crecimiento 2008 / 2007	
	Número de Empresas en el Sector	Nivel de Empleo Acumulado	Número de Empresas en el Sector	Nivel de Empleo Acumulado	Número de Empresas en el Sector	Nivel de Empleo Acumulado
Médico	28	8,195	23	6,800	22%	21%
Manufactura Avanzada	54	13,266	51	12,200	6%	9%
Servicios	80	23,830	61	20,000	31%	19%
Total 2008	162	45,291	135	39,000	20%	16%

Fuente: Informe anual de resultados de Cinde -2008

Otros indicadores que se pueden reflejar para la medición de resultados, es que en el caso de Cinde, según informes establecen que por cada uno de los 30 empleados que actualmente tiene la organización, cada uno generó con su trabajo 210 empleos para los costarricenses y unos US\$14.3 millones de IED para el país. Igualmente, en otro cálculo se establece que el rendimiento de Cinde fue positivo, pues por cada dólar gastado por la organización, se generaron US\$190 en IED.

8. Estrategia de Promoción Cinde (2008-2009)

Entre las estrategias de Cinde para la atracción de IED al país, estuvieron enfocados en los siguientes rubros:

- Promoción agresiva en el mercado estadounidense, aprovechando el DR-CAFTA.
- Promoción en nuevos lugares geográficos como Alemania, España e India, asistiendo a diversas ferias comerciales y de inversión.
- Búsqueda de nuevos nichos de mercados para la inversión, aun no exploradas en el mercado centroamericano, tales como mercadeo interactivo y publicidad digital, animación y post producción, ortopedia y cardiología, industria automotriz, aeronáutica y aeroespacial.
- El sector que se dará empuje a partir del 2010, será la de "Atracción de Inversiones Verdes", que estará

orientada a encontrar empresas extranjeras que producen u ofrecen bienes y servicios amigables con el medio ambiente.⁷¹ Para ello, los esfuerzos se orientarán en multinacionales de investigación y producción basadas en energías limpias.

- Alianzas estratégicas con sector gubernamental, sector de educación, empresas, y proveedores de servicios varios para inversionistas.
- Relanzamiento de la imagen promocional del país (inversión), y se aumentó el número de ferias y eventos en los que se participó, registrando un total de 23 (77% más que en el 2007). De estos esfuerzos, el 53% se concentró en encontrar inversiones relacionados con los nuevos nichos de mercado.
- De acuerdo a las metas de inversión realizadas por Cinde, los nichos de mercado a explorar, y la investigación e información recopilada, los directivos realizaron 18 viajes de negocios, en los cuales visitaron empresas metas identificadas como potenciales inversionistas para Costa Rica. El resultado de estas actividades, permitió entablar un acercamiento con altos ejecutivos de las empresas, con los cuales posteriormente se realizaron presentaciones sobre el país y procurar las visitas de estos ejecutivos a Costa Rica.

8.1 Selección de sectores de trabajo

Las ferias, eventos y viajes de negocios en los cuales Cinde participó, se seleccionó estratégicamente de acuerdo a los mercados meta establecidos, así como el renombre y calidad de la actividad, años y reconocimiento dentro de la industria específica.

Los sectores de trabajo Algunas de las ferias, viajes, eventos seleccionadas por Cinde fueron:

Servicios	Médico	Manufactura Avanzada
1. India Leadership Forum, Mumbai: Este foro celebró su edición número 16 y giró alrededor del tema de la globalización y expansión de servicios de BPO en el mundo. La audiencia la conformaron ejecutivos corporativos de alto nivel y representantes gubernamentales. Costa Rica patrocinó un almuerzo con objetivo de promover el país como destino ideal para las empresas de India que requieran atender clientes en América.	8. Pharmamed, Filadelfia: Feria y conferencia en la que convergen empresas fabricantes como proveedores de dispositivos médicos, farmacéuticos, y biológicos. Este evento es el primero de su tipo en cuanto a presentación de productos y tecnologías innovadoras en el área de la salud y biotecnología. CINDE participó como visitante con el objetivo de analizar el mercado de Farma e iniciar el proceso de investigación de este sector.	17. SAE World Congress, Michigan: Uno de los eventos principales del Society of Automotive Engineers reúne a ingenieros automotrices y altos ejecutivos resaltando los desarrollos más innovadores que serán incorporados en la producción futura de vehículos. CINDE participó en el evento para aprender sobre la industria y evaluar oportunidades en este sector.
2. OMMA (On Line Media, Marketing and Advertising), Los Angeles: Evento internacional dirigido a la industria de la publicidad y mercadeo en línea. Tiene un área de exhibición y sesiones interactivas en las cuales expertos del sector comparten sus experiencias e ideas con relación a tendencias e innovación en el campo. La participación de CINDE se realizó con fines exploratorios del subsector de Publicidad Interactiva y Mercadeo.	9. MD&M East (Medical Design & Manufacturing), New York: Desde 1983, el MD&M East presenta los últimos avances en materiales de grado médico y de componentes electrónicos, diseño asistido por computadora y la fabricación, dispositivos médicos, asistencia de esterilización y proveedores de servicios, entre otros. Costa Rica participó con un puesto de exhibición y desarrollo un desayuno empresarial en que se presentaron los casos de éxito de Allergan y PPC, establecidas en el país. Se contó con la presencia del Sr. Ministro de Comercio Exterior, Marco Vinicio Ruz.	18. Supply Chain & Logistics, Dusseldorf: El enfoque de esta actividad se orienta a temas relacionados a la cadena de proveedores y logística. Reúne a profesionales líderes en esta área y a proveedores del manejo y logística de la cadena de proveedores de toda Europa para evaluar las mejores prácticas vigentes. Se participó en conjunto con la empresa VITEC, que presentaba su operación en Costa Rica como un caso de éxito.
3. IDC, Madrid y Barcelona: Ciclo de conferencias sobre outsourcing. Se tuvo oportunidad de promover a Costa Rica en dos ciudades principales: Madrid y Barcelona. El perfil de los asistentes al evento corresponde a representantes de empresas que ofrecen o contratan servicios de outsourcing. En ambas ciudades, se patrocinó un almuerzo para los asistentes que permitió iniciar la introducción de la marca país.	10. OMTEC 2008 (Orthopaedic Manufacturing & Technology Exposition and Conference), Illinois: En 2008 se realizó la cuarta edición de la feria y fue la segunda vez en la cual Costa Rica participó con un puesto de exhibición. Esta feria y conferencia se ha convertido en sinónimo de la educación, de las adquisiciones y la investigación y el desarrollo de profesionales dentro de la comunidad ortopédica de fabricación.	19. Aerospace Manufacturing, South Carolina: Evento orientado a la tecnología y mejora en herramientas, procesos y materiales en la industria aeroespacial. Paralelo a la conferencia hay una exhibición de productos avanzados y demostraciones que muestran los desarrollos actuales y futuros de la industria aeroespacial. CINDE participó como visitante para conocer con mayor profundidad a la industria.

⁷¹ Foro "Ventajas competitivas en nuevos mercados a partir de la reducción de la huella ecológica", realizado por el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) sobre tácticas y nuevas estrategias de inversión.

Servicios	Médico	Manufactura Avanzada
<p>3. IDC, Madrid y Barcelona: Ciclo de conferencias sobre outsourcing. Se tuvo oportunidad de promover a Costa Rica en dos ciudades principales: Madrid y Barcelona. El perfil de los asistentes al evento corresponde a representantes de empresas que ofrecen o contratan servicios de outsourcing. En ambas ciudades, se patrocinó un almuerzo para los asistentes que permitió iniciar la introducción de la marca país.</p>	<p>10. OMTEC 2008 (Orthopaedic Manufacturing & Technology Exposition and Conference), Illinois: En 2008 se realizó la cuarta edición de la feria y fue la segunda vez en la cual Costa Rica participó con un puesto de exhibición. Esta feria y conferencia se ha convertido en sinónimo de la educación, de las adquisiciones y la investigación y el desarrollo de profesionales dentro de la comunidad ortopédica de fabricación.</p>	<p>19. Aerospace Manufacturing, South Carolina: Evento orientado a la tecnología y mejora en herramientas, procesos y materiales en la industria aeroespacial. Paralelo a la conferencia hay una exhibición de productos avanzados y demostraciones que muestran los desarrollos actuales y futuros de la industria aeroespacial. CINDE participó como visitante para conocer con mayor profundidad a la industria.</p>
<p>4. Siggraph, Los Angeles: Edición número 35 de la Conferencia Internacional de Computación Gráfica y Técnicas Interactivas. Es un evento de interés educativo, dirigido a la comunidad de diseñadores gráficos, animadores, estudios de animación y producción digital. Se enfoca en la ciencia, investigación de nuevas técnicas, arte, animación, juegos e interactividad. CINDE participó como parte del proceso de desarrollo del nuevo sub sector de Advertising and marketing en Costa Rica.</p>	<p>11. Advamed (Advance Medical Technology Association) Washington, DC: Evento nuevo que inició en 2007 y fue diseñado para la industria médica por parte de la principal asociación del sector en Estados Unidos. Combinó la modalidad de feria y disertaciones de expertos tales como la Senadora Hillary Clinton. Costa Rica participó con un puesto de exhibición.</p>	<p>20. European Manufacturing Strategies Summit, Dusseldorf: Con conferencias sobre estrategias de manufactura y la participación de delegados de alto nivel de importantes empresas manufactureras a nivel mundial, este evento transversal a todos los sectores de CINDE, ofreció grandes oportunidades de hacer contactos con empresas de relevancia.</p>
<p>5. Corporate Finance Exchange, Carolina del Norte: Se co-patrocinó el evento. Este año el tema central de las sesiones de trabajo y conferencias giró sobre cómo enfrentar la creciente incertidumbre del mercado internacional, la necesidad de acceder a recurso humano capacitado y la forma de mantener la competitividad del negocio. El objetivo de CINDE fue promocionar a Costa Rica como destino premium para centros de servicios compartidos y otras funciones de apoyo. Se mantuvo reuniones personalizadas altos ejecutivos, además se participó como patrocinador.</p>	<p>12. MD&M Midwest / Atepo (Assembly Technology Expo), Illinois: El evento agrupó el Electronics Assembly Show, Plastics USA/Plastec Midwest, National Manufacturing Week y Quality Expo en una sola ubicación. El Electronics Assembly Show es considerado uno de los eventos líderes en su área. Este año los organizadores incluyeron el show de Medical Design & Manufacturing. Adjunto al puesto de exhibición, Costa Rica realizó un Cóctel para el sector Manufactura Avanzada y Médico donde se presentó los casos de éxito de MedTech y Oberg, establecidas en Costa Rica. Asistieron empresas interesadas en conocer las oportunidades que el país ofrece</p>	<p>21. Convergence, Michigan: Show enfocado a la electrónica automotriz y de transporte. Se realiza bienalmente en Detroit centro de esta industria. Convergence ha ganado reconocimiento mundial como el evento principal de electrónica automotriz. La participación de CINDE generó un importante número de contactos enfocados principalmente en contratar servicios de manufactura en Costa Rica.</p>

Fuente: Informe anual de resultados de Cinde -2008

9. Estrategias de Marca de la Institución



De acuerdo a la estrategia de promoción emprendida por Cinde, se rediseñó la imagen gráfica y el contenido de sus materiales promocionales y de posicionamiento país. Incluso se realizó un video en donde sale la nueva imagen de Costa Rica. El lema "El lugar, la gente, las oportunidades", pretende posicionar al país como el lugar privilegiado en las Américas para inversiones. Ésta nueva imagen fue difundida en los siguientes eventos como parte de los esfuerzos de Costa Rica para posicionarse en el exterior:

- Global Service Conference, N.Y.
- INTERPHEX
- CIFIT, Xiamen China
- BID ASIA-LAC Forum and MOFA Investment Forum (Tokio, Japón)
- WAIPA Investment Conference: "Foreign Direct Investment: New scenario and Challenges" (Río de Janeiro, Brasil)

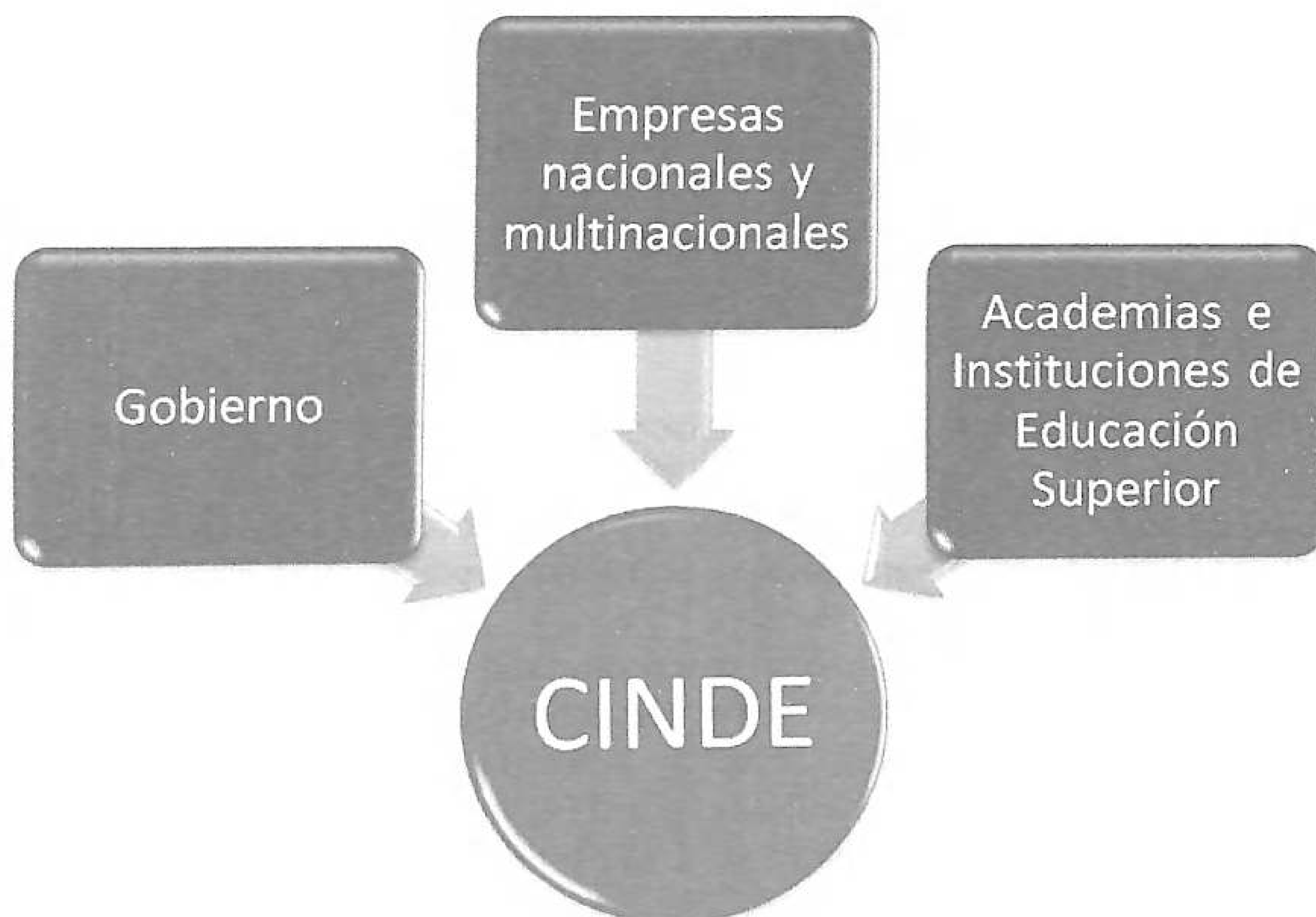
10. Programas principales de desarrollo oferta Exportable

No aplica, pues Cinde es una institución que se enfoca el 100% a la atracción de inversión extranjera directa.

11. Otros programas insignia

No aplica. Los programas que desarrollan están enfocados a IED y no a la promoción de exportaciones.

12. Relación con empresarios, inversionistas y otras entidades



Fortalecimiento del Recurso Humano Costarricense: Cinde ha venido trabajando conjuntamente con las empresas, la academia y el Gobierno en la optimización de las carreras universitarias y técnicas de mayor demanda, en la generación de nuevas especialidades a nivel técnico y de educación superior y en el soporte al **Plan Nacional de Inglés: Costa Rica Multilingüe** el cual busca mejorar el dominio de este idioma. La meta principal de este plan es graduar para el 2017 al 100% de los estudiantes de secundaria con "niveles avanzados en el dominio del idioma inglés" de acuerdo a las categorías establecidas por el Marco Común Europeo. Esta iniciativa fue declarada "interés público para el país", y ha sido apoyado por las instituciones del gobierno, la iniciativa privada, los institutos de inglés, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), las Universidades del país y la academia en general. Para realizar esta meta, se han establecido varios programas en paralelo, entre los cuales se pueden destacar:

- Programa de Capacitación del Instituto Nacional de Aprendizaje
- Diagnóstico nacional del dominio del inglés de los docentes de secundaria
- Fortalecimiento de las enseñanzas del idioma en universidades públicas
- Inglés para carreras de ingenierías en las diferentes universidades de Costa Rica
- Fondo Nacional de Inglés
- Programas de Becas "Tools for Success"

Proyectos de generación de nuevas especialidades técnicas y áreas universitarias para apoyo al desarrollo de nuevas inversiones: Entre las metas de desarrollo de Cinde, se encuentra el de proveer las herramientas y oportunidades para que los inversionistas encuentren en Costa Rica, una industria constante en crecimiento y en desarrollo. Es así, como se han orientado nuevas especialidades educativas, para formar a profesionales y dotar a las empresas multinacionales capital humano calificado. A continuación algunos ejemplos:

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), a desarrollado carreras de apoyo como:

- a) Técnico en Animación Digital en 2D y 3D: El INA junto con empresas de animación digital y mercadeo interactivo, han desarrollado nuevas áreas de aprendizaje orientadas a la animación digital de dos y tres dimensiones. De esta manera, los egresados de estas áreas (más de 200 jóvenes) se han incorporado a empresas del sector audiovisual.
- b) Inglés Técnico para Centros de Servicios: Se ha fortalecido y ampliado el programa existente en el INA de inglés técnico para los centros de servicios. La renovación del programa implicó el aumento en el número de horas de inglés impartidas a los estudiantes y por ende, la extensión del programa a año y medio. Se han graduado alrededor de 6,000 personas.

Ministerio de Educación y Orientación Vocacional

- a) El Ministerio de Educación, las empresas multinacionales instaladas en Costa Rica y Cinde formaron un programa especializado, en donde graduaron a 350 jóvenes para "Ejecutivos de Centros de Servicio". Paralelamente, se organizó una feria de reclutamiento para brindarle a los jóvenes la oportunidad de realizar su práctica profesional en una empresa multinacional y optar por una plaza al finalizar el período.
- b) Computer Engineering: Carrera de Ingeniería en Computadoras con especialización en electrónica, es un área que se desarrolló y que es altamente demandada por las empresas multinacionales que operan en Costa Rica. No había una institución que ofreciera en el mercado este tipo de profesión, así que Cinde, el Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) junto con las empresas multinacionales, desarrollaron el programa curricular del Computer Engineering.
- c) Cinde con el fin de apoyar la inclusión de un mayor número de jóvenes al estudio de carreras tecnológicas de alta demanda, donó en el 2008 el financiamiento para la aplicación de un nuevo instrumento académico que permitiera a los orientadores a escala nacional, trabajar con sus estudiantes para determinar sus intereses vocacionales en el área técnica.

Proyectos de mejora de clima de negocios en zonas de desarrollo, fortalecimiento de los incentivos para la inversión y mejora de la legislación migratoria:

- a) El Ministerio de Comercio de Costa Rica (COMEX), la Oficina de Planificación Regional (PRUGAM), INCAE, Cinde y la Municipalidad local de Alajuela comenzaron a trabajar en el "Proyecto Coyol Zona de Desarrollo", el cual ante el inminente desarrollo industrial de la zona del Coyol de Alajuela, atendieron las necesidades del área para mejorar las condiciones de infraestructura vial y accesos a la zona. También se trabajó en conjunto con la Asociación de Zonas Francas (AZOFRAS) y Procomer, para obtener ante la Procuraduría General de la República, la exoneración del pago de impuesto a la construcción para las empresas bajo el Régimen de Zona Franca que se instalarán en el Cantón de Alajuela.
- b) Cinde, junto con el Ministerio de Economía presentó la propuesta de "Nuevo reglamento para la modificación del Régimen de Zona Franca". Esta modificación busca cumplir con las directrices de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

- c) En el tema migratorio, Cinde ha trabajado conjuntamente con las empresas de la Dirección de Migración y Extranjería; y el Ministerio de Trabajo, con el objetivo de optimizar el sistema migratorio nacional para la normativa pueda atender la dinámica de los ejecutivos y del personal de las empresas multinacionales. El resultado fue "Circular DG-1084/2008" cuyo contenido permite la creación de una ventanilla única para empresas, permitiéndoles la gestión directa y más expedita de visas y residencias para sus ejecutivos.



SECCIÓN E:

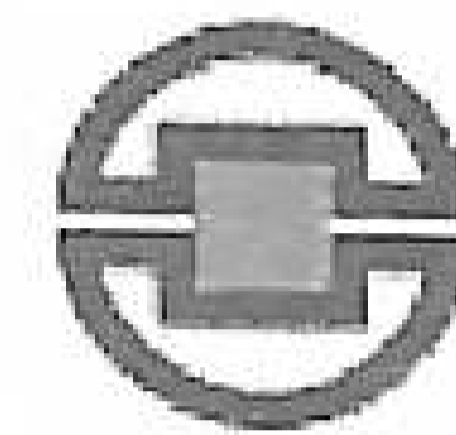
PERÚ

Agencia de Promoción del Perú Promperú



1. La Agencia de Perú

1.1 Descripción



ProInversión

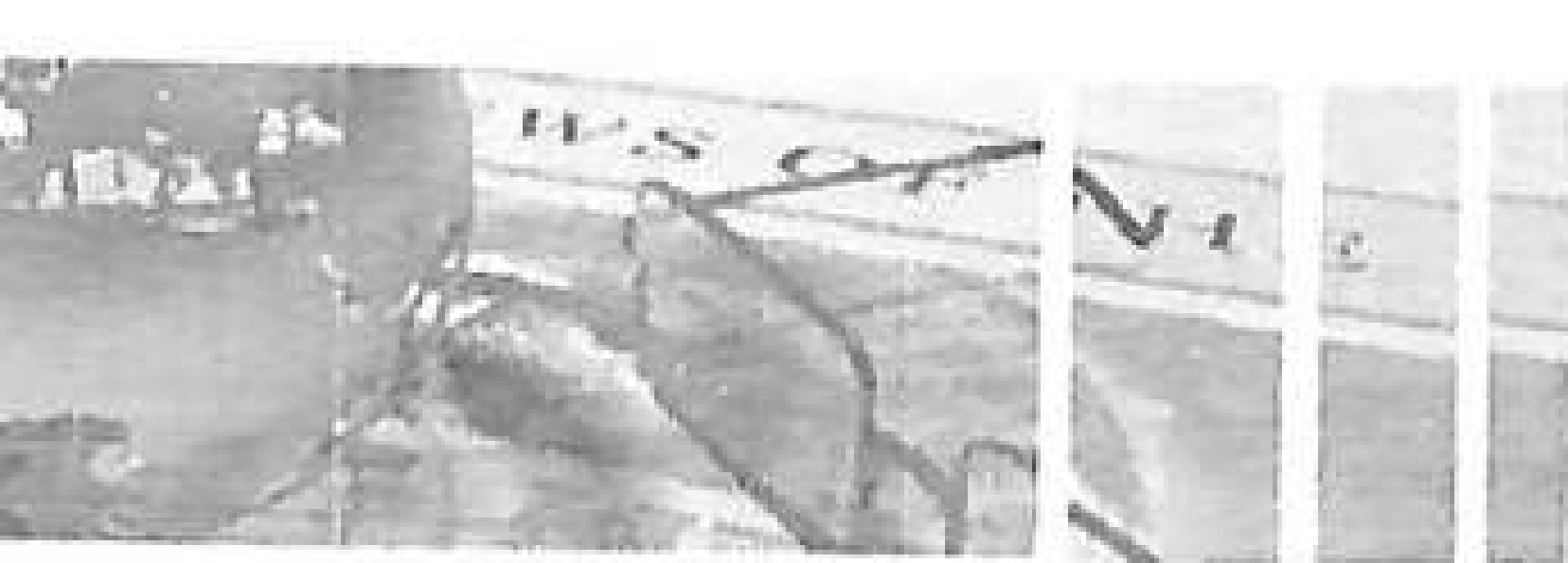
Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú

En 1996, mediante el Decreto Legislativo No.805 del 29 de Marzo de ese año, se creó la Comisión para Promoción de Exportaciones – Promperú, entrando en vigencia el 4 de Abril de 1996, con dependencia de la oficina del Primer Ministro. Está con el fin de promover productos peruanos para la exportación y del turismo. Promperú tiene por finalidad proponer y ejecutar los planes y estrategias de promoción de bienes y servicios exportables, así como de turismo interno y receptivo, promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones, de conformidad con la política y objetivos sectoriales; así como las de ejecutar acciones pertinentes que lleven a la formulación, implementación y administración de la "Marca País", como instrumento estratégico de promoción de exportaciones, de inversiones, de turismo y de la imagen del Perú. En el ámbito de la actividad turística, al Estado peruano le corresponde promocionar el destino país y sus atractivos turísticos, rol que cumple a través de Promperú. La promoción de los productos turísticos corresponde al sector privado, como parte de sus labores de comercialización. En el ámbito de la actividad exportadora, a Promperú le corresponde un rol articulador entre los roles del Estado y los privados en la actividad exportadora. Promperú exportaciones deberá coordinar con las distintas entidades del sector público las acciones necesarias para la consolidación y promoción de la oferta exportable, desarrollando planes anuales de promoción comercial por mercado.

1.2 Objetivos y Funciones

Las funciones que se le han delegado a Promperú son las siguientes:

- a. Diseñar, coordinar, concertar y ejecutar acciones del Sector Público y entre éste y el Sector Privado, destinadas a promover el desarrollo de las exportaciones;
- b. Generar y organizar el sistema de información de comercio exterior y canalizar y difundir la información a nivel interno y externo;
- c. Gestionar y canalizar la cooperación técnica y financiera internacional para la promoción de las exportaciones;
- d. Promover y difundir la oferta exportable a nivel Internacional;
- e. Promover la generación de nueva oferta exportable;
- f. Realizar acciones orientadas a la diversificación y consolidación de mercados;
 1. Asesoría, asistencia técnica y capacitación de la pequeña y mediana empresa exportadora;
 2. Promoción de mecanismos que faciliten el acceso a financiamiento por parte de la pequeña y mediana empresa exportadora;
 3. Promover la captación de recursos crediticios para satisfacer progresivamente las necesidades de financiamiento - preinversión, inversión, capital de trabajo de la pequeña y mediana empresa.
- g. Proponer mecanismos de facilitación para la operatividad y seguimiento del proceso exportador;



- h. Promover la constitución de empresas exportadoras con ventaja competitiva. Promperú constituye un pliego presupuestal con autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera.

2. Oficinas en el Extranjero / Funciones

Las Oficinas y/o representantes comerciales en las embajadas y consulados en el exterior continuarán dependiendo del Ministerio de Relaciones Exteriores; sin embargo, para una eficaz acción en el exterior, Promperú suscribirá un convenio con dicho Ministerio a fin de ejecutar con la mayor eficiencia, utilizando su infraestructura externa, programas de promoción de exportaciones y proyectos vinculados al comercio exterior y a la generación de oportunidades de negocios.

3. Alcances de la Entidad

3.1 Institucionalidad

En 1996, mediante el Decreto Legislativo No.805 del 29 de marzo de ese año, se creó la Comisión para Promoción de Exportaciones – Promperú, entrando en vigencia el 4 de Abril de 1996, con dependencia de la oficina del Primer Ministro. Esta con el fin de promover productos peruanos para la exportación y del turismo. Promperú tiene por finalidad proponer y ejecutar los planes y estrategias de promoción de bienes y servicios exportables, así como de turismo interno y receptivo, promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones, de conformidad con la política y objetivos sectoriales; así como las de ejecutar acciones pertinentes que lleven a la formulación, implementación y administración de la “Marca País”, como instrumento estratégico de promoción de exportaciones, de inversiones, de turismo y de la imagen del Perú.

4. Mecanismo de Financiamiento y Presupuesto

El presupuesto anual de la institución en el año 2009 es de US\$7.47 Millones Anual / US\$32.3 Millones.

Mecanismos financiamiento

Promperú tiene tres formas de agenciarse de recursos, las cuales son:

1. Los que la Ley Anual de Presupuesto y sus modificatorias:

Recursos ordinarios: Corresponden a los ingresos provenientes de la recaudación tributaria y otros conceptos; deducidas las sumas correspondientes a las comisiones de recaudación y servicios bancarios, los cuales no están vinculados a ninguna entidad y constituyen fondos disponibles de libre programación.

2. Los que obtenga provenientes de donaciones o cooperaciones técnicas con Organismos Nacionales e Internacionales:

Donaciones y transferencias: Comprende los fondos financieros no reembolsables recibidos por el gobierno proveniente de Agencias Internacionales de Desarrollo, Gobiernos, Instituciones y Organismos Internacionales, así como de otras personas naturales o jurídicas domiciliadas o no en el país. Se consideran las transferencias provenientes de las Entidades Públicas y Privadas sin exigencia de contraprestación alguna.

3. Los que obtenga por la administración de sus recursos y por los servicios que ofrezca:

Recursos directamente recaudados: Comprende los ingresos generados por las Entidades Públicas y administrados directamente, entre los cuales se puede mencionar las rentas de la propiedad, tasas, venta de bienes y prestación de servicios, entre otros; así como aquellos ingresos que les corresponde de acuerdo a la normatividad vigente.

5. Estructura de la Junta Directiva de Promperú

El Consejo Directivo de Promperú está integrado de la siguiente manera:

- La dirección, administración y control de Promperú estará a cargo de un Consejo Directivo integrado por representantes del Sector Público y del Sector Privado, y conformado de la siguiente manera:
Un representante del Presidente de la República quien lo presidirá y será el titular del Pliego;
- Ministro de Economía y Finanzas o su representante;
- Ministro de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales o su representante;
- Ministro de Relaciones Exteriores o su representante;
- Dos (2) representantes propuestos por las organizaciones representativas de los exportadores y uno por los dos de la micro y pequeña empresas, quienes serán designados mediante Resolución Suprema, refrendada por el Presidente de Consejo de Ministros.

5.1 Mecanismo de Selección del Personal

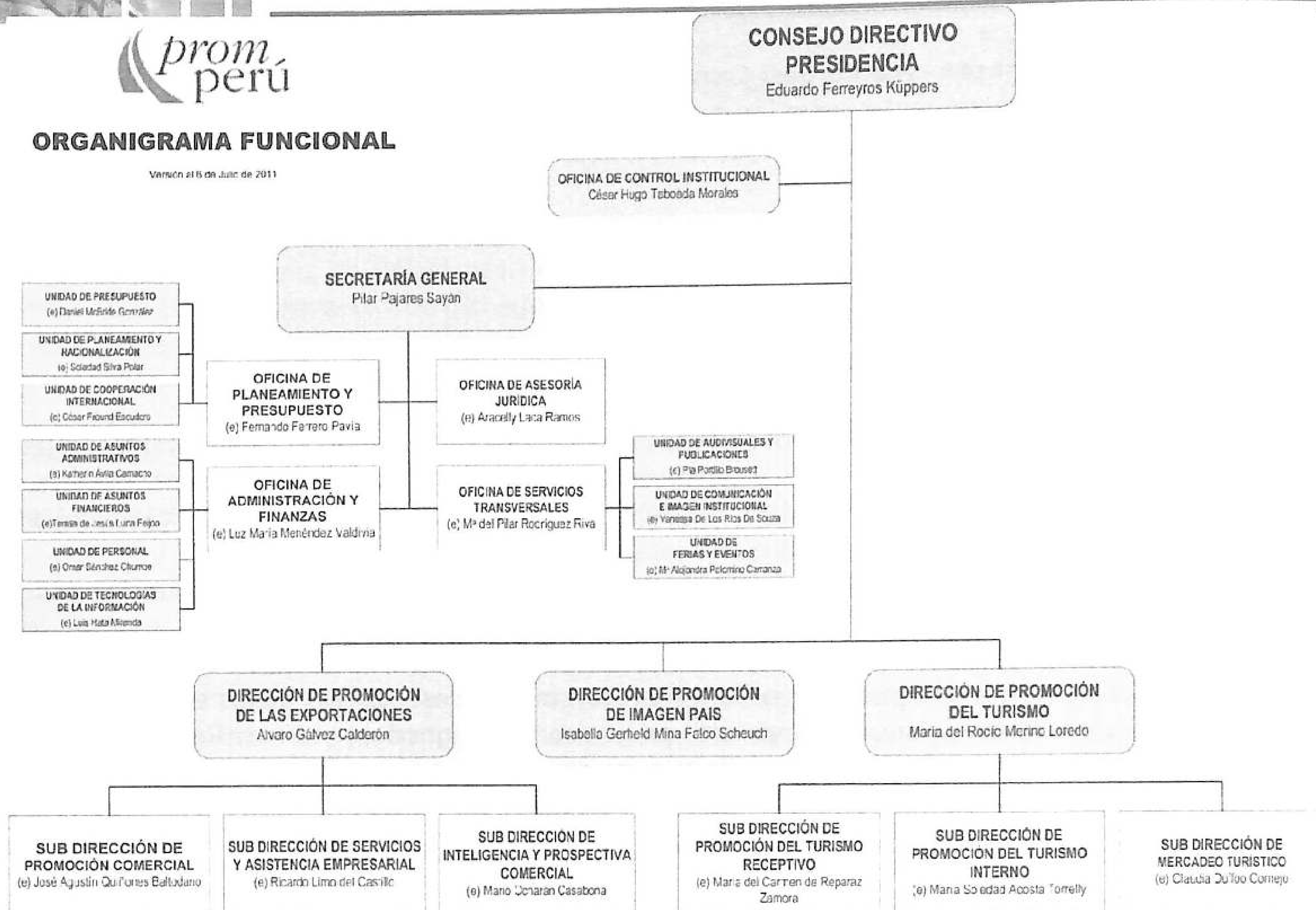
El personal de Promperú estará sujeto al régimen laboral de la actividad privada - Decreto Legislativo No. 728, su reglamento y normas conexas.

5.2 Organigrama



ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Version al 15 de Julio de 2011



6. Sectores de Promoción para Exportaciones

Los sectores de atención que promueve Promperú fueron seleccionados en base a las principales Exportaciones del país:

- Agro y Agroindustria
- Cuero y Calzado
- Manufacturas Diversas
- Textil y Confecciones
- Artesanía
- Madera
- Pesca y Acuicultura
- Servicios

7. Descripción de la Estrategia Nacional Promoción Exportaciones

7.1 Prioridades estratégicas institucionales

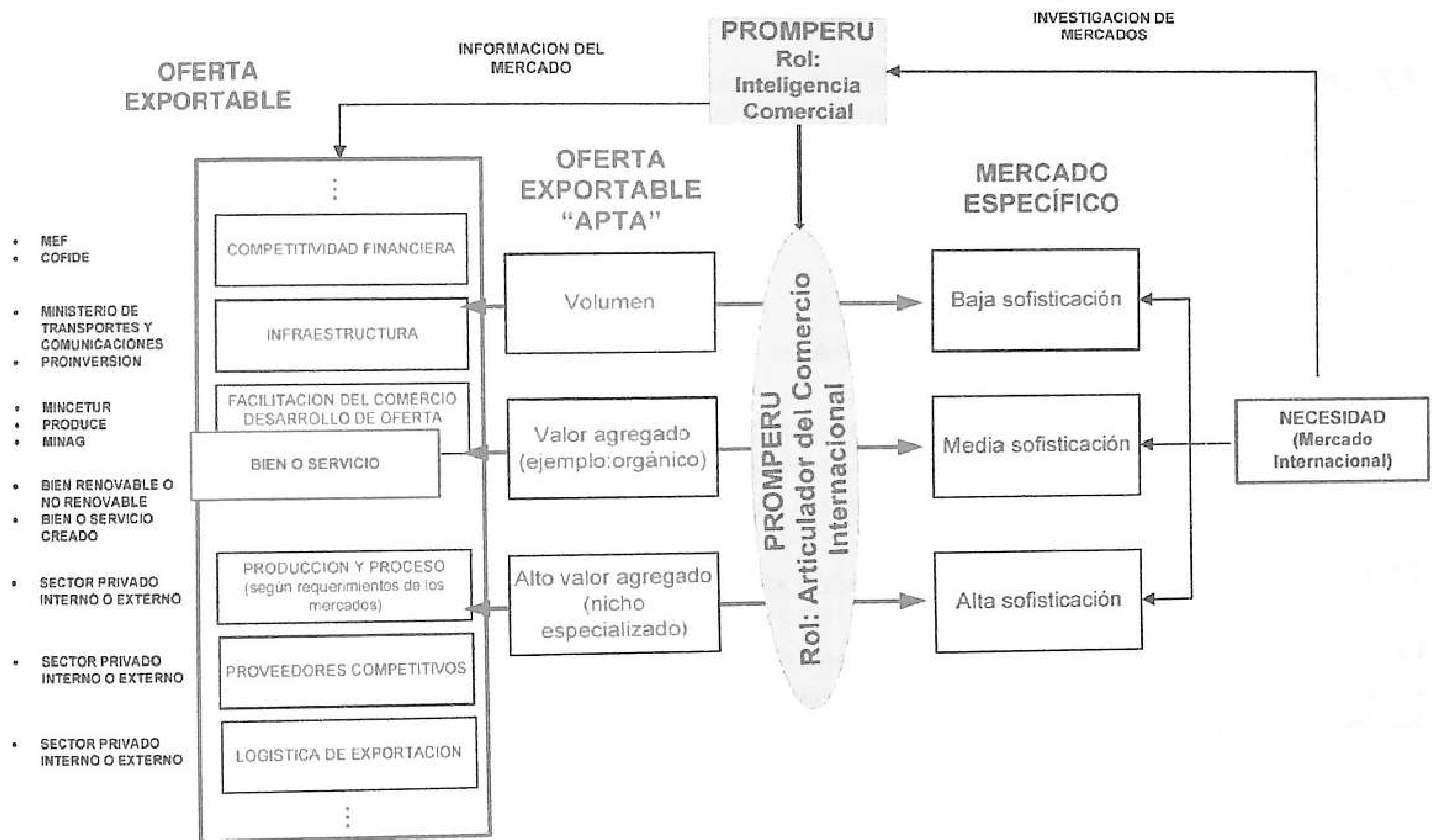
- Promocionar el atractivo turístico del país y la competitividad de las exportaciones no tradicionales, contribuyendo al incremento de las divisas.
- Apoyar a Proinversión en la identificación y promoción de aquellas inversiones productivas que fortalezcan la oferta exportable así como las inversiones en turismo.
- Facilitar información y conocimiento al sector privado respecto del mercado internacional: Inteligencia comercial.
- Guiar, en coordinación con los actores responsables, el desarrollo de la oferta exportable y de turismo.

articulándola a las necesidades del mercado internacional.

- Priorizar su participación a favor del incremento de las exportaciones y el turismo, contribuyendo con la sostenibilidad y el crecimiento del ingreso de divisas, estableciendo medidas claras para cada sector exportador y definiendo acciones específicas para cada segmento turístico a promocionar.
- Ser la institución responsable de desarrollar, implementar y administrar la "Marca País" (imagen e identidad) del Perú.
- Priorizar un ambiente laboral que motive y busque atraer a profesionales competentes, buscará que el régimen laboral otorgue estabilidad y beneficios al personal.

7.2 Estrategia comercial acorde a necesidades del mercado

- Identificar las necesidades de los mercados para articularlas a la "oferta exportable" apta.
- Proponer desarrollos futuros de "oferta exportable".



Fuente: Elaboración propia en base a Promperú

- Segmentar a los agentes involucrados en la actividad exportadora en función a sus capacidades y de acuerdo a las necesidades del mercado.



7.3 Identificación de segmentos y mezcla actividad Exportadora

Segmentar a los agentes involucrados en la actividad Exportadora en función a sus capacidades y de acuerdo a las necesidades del mercado.

7.4 Actividades prioritarias

- Analizar cada sector, definiendo una estrategia de promoción específica para el uso eficiente de los recursos actuales.
- Priorizar el desarrollo de la oferta exportable diversificada, con mayor valor agregado, calidad y volumen, tomando como base los Planes Operativos Sectoriales (POS), los Planes Operativos por Mercados (POM) y los Planes Estratégicos Regionales de Exportación (PERX).

7.5 Características de la estrategia de promoción en exportaciones

La misión de Promperú Exportaciones es liderar el posicionamiento de la imagen del Perú como "País Exportador", para ello la estrategia tiene que ser clara respecto al desarrollo de sectores, debemos conocer el mercado y las tendencias del mismo y ser creativos al exponer al Perú en los mercados internacionales.

La institución debe ser proactiva, buscar a los exportadores y agruparlos en función a sus capacidades y requerimientos del mercado; acompañándolos y proporcionándoles conocimientos de inteligencia comercial: competencia, clientes, nuevos mercados, precios; facilitando oportunidades e información para el desarrollo de nuevos productos. Estar atenta a las oportunidades, las tendencias y cambios en el mercado. Para ello contará con una red externa comercial (que incluye a las "antenas comerciales propias"), que le permitan aportar a la creación y gestión del conocimiento de inteligencia comercial.

Debe ayudar a que las relaciones con sus clientes y los clientes de éstos, se mantengan y se fortalezcan. Ser una institución a la cual los exportadores busquen y con la cual quieran coparticipar, desarrollando múltiples formas para hacerlo, incluso los proyectos de inversión público-privado. Contar con plataforma tecnológica que integre la información de las regiones del país, los exportadores, los gremios y los mercados (incluyendo las "antenas comerciales" en países del exterior).

7.6 Enfoque de la estrategia de Perú según bloques comerciales

La estrategia de promoción de la imagen del Perú al mundo, al momento de promocionar y exponer las exportaciones, pondrá énfasis en los siguientes mercados:

Bloque NAFTA

Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y México, países que representan un bloque comercial importante y con altos niveles de consumo, el Perú, gracias a la firma del TLC, debe consolidarse en este mercado, fijando la imagen de calidad de sus productos.

APEC e India

El mercado del APEC (principalmente China, Corea del Sur, Tailandia, Singapur, Rusia e India), es el mercado de mayor crecimiento, con consumidores jóvenes y prestos a probar nuevos productos. El APEC representa no sólo un mercado interesante para colocar nuestros productos, sino un aliado importante, del cual podremos atraer inversiones en los distintos sectores económicos del país y principalmente en aquellos en los cuales tenemos la ventaja comparativa pero no el conocimiento ni la tecnología (acuicultura, forestación, petroquímica, entre otros).

Europa (Unión Europea)

Mercado con necesidades que se ajustan a la oferta Exportable peruana (nichos de alto valor) y del cual esperamos la firma de un pronto acuerdo comercial. El Perú necesita promocionar y posicionar su imagen en este mercado, para ser identificado como un país exportador con productos de calidad y únicos (énfasis en productos orgánicos y de biocomercio).

Región Sudamérica

Mercado con similares tendencias de consumo. La Región, a través de las inversiones en infraestructura para su conectividad, incrementará su intercambio comercial por lo que países como Brasil, Colombia y Chile se presentan en el futuro como socios comerciales importantes.

En este sentido se divulgará pocos, pero potentes conceptos, que se fijen en la mente de los empresarios locales e internacionales y que estén relacionados con:

- Perú es un país diverso.
- Tiene mano de obra creativa y ávida por aprender (costo competitivo para la industria manufacturera).
- Produce productos agrícolas en contra estación; de calidad y de nichos.
- Cuenta con recursos pesqueros sostenibles y de calidad; condiciones favorables para el desarrollo de la acuicultura.

7.7 Medidas de implementación y control de la estrategia

La estrategia enfoca sus acciones en:

- Promocionar al Perú como "País Exportador", con datos concretos de oferta exportable.
- Enfatizar en el conocimiento de las tendencias del mercado mundial para aportar al Perú
 1. Sostenibilidad de las cifras de exportación, analizando las tendencias del mercado mundial; monitoreando valor y volumen de las exportaciones de los productos y mercados priorizados
 2. Oportunidades de mediano y largo plazo en las cuales hay que invertir tiempo y recurso como país, para darle información relevante al sector privado y motivarlo a invertir.
- Hacer que los sectores diagnostiquen al empresariado peruano y lo guíen en su exposición e introducción al mercado internacional; generando eficiencia y ahorros al país.

- Articular los distintos entes públicos y privados, para lograr los objetivos de cada sector.
- Hacer que la Network de la Institución y los sectores sea un esfuerzo formalizado y que responda a la estrategia de cada sector.
- Monitorear permanentemente el número de empresas asistidas y que se incorporan a la actividad exportadora, así como el número de mercados priorizados.

8. Relación Empresarios- Inversionistas

- Acompañar a los exportadores proporcionándoles conocimientos de inteligencia comercial.
- Asegurar la continuidad de la difusión de información e inteligencia comercial.
- Difundir las oportunidades comerciales del mediano y largo plazo.
- Validar con el sector público y privado sus planes y actividades de promoción.

9. Marca País Perú

1. Articular y generar sinergias interinstitucionales
 - Contribuir al incremento de las exportaciones, el turismo y la imagen del Perú, de manera sostenida y sostenible.
2. Establecer la Marca País como instrumento estratégico de promoción de exportaciones, de inversiones, de turismo y de la imagen del Perú.
3. Consolidar el posicionamiento de la Institución
 - Brindar a los usuarios externos servicios de promoción de exportaciones y turismo oportunos, de alta calidad y eficiencia.

Imagen de Perú en el exterior:

Para consolidar el posicionamiento de la marca turística "Perú" y desarrollar la "Marca País":

Estrategias

- Consolidar el posicionamiento de la marca turística "Perú" en los mercados identificados cuyo objetivo sea generar una comunicación única, diferenciada y competitiva.
- Desarrollar la "Marca País" como instrumento de promoción de imagen del Perú en el exterior.

10. Programas de Desarrollo Oferta Exportable

- Programas de Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 22000.
- Programa Safe Quality Food - SQF en el Sector de Ingredientes y Productos Naturales.
- Programa Nacional de Capacitación: Aplicación de los Principios Generales de Higiene, Sistema HACCP y Estándares de Calidad en la Cadena de Café.
- Programa de Buenas Prácticas de Manufactura en el Sector de Ingredientes Naturales.
- Programa Exporta Perú - BPMM (Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufacturas).



11. Inteligencia de Mercados SIICEX – Portal Negocios

El Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) es un portal que proporciona a la comunidad empresarial, especialmente a los exportadores peruanos, información actualizada y clasificada para fortalecer e integrar sus negocios al mundo, la misma que está organizada por perfiles en los siguientes módulos:

Inteligencia de Mercados

Estadísticas de Comercio Exterior: Reportes nacionales e internacionales de exportación e importación. Información de Mercado / Producto: Estudios, perfiles y reportes. Precios Referenciales Internacionales. Ficha País: Información general y comercio exterior.

Promoción Comercial e Inversión

Directorio de Compradores Extranjeros: Más de 300 mil compradores. Sistema de Oportunidades de Negocios: Demandas internacionales. Red de Misiones en el Exterior: Portal con información de embajadas y oficinas en el exterior. Eventos Comerciales: Ferias, misiones y otros eventos. Inteligencia de Eventos Internacionales. Proyectos de Inversión.

Oferta Exportable

Directorio de Exportadores Peruanos: Más de 2.500 empresas clasificadas por sectores y productos. Fichas por Producto: Información técnica. Biocomercio. Facilitación: Directorios de instituciones y organizaciones facilitadoras del comercio nacional e internacional. Logística. Exportación de Servicios. Regiones.

Negociaciones y Acceso a Mercados

- Políticas de Comercio Exterior
- Acuerdos Comerciales y Negociaciones
- Calidad, Normas y Regulaciones
- Información para el Negociador

Programas de Capacitación

Cursos presenciales y virtuales de los programas de promoción y difusión de la cultura exportadora. Capacitación en línea, a través del curso E-learning, sobre Exportaciones y temas relacionados al comercio internacional.

11.1 Suscripciones de apoyo inteligencia de mercados

TRADE MAP

Es una herramienta de análisis de mercados, la cual cubre más del 95% del comercio mundial de productos. TradeMap provee información sobre indicadores del desempeño de las exportaciones nacionales, la demanda internacional, barreras tarifarias y no-tarifarias, nuevos mercados y el posicionamiento de los competidores de acuerdo a las perspectivas del producto y del país.

<http://www.trademap.org/Index.aspx>

PRODUCT MAP

Información comercial cualitativa y cuantitativa para alcanzar una dimensión global, que cubre 72 grupos de productos. Incluye información sobre mercados (estudios de mercado, vínculos con fuentes de información e información sobre precios), herramientas para el establecimiento de redes (contactos comerciales y escaparates) y herramientas de posicionamiento en los mercados (estadísticas e indicadores comerciales).



<http://www.p-maps.org>

MARKET ACCESS MAP

Market Access Map ha sido diseñado para apoyar a exportadores, importadores, promotores de comercio, analistas de políticas comerciales y negociadores de tratados comerciales a la hora de encontrar un arancel, compararse con otros países competidores o para preparar futuras negociaciones comerciales mediante simulaciones de reducción de aranceles en la sección <<características avanzadas>>.

<http://www.macmap.org/>

Agencia de Promoción de la Inversión del Perú Proinversión

1. La Agencia Proinversión

Es la agencia a cargo de promover la inversión no dependiente del Estado Peruano a cargo de agentes bajo régimen privado, con el fin de impulsar la competitividad del Perú y su desarrollo sostenible.

Objetivos y funciones

Las funciones asignadas a la agencia Proinversión son:

- Proponer y ejecutar la política nacional de promoción de la inversión privada, en concordancia con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas, los planes económicos y la política de integración, con arreglo a la legislación sobre la materia.
- Identificar dificultades, impedimentos y distorsiones que afecten los procesos de promoción de la inversión privada, coordinando con las entidades de los distintos niveles de gobierno del Estado y con los inversionistas privados para superarlas.
- Orientar a inversionistas privados, en la gestión de trámites y actividades necesarias para materializar las correspondientes iniciativas y proyectos de inversión con arreglo a la Ley.
- Analizar el entorno para adoptar o recomendar medidas legales o administrativas y políticas sectoriales orientadas a facilitar el desarrollo de la inversión privada, así como para propiciar un ambiente favorable y estable para la inversión privada en el país.
- Formular y proponer una política informativa destinada a difundir la realidad económica del país, como ambiente propicio para los inversionistas privados ante la comunidad económica internacional.
- Promover la incorporación de la inversión privada en servicios públicos y obras públicas de infraestructura, así como en activos, proyectos y empresas del Estado y demás actividades estatales, con arreglo a la legislación sobre la materia.
- Velar por los intereses del Estado, respecto de las materias correspondientes a la privatización y post privatización.
- Efectuar el seguimiento del cumplimiento de los compromisos de inversión asumidos por los inversionistas, derivados de los distintos procesos de promoción de la inversión privada, conducidos por Proinversión, coordinando para ello con los sectores concedentes y organismos reguladores respectivos.
- Supervisar el cumplimiento de las obligaciones de pago, por parte de los inversionistas, en los casos de los procesos de promoción de la inversión privada desarrollados al amparo de cualquier modalidad en la que se establezca pago diferido, incluyendo la venta de acciones y/o activos a los trabajadores de las empresas sometidas al proceso de promoción.
- Ejecutar todas las actividades que sean necesarias para el desarrollo y culminación de los distintos procesos de promoción de la inversión privada y su post privatización.
- Brindar asesoramiento y apoyo a los Gobiernos Regionales, a los Gobiernos Locales y a otras entidades del Estado, en materia de promoción de la inversión privada, sujeto a la priorización y disponibilidad de recursos cuando dicho apoyo requiera financiamiento, con arreglo a la legislación sobre la materia.
- Brindar asistencia técnica a los Gobiernos Regionales y Locales que lo soliciten, para el diseño y conducción de los procesos de promoción de la inversión privada bajo su competencia.
- Participar en la negociación de los convenios internacionales de inversión.
- Tramitar y suscribir convenios de estabilidad jurídica y contratos de inversión.
- Celebrar convenios de colaboración interinstitucional en materia de promoción de la inversión privada,

con entidades públicas nacionales o extranjeras, así como con personas naturales o jurídicas privadas, nacionales o extranjeras.

- Llevar un registro de la inversión extranjera, según la normatividad vigente.
- Las demás funciones que le son asignadas por la normatividad vigente.

2. Oficinas en el Extranjero

Proinversión no cuenta con oficinas de promoción en el extranjero. El Consejero de Comercio de cada embajada peruana, es la persona contacto de la institución para captar potenciales inversionistas en los países donde tiene presencia.

3. Sectores que Promueven para la Inversión

Los sectores que promueve Proinversión son basados en el potencial para atraer inversión al país y los proyectos que se manejan a nivel privado y público. Estos son los de interés al país:

- Minería
- Infraestructura
- Textiles y Fibras
- Agronegocios
- Forestal
- Pesca y Acuicultura
- Turismo
- Servicios

4. Tipos de Servicios que Ofrece Proinversión

Proinversión ofrece sus servicios para la instalación de empresas en el país en sus tres etapas: Pre-establecimiento, establecimiento y post-establecimiento.

4.1 Pre-establecimiento

- Servicio de información general al potencial inversionista: datos macroeconómicos, marco legal, régimen tributario, guías sectoriales de inversión, presentaciones, videos, etc.
- Servicio de información específica
- Elaboración de agenda para el potencial inversionista: potenciales socios, proveedores, clientes, autoridades, asociaciones, gremios, etc.

4.2 Establecimiento

Una vez, decidida la inversión e identificado el lugar de establecimiento, se brinda apoyo en lo concerniente a diversos trámites y requisitos necesarios para llevar a cabo la instalación y operación de la empresa:

- Orientación, coordinación y facilitación en la obtención de los permisos y licencias municipales para la instalación de una planta industrial o comercial.
- Contacto y acompañamiento a las regiones y potenciales zonas de producción y/o explotación de la empresa.

- Trámites migratorios para la entrada y permanencia de personas de negocios (en caso de tratarse de inversionistas extranjeros).
- Contactos con empresas constructoras, corredoras de inmuebles, empresas de RRHH, estudio de abogados, estudios contables, entidades financieras, etc.
- Orientación para la obtención de permisos especiales como por ejemplo estudios de impacto ambiental, permisos sanitarios, permisos forestales, entre otros.

4.3 Post-establecimiento

Una vez que el inversionista ha iniciado sus operaciones, se realiza un seguimiento del clima de inversión y de los problemas que pudiese tener, ayudándolo en la búsqueda de solución de los mismos:

- Establecer una red de contactos con empresas públicas y privadas.
- Ayuda en la expansión del negocio, sea éste en el mismo sector económico o en otro.
- Identificación de barreras administrativas en los diferentes permisos y licencias.

5. Alcances de la Entidad

5.1 Institucionalidad

De conformidad con la Resolución Suprema 079-2009-EF de fecha 23 de julio de 2009 y publicada el 24 de julio del 2009, el Consejo Directivo de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Proinversión

6. Mecanismo de Financiamiento y Presupuesto

Presupuesto:

El presupuesto anual de la Agencia es US\$97.5 Millones.

Mecanismos Financiamiento:

Los Mecanismos para obtener recursos son:

- Recursos directamente recaudados (Ministerio de Economía y Finanzas)
- Donaciones

7. Estructura Organizacional

Proinversión se encuentra integrado de la manera siguiente:

ALTA DIRECCIÓN

- Consejo Directivo
- Dirección Ejecutiva
- Comités Especiales
- Secretaría General

ÓRGANO DE CONTROL

- Órgano de Control Institucional

ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

- Oficina de Asesoría Jurídica
- Oficina de Planificación y Racionalización

ÓRGANOS DE APOYO

- Oficina de Administración y Finanzas
- Oficina de Archivo y Gestión Documentaria
- Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional

ÓRGANOS DE LÍNEA

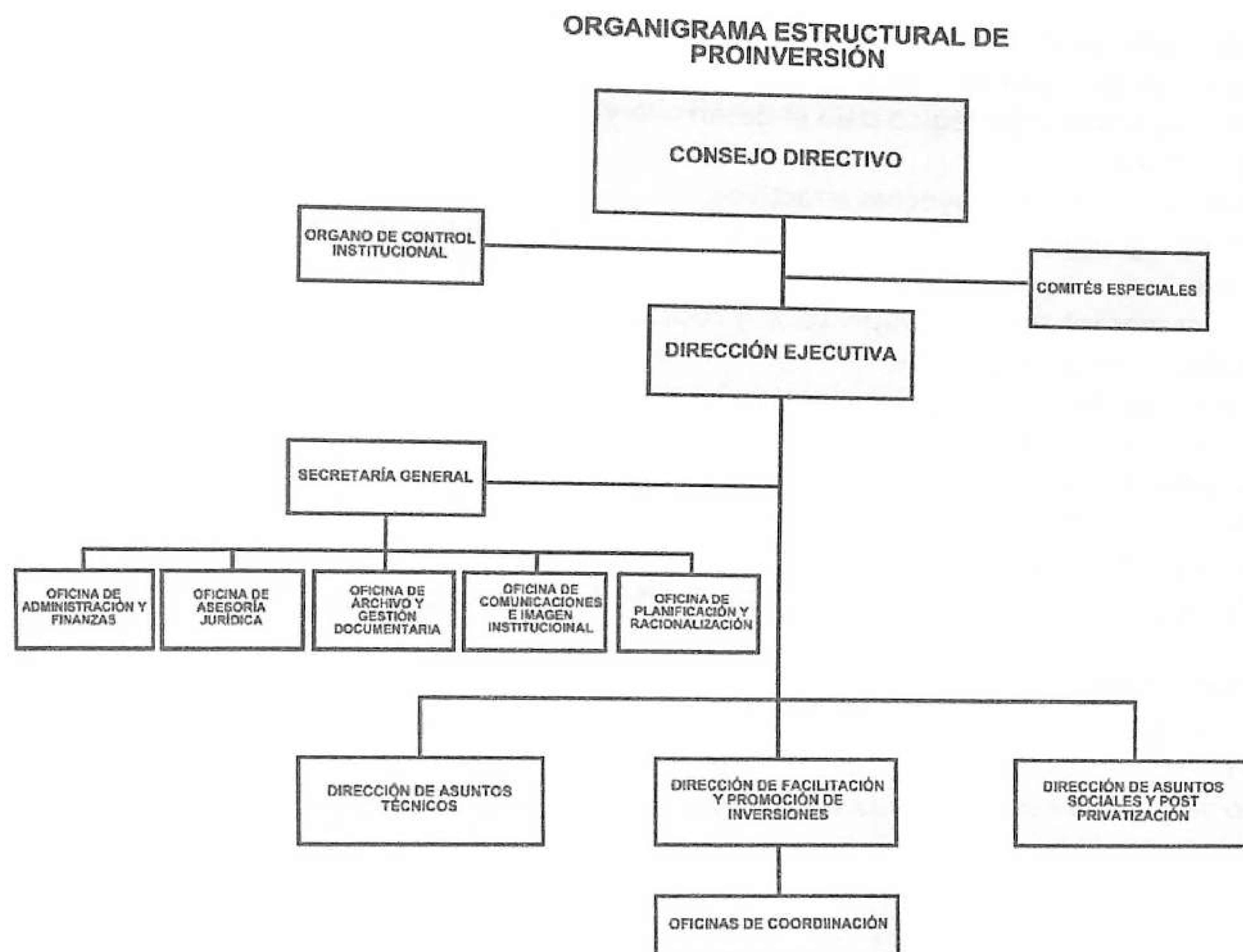
- Dirección de Asuntos Técnicos
- Dirección de Facilitación y Promoción de Inversiones
- Dirección de Asuntos Sociales y Post-Privatización

8. Estructura de la Junta Directiva de Proinversión

De conformidad con la Resolución Suprema 079-2009-EF de fecha 23 de julio de 2009 y publicada el 24 de julio del 2009, el Consejo Directivo de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Proinversión esta integrado por los siguientes Ministros de Estado:

- El Ministro de Economía y Finanzas (Quien lo preside)
- El Ministro de Transportes y Comunicaciones
- El Ministro de Energía y Minas
- El Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento
- El Ministro de la Producción

8.1 Organigrama



9. Estrategia de Promoción de Proinversión

Proinversión focaliza su estrategia de promoción de inversiones con la siguiente estructura:

- **Promover las inversiones preferentemente descentralizadas en regiones y localidades**
 - Alentar y brindar asistencia a las autoridades regionales y locales para que compitan en la atracción de inversiones.
 - Estimular la formación de agrupaciones y organizaciones de la sociedad civil que apoyen la presencia de inversionistas.
 - Brindar apoyo a las autoridades regionales y locales para la atracción y atención de los inversionistas.
 - Colaborar y asesorar a las autoridades regionales y locales en la promoción de proyectos viables de inversión.
 - Coordinar con el Consejo Nacional de Descentralización acciones y políticas conducentes al desarrollo de inversiones no dependientes del Estado Peruano.
 - Diseñar mecanismos de participación local en el proceso de atracción y atención de los inversionistas.
 - Establecer canales de comunicación para identificar el grado de receptividad de la población.
 - Coadyuvar en el proceso de conciliación entre las aspiraciones regionales y locales y las responsabilidades sociales de los inversionistas respecto al entorno y a la comunidad.
- **Priorizar la promoción de las inversiones que coadyuven a incrementar el empleo, la**

competitividad nacional y las exportaciones, conciliando los intereses nacionales, regionales y locales.

- Priorizar los proyectos a ser promovidos en función a la generación de empleo, impacto económico y aumento en las exportaciones.
 - Establecer un plan estratégico para el desarrollo y promoción de inversiones no dependientes del Estado Peruano.
 - Generar una oferta de proyectos atractivos.
 - Estructurar gradualmente un banco de proyectos de inversión georeferenciado, accesible y amigable.
 - Establecer mecanismos de cooperación y coordinación con entidades públicas y privadas para el desarrollo de proyectos.
 - Focalizar la promoción de las oportunidades de inversión.
 - Establecer mecanismos de coordinación con las misiones diplomáticas nacionales y extranjeras para el intercambio de información relativa a inversiones y potenciales inversionistas.
 - Mantener un banco de datos sobre variables relevantes para la promoción de las inversiones.
 - Atraer inversionistas de calidad reconocida, que transfieran tecnología de punta al país y que asuman responsabilidades respecto al desarrollo de su entorno social.
- **Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los servicios públicos y de la infraestructura mediante modalidades que alienten la participación de la inversión no dependiente del Estado Peruano.**
 - Promover y establecer modalidades para asociar la inversión no dependiente del Estado Peruano, tales como concesiones, usufructo, contratos de gestión y joint ventures, entre otras.
 - Articular los procesos de inversión no dependiente del Estado Peruano de manera que se maximice su impacto en la conectividad y competitividad de la economía.
 - Orientar la promoción de la inversión en infraestructura y servicios públicos con el fin de convertir al Perú en un hub regional.
 - Identificar y promover mecanismos de financiamiento para proyectos de inversión viable no dependiente del Estado Peruano.
 - Promover una adecuada participación de los organismos reguladores y de control en los procesos de promoción de inversión.
 - Identificar nuevos servicios públicos e infraestructura que puedan ser mejorados mediante la participación de inversión viable no dependiente del Estado Peruano.
 - **Promover una cultura favorable a la inversión no dependiente del Estado Peruano como medio de crecimiento y desarrollo económico y social.**
 - Alentar un clima propicio al desarrollo de inversiones no dependientes del Estado Peruano.
 - Definir mensajes para la población sobre la importancia de la inversión no dependiente del Estado Peruano.
 - Establecer alianzas estratégicas con medios de comunicación y con organizaciones con ascendiente sobre la población en general (instituciones religiosas, centros educativos, cámaras de comercio, gremios, etc.) para crear redes de apoyo que difundan un mensaje favorable a la inversión no dependiente del Estado Peruano a nivel nacional, regional y local.
 - Diseñar una campaña de comunicación en medios que resalte los beneficios de la inversión no dependiente del Estado Peruano.
 - Diseñar y desarrollar programas y módulos de capacitación y apoyo sobre el trabajo de promoción de inversiones y mecanismos de participación de inversionistas para las autoridades regionales

- y locales.
- Organizar seminarios, reuniones y otras formas de comunicación con grupos a nivel nacional, regional y local.
- Evaluar periódicamente las condiciones existentes para los inversionistas, y los procesos de promoción de inversiones, así como su impacto, con el fin de mejorarlos y difundir los resultados alcanzados.
- **Desarrollar mecanismos orientados a la atracción de los inversionistas y a la atención de sus necesidades.**
 - Apoyar al inversionista facilitando la instalación y operación de sus proyectos.
 - Identificar y eliminar barreras que obstaculicen la inversión en sectores de interés para el desarrollo sostenible del país.
 - Perfeccionar el modelo de convenio de estabilidad jurídica y hacer más transparente su otorgamiento.
 - Identificar y brindar nuevos servicios de valor agregado a los inversionistas.
 - Identificar las tendencias de los procesos de inversión a nivel internacional y de las decisiones estratégicas de inversión de los actores internacionales.
 - Establecer alianzas estratégicas con organismos internacionales, entidades no gubernamentales, gremios y asociaciones que tengan por objeto el desarrollo de inversiones no dependientes del Estado Peruano.
 - Identificar y promover medidas que contribuyan a perfeccionar un marco legal atractivo para la inversión.
 - Coadyuvar a la difusión entre los inversionistas potenciales del rol y responsabilidad social que les corresponde respecto al entorno y a la comunidad.
- **Promover la imagen del país como ambiente propicio para las inversiones nacionales y extranjeras.**
 - Evaluar permanentemente el clima, receptividad y condiciones para el desarrollo de la inversión.
 - Construir y mantener actualizado un mensaje objetivo y positivo del Perú como ambiente propicio para las inversiones.
 - Mantener presencia permanente en medios y foros internacionales de inversión que cuenten con la atención de inversionistas de especial interés para el país.
 - Diseñar e implementar un marco de cooperación con los organismos de promoción de inversiones y otros organismos internacionales.
 - Participar en la elaboración de una estrategia conjunta de promoción de inversiones con organismos regionales.
 - Negociar y suscribir convenios bilaterales de inversión.
 - Desarrollar y difundir una política atractiva de inversiones.
 - Monitorear el nivel de competitividad del Perú como ambiente propicio para las inversiones y proponer medidas correctivas.

10. Programas de Fomento a la Inversión y Desarrollo Sectorial País

Proinversión suscribe y coordina acuerdos de cooperación y de asistencia técnica tanto con gobiernos locales, municipales y con universidades:

- Convenios Marco de Asistencia Técnica entre la Municipalidades Provinciales y Proinversión.
- Convenios Marco de Asistencia Técnica entre el Gobiernos Regionales y Proinversión.
- Convenios Marco de Cooperación entre la Agencia Portuaria Nacional y Proinversión.



- Convenios Marco de Cooperación Interinstitucional entre Universidades y Proinversión.

11. Relación con sus Inversionistas

Proinversión mantiene una relación estrecha con sus inversionistas y estructura sus servicios de la siguiente manera:



FOGUAMI

FORTALECIMIENTO DE LA POSICIÓN DE GUATEMALA
EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

www.foguami.gob.gt