

**PROCOMER**

PROMOTORA DEL COMERCIO EXTERIOR DE COSTA RICA



# Visión Estratégica

2013-2014





**“Soñamos con empresarios cada vez más emprendedores, productos y servicios más innovadores, mercados más diversificados, procesos más eficientes, y metas cada vez más ambiciosas”.**

*Jorge Sequeira*

Gerente General, PROCOMER.

# Presentación

El objetivo central de la política de comercio exterior es promover la integración del país a la economía internacional como medio para generar crecimiento económico y oportunidades para los costarricenses.

La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) es una institución clave en el cumplimiento de este objetivo, en particular por cuanto es una aliada fundamental en los procesos de internacionalización de la producción nacional. PROCOMER apoya a las empresas y productores costarricenses al identificar oportunidades de negocios, brindar información especializada sobre las condiciones de los mercados mundiales, y mejorar continuamente los procesos de trámites de comercio exterior. Este apoyo es especialmente significativo para las pequeñas y medianas empresas, que ven, en PROCOMER, un invaluable centro de servicios para sus negocios.

Con una Junta Directiva de asocio público y privado, PROCOMER ejecuta programas para apoyar distintos grupos empresariales en diversos mercados. Al mismo tiempo, realiza acciones prácticas tendientes a obtener el máximo provecho de las políticas comerciales que el gobierno implementa a través

La presentación del plan estratégico 2013-2014 de PROCOMER -que es consistente con la realidad del sector exportador e importador de Costa Rica- se hace, precisamente, desde la base de esta coordinación público-privada. Mediante este documento y el proceso de análisis que implicó su elaboración, PROCOMER propone ampliar sus frentes de acción para dinamizar proyectos que fomenten una mayor competitividad país, manteniendo y profundizando, a la vez, sus programas hacia el empresario, de manera que sean cada vez de mayor impacto y cobertura.

Esperamos que esta propuesta sea aprovechada al máximo por el sector empresarial costarricense y que permita, igualmente, mantener el ritmo de crecimiento demostrado en el intercambio comercial internacional de los últimos periodos.

*Muchas gracias.*



**Anabel González**  
Ministra de Comercio Exterior  
Presidenta de la Junta Directiva de  
PROCOMER



**Fernando Ocampo**  
Viceministro de Comercio Exterior



## Carta del Gerente General

El acompañamiento brindado por PROCOMER al sector comercio exterior ha sido fundamental. Esta relación ha asegurado la sostenibilidad del modelo exportador y de apertura comercial en el largo plazo. Mediante los servicios de información comercial, las asesorías y las capacitaciones especializadas, actividades de promoción de negocios, y la facilitación y simplificación de trámites, los empresarios confían cada día más en PROCOMER para asegurar el éxito en sus proyectos de internacionalización.

La organización se ha mantenido con claridad sobre la base de un plan estratégico diseñado para los años del 2010 al 2012. Esta directriz ha buscado, esencialmente, acercar más los servicios de PROCOMER a una mayor cantidad de empresarios y alinear estas asistencias a las necesidades del sector para hacerlas cada vez más eficaces y eficientes. Entre 2009 y 2012, el sector exportador (de bienes y servicios) ha experimentado una recuperación importante; en términos de valor, pasó de exportar 12.268,6 millones de USD a 16,875 millones de USD, mostrando un crecimiento de 37% en ese periodo. Esto representa un record histórico para la economía nacional y supera la meta exportadora alcanzando un 107 % de lo propuesto para el 2012. También, en el caso de las exportaciones de bienes, el dato más reciente muestra un crecimiento de 8,9% entre 2012 y el 2011. Y por su parte, los datos disponibles de exportaciones de servicios nos indican que, entre el primer semestre del 2011 y el mismo período del 2012, el crecimiento fue de 12,6%.

En este mismo periodo, PROCOMER desarrolló una serie de iniciativas en beneficio del desarrollo del sector exportador, como por ejemplo: el proyecto de desarrollo de la nueva Marca País, la reformulación de la plataforma electrónica de la ventanilla única de comercio exterior (SIVUCE 2.0), el mejoramiento del enfoque de las oficinas en el exterior y la apertura de nuevas oficinas, y la implementación de herramientas tecnológicas para la gestión interna y de relación con el cliente (ERP y CRM), entre muchas otras acciones.

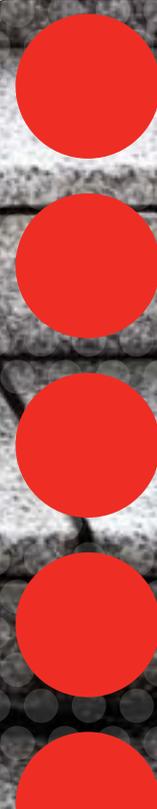
El presente documento constituye un firme compromiso de PROCOMER por redoblar esfuerzos en la dirección fijada en los últimos dos años. Por consiguiente, exponemos una propuesta estratégica fortalecida con más y mejores objetivos, proyectos y acciones por realizar en el periodo 2013-2014.



Este nuevo plan estratégico se fundamenta en principios rectores comunes a su predecesor y extiende, asimismo, su alcance mediante tres ejes de acción interdependientes: proyectos de apoyo a la competitividad país, proyectos de apoyo directo al exportador y proyectos de fortalecimiento institucional. Estos tres tipos de proyectos macro y las acciones puntuales detalladas en los planes de cada departamento se deberán conjugar para llevar a la institución a un elevado nivel de excelencia frente a sus usuarios.

Sin duda, esta estrategia se consolidará solo con la suma de acciones estrechamente coordinadas entre el sector empresarial, sus gremios, la institucionalidad pública y cada una de las gerencias de la institución.

**Jorge Sequeira Picado**  
Gerente General  
PROCOMER



# Índice

## ANTECEDENTES 12

### Visión estratégica 2010-2012 14

2010-2012 Logros más representativos 15

### Exportaciones en cifras 26

Cantidad de empresas exportadoras 26

Perfil según sector 26

Perfil según tamaño 27

Perfil según región de origen 27

Perfil según mercados 28

Perfil de empresas en regímenes especiales 29

Perfil de empresas exportadoras fuera de regímenes especiales 29

Exportaciones de servicios 29

## FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL 32

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 38

## PRINCIPALES ACCIONES INSTITUCIONALES 2013-2014 46

### Proyectos de fortalecimiento institucional 50

Reorganización operativa interna 52

Innovación y mejora continua interna (equipo Six Sigma) 57

Cooperación internacional 57

Plataforma digital de trámites internos: una institución cero papel 57

*Business intelligence* 58

Gestión por competencias 58

Adopción digital (*e-learning* interno) 59

Consolidación de plataforma tecnológica CRM, Sharepoint y ERP 60



### Proyectos de apoyo al exportador 62

Enfoque de acompañamiento y gestoría para la exportación (promoción y encadenamientos) 64

Unidad de servicio al cliente y mejora continua 64

Proyectos de desarrollo empresarial 65

Maximización de Oficinas de Promoción Comercial 65

Consolidación de estrategia *Demand -Driven* 66

Promoción de exportaciones en conjunto con el programa AI-Invest 66

Knowledge Management Base (Wiki) 68

Reenfoque de encadenamientos para la exportación 69

Internacionalización de suplidores 70

Internacionalización de franquicias 70

Promoción de estrategia de marca privada 71

Apoyo diferenciado al sector de servicios 72

Programa de empaque para la Pyme exportadora 74

Asesoría en identificación de fuentes de abastecimiento 75

Plataforma de capacitación en línea para el exportador (*e-learning*) 76

### Proyectos de apoyo a la competitividad país 78

Marca País 80

Plataforma digital de trámites: SIVUCE 2.0 y Sistema de Zonas Francas 83

Promoción de programas de financiamiento 84

Programa certificaciones empresariales 85

Apoyo en temas de competitividad logística 85

Impulso a las exportaciones de alto valor agregado 86

Planes de desarrollo exportador regional 86

Colaboración con la red de embajadas en el exterior 88

Proyección internacional del país (coordinación con COMEX y CINDE) 90

## ANEXO: OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR ÁREA 94

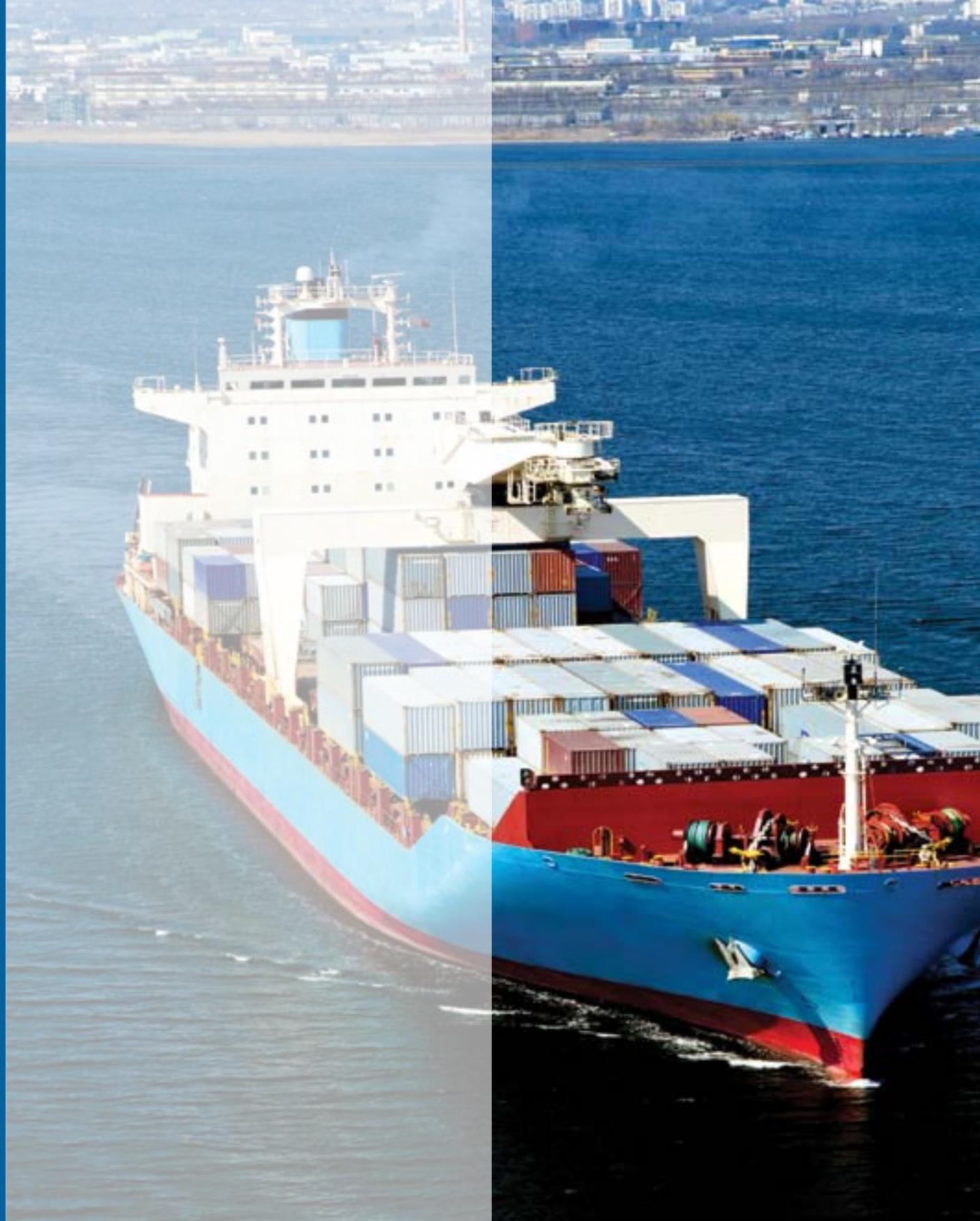
Resumen de objetivos específicos por área 96



A close-up photograph of a pine branch. The needles are a mix of bright green and yellow, suggesting a young or stressed tree. The branch is dark brown and textured. The background is blurred, showing more of the same foliage.

**“A través de muchos años de ser exportadores, PROCOMER ha sido la base firme que nos ha iluminado en cada nuevo mercado, mediante ferias y misiones comerciales; por ejemplo en la feria IPM Essen 2013 y la misión comercial a Polonia”.**

*Arturo Fernández*  
Orplant S.A



**ANTECEDENTES**

# Visión Estratégica 2010-2012

## LOGROS MÁS REPRESENTATIVOS

En el 2010, producto de un nuevo enfoque de la administración de la Promotora del Comercio Exterior, se desarrolló un planteamiento estratégico que fundó las bases de una transformación institucional. Este cambio corporativo abarcó aspectos estructurales, la incorporación de elementos de aplicabilidad transversal en toda la institución y el replanteamiento de muchas acciones operativas de los distintos departamentos.

Esta visión de cambio y búsqueda de la mejora continua ha liderado también el desarrollo de la estrategia actual. De esta manera, en este documento la visión 2013-2014 como un mejora incremental a las acciones desarrolladas con anterioridad. Este nuevo plan tiene sus pilares basados en directrices estratégicas muy sólidas y aporta, por ende, nuevos elementos que consolidan y refuerzan todo lo alcanzado en el último periodo.

Para contextualizar los lineamientos estratégicos futuros, en la siguiente sección se presenta, a manera de antecedente y punto de partida, un recuento de las principales acciones logradas en los dos años anteriores de gestión. Para conocer en detalle cada uno de estos proyectos realizados, puede consultar las memorias e informes institucionales en la página [www.PROCOMER.com](http://www.PROCOMER.com).

**Esta nueva estrategia tiene sus pilares basados en directrices estratégicas muy sólidas y aporta nuevos elementos que consolidan y refuerzan todo lo alcanzado en el último periodo.**



### SIVUCE 2.0

Con el proyecto de Sistema de Ventanilla Única 2.0, el comercio exterior de Costa Rica tendrá una plataforma de clase mundial, que reducirá a cero el consumo de papel, brindará un servicio 24/7 los 365 días del año y representará ahorros de entre un 70 a un 90% en tiempo y costos de trámites para los exportadores. Mediante una plataforma de interoperabilidad, 16 instituciones involucradas en los trámites de exportación se conectarán entre ellas. Las tareas de levantamiento documental de todos los procesos involucrados en la ventanilla única de comercio exterior, que incluían tareas de estas 16 instituciones, se ejecutaron desde el 2011 y se finalizaron en el 2012. Asimismo, estos procesos fueron optimizados y se contrató, gracias a una cooperación del BID, una empresa que desarrollará la nueva plataforma de trámites, durante el 2013.

### Desarrollo de la Marca País

El proyecto de la Marca País, como una herramienta de competitividad país, avanzó significativamente. Este plan permite promover -de manera integral y coordinada- la atracción de turistas, inversionistas y compradores extranjeros. De la mano de un comité interinstitucional y la empresa Future Brand, se logró definir los valores, posicionamiento, imagen visual y estrategia general por utilizar en la divulgación de la Marca País. Asimismo, se desarrollaron pruebas a nivel nacional e internacional y se empezaron a estructurar las acciones país para posicionar la marca tanto a lo interno como a lo externo. En suma, se espera finalizar esta primera etapa con el lanzamiento público de la marca en los primeros meses del 2013.

### Convenio con CINDE para atraer inversiones

En los últimos años, se ha logrado establecer una relación de estrecha colaboración con la Coalición de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE). Esta unión ha permitido complementar esfuerzos y trabajar en equipo en el cumplimiento de las metas de inversión extranjera directa. Todo ello se ve reflejado en la firma de un convenio interinstitucional, a través del cual se establece un marco de cooperación mutuo, con miras a fomentar la inversión extranjera directa en Costa Rica.



## Implementación de cultura cliente-céntrica (CRM)

PROCOMER implementó una cultura de administración de la relación con el cliente centrada en el uso de una nueva herramienta CRM. Esto permite tener una visión de 360° del cliente: expediente completo, citas, actividades, negocios, capacitaciones y demás interacciones del personal con él. Además, permite tomar decisiones estratégicas y tácticas relacionadas a los distintos servicios institucionales, pues mide la eficacia y los resultados.

### Estrategia Demand-Driven

Esta práctica de negocios consiste en ubicar compradores internacionales de muy alto potencial y determinar, junto a ellos, las necesidades que pueden ser cubiertas por empresas exportadoras nacionales. Esto permite complementar la tradicional estrategia *Supply-Driven* orientada a satisfacer necesidades expresadas de grandes compradores. A su vez, esta táctica fomenta un *upgrading* industrial de los exportadores para poder cumplir con los exigentes estándares de estas empresas.

## Plataforma integral para asesorar al cliente CACEX

Desde que se estableció el Centro de Asesoría al Exportador como la puerta de entrada institucional, este recurso facilita la comunicación del cliente con las distintas áreas de servicio mediante el uso de la línea 800-PROCOMER y el correo electrónico [info@PROCOMER.com](mailto:info@PROCOMER.com). A través de esta plataforma se realiza la atención de consultas y el redireccionamiento interno de casos de colaboración al empresario. Esta herramienta le ha ahorrado al empresario el traslado hasta las oficinas de PROCOMER y ha propiciado una atención telefónica y electrónica completa. Prueba de lo anterior es el incremento en un 50% en las consultas anuales, de 4.304 en 2010 pasaron a 6.495 en 2012. Además, las consultas presenciales se han reducido y pasaron de representar casi un 20% del total a solo un 7,6 % en 2012.

# 2010-2012

## LOGROS MÁS REPRESENTATIVOS

### Estrategia de proyectos de desarrollo empresarial

Para lograr un desarrollo integral, coordinado y ordenado de las empresas exportadoras, se implementó una nueva modalidad de atención al cliente centralizada, que contempla los múltiples servicios interdepartamentales. Esta consiste en la designación de un ejecutivo clave por cliente. Esta figura coordina -en conjunto con el empresario- todos los servicios de PROCOMER requeridos para lograr los objetivos de internacionalización.

### Renovada estrategia de apoyo a las empresas TICs

Con la consigna de potenciar el sector TIC en el exterior, PROCOMER desarrolló una estrategia focalizada en las áreas y mercados de mayor potencial. Este plan ha permitido una mayor especialización en las actividades de promoción de negocios.

### Apertura de OPC Perú y relanzamiento OPC Chile

En Suramérica, se han reenforcado esfuerzos con el relanzamiento de la oficina comercial del mercado de Chile y la creación de una nueva oficina en Perú. Estas operaciones procuran obtener el máximo aprovechamiento de los TLCs negociados con ambos países.

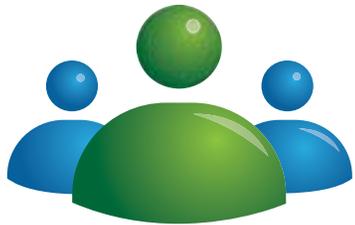
### Reestructuración OPC Europa y USA

Con la intención de reforzar estos dos importantes mercados, las oficinas de Estados Unidos y Europa fueron reestructuradas. En el primer caso, se procedió con la concentración de los esfuerzos en las oficinas de Miami y Nueva York. En Europa, se diseñó una estrategia de profundización del mercado europeo, que visualiza las oportunidades en los países de Europa del este y distribuye las regiones en dos directores comerciales.



# 2010-2012

## LOGROS MÁS REPRESENTATIVOS



### Duplicación de clientes habituales

Mediante una directriz institucional, las distintas áreas de contacto con el cliente se enfocaron en la identificación de nuevos clientes habituales para la institución. Esto con el fin de maximizar el beneficio de los servicios en un mayor número de empresas. Gracias a esto, se obtuvo un incremento de un 130%, de 233 clientes habituales en 2010 se pasó a 535 en el 2012.

### Comisión interinstitucional de encadenamientos

En el 2010, se creó una comisión interinstitucional, que cuenta con la participación de 12 instituciones públicas y privadas, con el objetivo de alinear los distintos esfuerzos de desarrollo de encadenamientos productivos. Sobre esta estructura, se han creado planes de trabajo conjuntos y se han promovido distintas actividades empresariales como capacitaciones y eventos de negocios.

### Nuevo enfoque de dirección de encadenamientos

Con el objetivo de promover un mayor *upgrading* industrial en los suplidores nacionales, se estableció una estrategia diferenciada en la dirección de encadenamientos. Esta maniobra pretende separar las labores de promoción de negocios (*matchmaking*) y las tareas de desarrollo de suplidores en dos perfiles de puesto distintos. Con ello, se destinará personal permanente a las labores acompañamiento y asesoría empresarial. Este personal se apoyará en la comisión de encadenamientos para concretar los planes de desarrollo individual de estos suplidores. La estrategia se enfocará, además, en la generación de negocios de productos transables, mientras que los proyectos de bienes y servicios no-transables se relegaran a un sistema *marketplace* virtual.



### Marketplace para impulsar y facilitar encadenamientos

Como parte de la estrategia de encadenamientos, PROCOMER creó una plataforma tipo *marketplace* virtual y, a inicios del 2013, se promoverá su inclusión y uso en empresas proveedoras y compradoras.

### Modernización de plataforma tecnológica interna

Para soportar la implementación de las nuevas herramientas tecnológicas, se realizó un reacondicionamiento general de la plataforma de *hardware* y *software*. Esto incluyó la creación de un plan de renovación de computadoras y la estandarización de las licencias de MS Office y Windows a las últimas versiones vigentes. Al mismo tiempo, con el objetivo de implementar nuevos sistemas de flujos de trabajo internos y externos, se implementó una *intranet* basada en el sistema Sharepoint.

### Collocation de plataforma tecnológica para garantizar disponibilidad de servicios

Con el fin de garantizar un 99.9% de disponibilidad de los servicios de misión crítica, como la Ventanilla Única de Comercio Exterior y otros, y salvaguardar la integridad y buen manejo de la información contenida en los servidores de PROCOMER, se estableció un contrato de *collocation* en un *data center* con las condiciones óptimas.



### Plataforma "Cero Papel"

Se lanzó una política "cero papel" y, mediante la implementación de una *intranet* y distintos medios tecnológicos, se ha iniciado el proceso de digitalización de todos los trámites institucionales internos y externos. Estas acciones procuran una mayor eficiencia en los procesos.



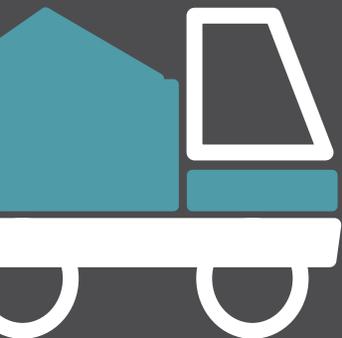
### Modernización de sistema financiero-contable (ERP)

Se logró implementar una nueva plataforma tecnológica permite realizar los trámites administrativos y contables de manera integrada; de este modo, se mantiene un mayor control contable para la toma de decisiones financieras oportunas.



### Sistema Integrado de Logística (SIL)

Se lanzó un sistema integrado de información logística como una herramienta de competitividad para los exportadores y en especial para las Pymes, que necesitan información de rutas, puertos, días de salida, escalas y duración para los distintos tipos de productos de exportación. Los oferentes de servicios cargan esta información en el sistema periódicamente; de este manera, el cliente puede “autoservirse” en segundos con la información logística de su interés, planificar exportaciones y solicitar cotizaciones directamente.



### Portal estadístico de comercio exterior

Se creó un nuevo portal estadístico que presenta la información de importaciones y exportaciones más actualizada. Gracias a esto, el usuario realiza personalmente y en línea los cruces estadísticos de su interés en dimensiones como fecha, destino, partida arancelaria, régimen, sector y producto.



### Conformación de Departamento de Comunicación

Con el objetivo de lograr un posicionamiento mayor de los servicios de PROCOMER para los empresarios, se conformó una nueva unidad de comunicación institucional. Esta unidad lanzó a PROCOMER en las principales redes sociales e incorporó, además, todos los medios de transmisión de contenidos web de interés para el exportador, tales como videos de capacitación, eventos y entrevistas, así como alertas comerciales, anuncios de interés y demás noticias.

### Nueva imagen institucional

Se redefinieron los identificadores visuales de la institución, se estandarizó su uso y aplicación y se lanzó esta imagen en todas las campañas y eventos de divulgación pública.

### Duplicación del monto en *publicity*

En el periodo del 2010 al 2012, se ha logrado duplicar el monto del *publicity* anual de la institución. Esto pretende una mayor presencia de la institución en la mente del exportador y, por ende, un mayor acercamiento a los servicios de la institución.



### Gestión de traslado a nuevas oficinas

Se desarrollaron con éxito los procesos legales y administrativos necesarios para la compra y acondicionamiento de un nuevo edificio que cumpla con las necesidades actuales y futuras de la institución. Se espera realizar el traslado en los primeros meses del año 2013.

### Estructura organizacional más eficiente

Con el objetivo de establecer una estructura organizacional más ágil y rápida en la toma de decisiones y mejorar la gobernanza institucional, PROCOMER desarrolló una nueva estructura organizacional, que contempla la creación de puestos de jefatura en departamentos de gran tamaño e impacto institucional.

# 2010-2012

## LOGROS MÁS REPRESENTATIVOS



### Alineamiento institucional y trabajo en equipo

Se trabajó, desde el grupo gerencial, en una integración institucional que permitiera la conjunción de planes de trabajo transversales y consensuados por varias unidades interdepartamentales.



### Unidad de Origen

Se creó una Unidad de Origen. Este equipo se encarga de verificar el contenido nacional de los productos de exportación de acuerdo con los requisitos establecidos en los distintos acuerdos comerciales.



### Fortalecimiento de oficinas regionales

Con la intención de fortalecer la estructura de atención al exportador en zonas regionales, se dotó a las oficinas regionales de equipo e infraestructura adecuados para sus funciones de atención al empresario. Las oficinas recibieron vehículos apropiados para sus labores de campo, equipo de telecomunicaciones y mejoras importantes en la infraestructura. Además, se firmó un convenio interinstitucional en el marco del programa Creapymes, que permitirá unificar los esfuerzos del MEIC, INA, MICIT, Sistema de Banca para el Desarrollo y PROCOMER en planes de acción más coordinados y de impacto para el empresario.



### Mejora en clima organizacional

Entre el 2009 y el 2011, se elevó considerablemente el índice de clima organizacional, del 77% al 85%. Lo anterior se logró gracias a una serie de iniciativas impulsadas por la Gerencia de Gestión Humana y la Gerencia General.



### Administración activa de los recursos financieros

Con el objetivo de mejorar la gobernanza y rendimiento del fideicomiso, la institución pasó de una administración pasiva a un monitoreo y control activos en el portafolio de inversión de los recursos institucionales. Esta gestión ha permitido generar mayores rendimientos durante el periodo anterior.

### Simplificación de normativa de reglamentos de ZF y PA

Mediante un trabajo conjunto con empresas y los distintos actores que intervienen en los procesos de los regímenes de Zona Franca y Perfeccionamiento Activo, se simplificaron las normativas y procedimientos, lo que facilitó la operación de las empresas que gozan de estos beneficios.

### Plataforma de trámites de regímenes especiales

Durante el 2012, se documentaron los procesos relacionados a los regímenes especiales. A su vez, el departamento de TI desarrolló la plataforma base de un nuevo sistema que permitirá eliminar por completo los documentos físicos, visibilizará los procesos y el estatus de los trámites, y hará aún más eficiente la operación de administración de los regímenes.

### Estudios económicos especiales: Balance de Zonas Francas y Censo Exportador

PROCOMER, como organismo integrador de la información estadística del comercio exterior, se dio a la tarea de realizar estudios especiales de alta relevancia para la toma de decisiones país en los últimos dos años. De esta manera, se desarrolló en 2011 el estudio “Balance de Zonas Francas: Beneficio Neto del Régimen para Costa Rica”, en cual demostró, entre muchos otros datos, que las compañías activas bajo el Régimen de Zona Franca en 2010 le produjeron al país un beneficio de US\$8 por cada dólar exonerado. Además, en noviembre del 2012, se lanzó la última versión del Censo Exportador. Este estudio encontró que el sector exportador genera 553.690 empleos directos; de estos, las empresas exportadoras de bienes emplean 413.437 personas, cifra que equivale un 9,4% más que en el 2011 (374.419 empleos). Por primera vez, este censo midió el empleo en el sector exportador de servicios, el cual asciende a 140.253 personas.

# 2010-2012

## LOGROS MÁS REPRESENTATIVOS

### Limpieza de presa de Certificados de Abono Tributario (CATs)

Se atendieron los casos pendientes de CAT y se pasaron a las instancias correspondientes para su tramitación. En total, se gestionaron 369 casos pendientes desde hace más de una década.



### Modernización de Peñas Blancas (apoyo a COMEX)

Como apoyo al ministerio, se trabajó en las labores de construcción y remodelación de las instalaciones de la aduana de Peñas Blancas. Con los nuevos cambios estructurales, el tránsito de las cargas por el puesto fronterizo será más fluido.



### Mayor acercamiento a cámaras empresariales

Consiente del rol invaluable de los gremios empresariales como órganos interlocutores y generadores de proyectos de impacto para el empresario, PROCOMER ha establecido una estrategia de mayor acercamiento con las cámaras empresariales como la Cámara de Industrias, CACIA, CADEXCO y la Cámara de Comercio. Esta aproximación ha propiciado iniciativas conjuntas de promoción de negocios y desarrollo empresarial que complementan los objetivos interinstitucionales.



### Apoyo en fuentes de financiamiento para el exportador

El financiamiento para los proyectos de exportación es de gran importancia para los empresarios. PROCOMER se ha dado a la tarea de ubicar fuentes de recursos disponibles; para luego, acercarlas al empresario mediante eventos y recomendación directa. De esta forma, se asesora al empresario al respecto; por ejemplo, se han desarrollado iniciativas para aprovechar PROPYME y se ha trabajado con la banca del Estado y el Sistema de Banca para el Desarrollo en la estructuración de un portafolio de servicios novedosos para el sector exportador.

# EXPORTACIONES EN CIFRAS

## EMPRESAS EXPORTADORAS

**2.504**  
EMPRESAS exportadoras de bienes  
CIFRA MÁS ALTA DEL ÚLTIMO QUINQUENIO



Fuente: PROCOMER

2007	2.071
2008	2.116
2009	2.003
2010	2.302
2011	2.412
2012	2.504

Número de empresas exportadoras\*  
2007-2012

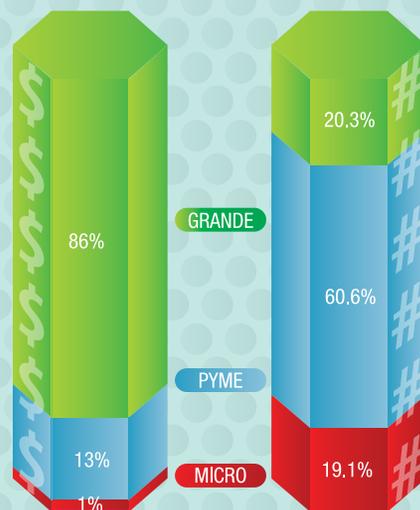
\* Se refiere a empresas con registros de exportación de bienes mayores a los 12.000 USD. No incluye las empresas exportadoras de servicios.

# TAMAÑO

★★★★★★★★★ MIPYMES

**81%** de las empresas exportadoras\* son micro, pequeñas y medianas empresas

\*no incluye servicios



Valor Empresas

Distribución de valor y número de empresas exportadoras de bienes\* según tamaño, 2012

\* Se refiere a empresas con registros de exportación de bienes mayores a los 12.000 USD.

\*Fuente: PROCOMER con base en Censo Exportador 2012. No incluye subsectores café, banano, azúcar ni servicios.

Participación relativa en **EMPLEO** generado por empresas exportadoras en Costa Rica

**28%**  
Costa Rica



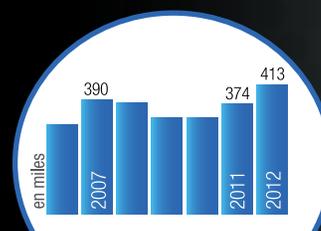
El sector exportador en Costa Rica es un importante generador de empleo en comparación con otros países de la región latinoamericana.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2012.



**553.690**

Empleos generados por el sector exportador 2012



**10.4%** de incremento del 2011 al 2012 en el empleo directo generado por el sector exportador de bienes en Costa Rica

Fuente: PROCOMER con base en Censo Exportador 2012.

# SECTORES

\$\$\$\$ 3 de cada 4 dólares exportados por Costa Rica son generados en el sector industrial.

Fuente: PROCOMER

Valor de las exportaciones de bienes según sector, 2012



Agrícola	715
Eléctrica y electrónica	514
Química	330
Plástico	320
Metalmecánica	299
Alimentaria	233
Papel y cartón	195
Equipo de precisión y médico	159
Textiles, cuero y calzado	156
Materiales de transporte	121
Maderera	115
Muebles y aparatos de alumbrado	108
Pecuario y pesca	83
Productos minerales no metálicos	53
Productos minerales metálicos	52
Caucho	52
Otros	90

Cantidad de empresas exportadoras de bienes\* según sector, 2012\*\*

\* Se refiere a empresas con registros de exportación de bienes mayores a los 12.000 USD. \*\* Algunas empresas pueden exportar en más de un sector.

Participación en el valor de las exportaciones de bienes según procedencia\*, 2011



Distribución regional de empresas exportadoras de bienes según procedencia\*, 2011

\* Se refiere a empresas con registros de exportación de bienes mayores a los 12.000 USD.



\*No incluye las empresas exportadoras de servicios. \*\*Otros = Empresas exportadoras sin clasificar.

Fuente: PROCOMER

# REGIONES

# MERCADOS

Fuente: PROCOMER

## Diversidad de clientes y portafolio de servicios

La estrategia adoptada por PROCOMER estará asociada y ligada, al nivel de sofisticación del consumidor de cada uno de los mercados, niveles de exigencia y regulaciones existentes, además del desempeño económico previsto para cada uno de esos mercados.



## REGÍMENES ESPECIALES

Fuente: Procomer



### Distribución de empresas según Regímenes Especiales, 2012

Regímenes especiales de exportación representa **55%** del valor exportado en bienes

Muchos de estos negocios están asociados con los procesos de **atracción de inversión extranjera** directa

### Cantidad de empresas en régimen especial de exportación\* según categoría, 2012

- 114 ZF Servicios
- 94 ZF Procesadora de exportación
- 77 Perfeccionamiento Activo\*\*
- 35 ZF Administradora
- 17 ZF Procesadora de exportación y servicios
- 16 ZF Procesadora inciso f
- 14 ZF Procesadora y comercializadora
- 8 ZF comercializadora y servicios
- 11 ZF otros

\* Considera las empresas de Zona Franca activas al mes de noviembre del 2012. Estas empresas no necesariamente registran exportaciones. No incluyen servicios.

\*\* Empresas de Perfeccionamiento Activo que presentaron, en el 2012, el informe anual correspondiente al año 2011. Estas empresas no necesariamente registran exportaciones en el 2012.

Antecedentes



Número de empresas exportadoras de bienes\* según región de destino, 2011

### Participación en el valor de las exportaciones de bienes\* según región de destino, 2012

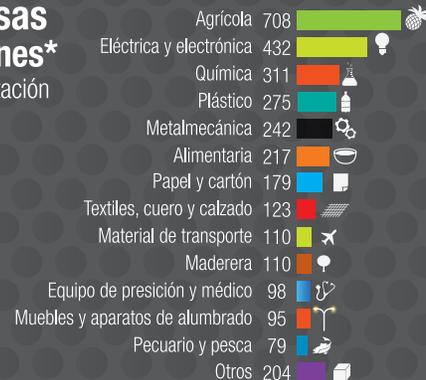


### Valor de las exportaciones de bienes\*

según mercados, 2012  
En millones de dólares  
Fuente: PROCOMER.

### Número de empresas exportadoras de bienes\* en régimen definitivo de exportación según sector, 2012

**2.339** empresas pertenecen al **RÉGIMEN DEFINITIVO**, en el 2012 generaron **45%** de las exportaciones de bienes

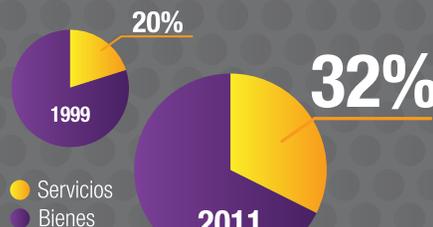


\* Se refiere a empresas con registros de exportación de bienes mayores a los 12.000 USD.  
\*\* Algunas empresas pueden exportar en más de un sector. De igual forma, se presentan también ciertos casos en los que una misma empresa exporta bajo dos regímenes; por tanto, el total de empresas por régimen puede no corresponder al total de empresas por sector.

## SERVICIOS

Fuente: BCCR

### Evolución de la participación de las exportaciones de servicios en las exportaciones totales



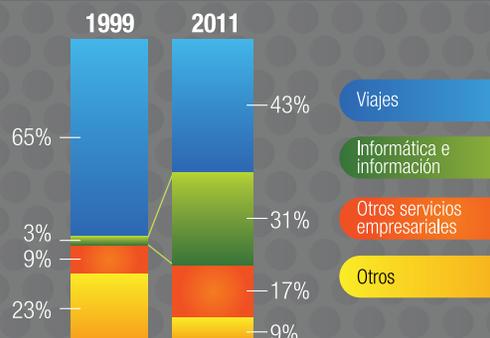
Crecimiento promedio del **22.7%** anual en la última década



### Evolución de las exportaciones de servicios 1999 - 2011

### Exportaciones de servicios según sector

El crecimiento exponencial de los sectores de servicios de informática e información, junto con los empresariales, demuestra el cambio de enfoque y alto grado de diversificación obtenido en los últimos años.



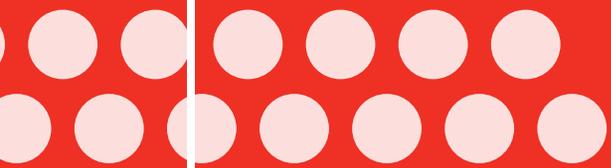


**“Los servicios de PROCOMER, su plataforma y su gente nos han permitido potenciar nuestros esfuerzos en los principales mercados extranjeros, abriendo ventanas de promoción y *networking* que sin su apoyo serían claramente inaccesibles. PROCOMER es un aliado clave en nuestra estrategia de internacionalización para productos y servicios animados. Un aliado dinámico que ha demostrado su compromiso con el éxito de nuestro subsector.”**

*Gustavo Madrigal*  
Costa Rica Animation Holding



**FILOSOFÍA**  
organizacional



**MISIÓN** Facilitamos & promovemos el comercio exterior y la inversión



# VALORES Corporativos

- Ética • Compromiso
- Eficiencia • Trabajo en equipo
- Responsabilidad • Proactividad



Filosofía organizacional

# VISIÓN

**Ser** el referente estratégico para el sector empresarial privado en materia de comercio exterior e inversión **para impulsar** el desarrollo del país

## Ejes Estratégicos

**1**

Ser el referente estratégico en los procesos de internacionalización para los exportadores actuales y potenciales.

**2**

Incrementar la oferta exportable mediante la diversificación y el aumento del valor agregado.

**3**

Enriquecer y diversificar los encadenamientos productivos.

**4**

Facilitar los trámites de comercio exterior.

**5**

Incrementar la eficiencia operativa de la institución.

**6**

Lanzar y posicionar la Marca País.

**7**

Fomentar el desarrollo exportador fuera de la Gran Área Metropolitana ampliada.



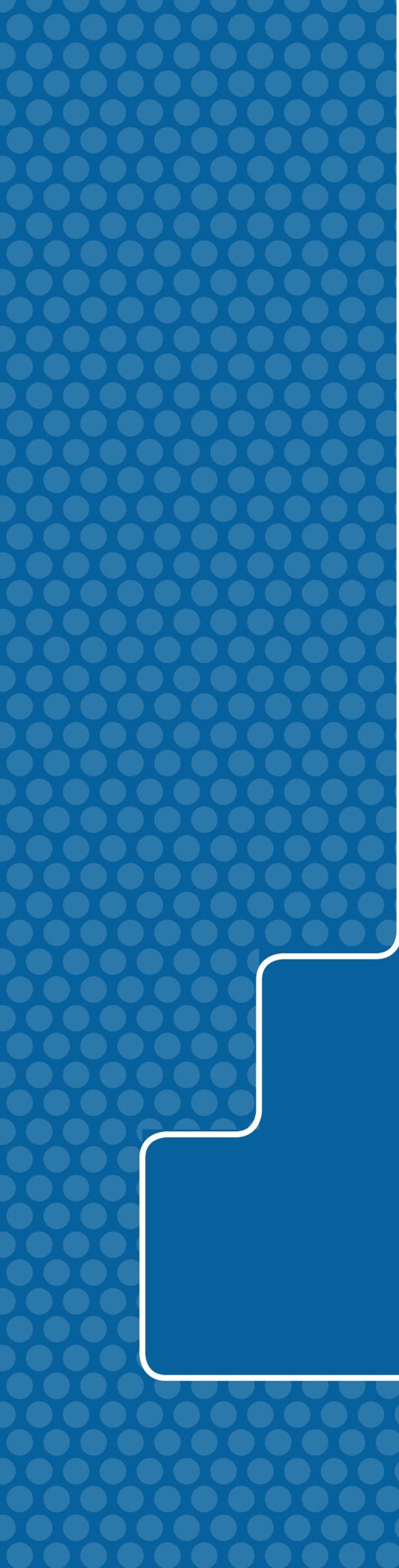
**PROCOMER**  
PROMOTORA DEL COMERCIO EXTERIOR DE COSTA RICA

**“PROCOMER ha sido un verdadero aliado para Productos Agropecuarios Visa, realmente hemos sentido el apoyo a través de sus actividades de promoción comercial como la Misión de Compradores (BTM) o la feria *Fruitlogistica* 2013, donde hemos logrado establecer contactos con potenciales compradores de Estados Unidos, Europa, Chile, entre otros”.**

*Erick Villalobos*

Gerente de Ventas de Productos Agropecuarios Visa





**ESTRUCTURA**  
organizacional



**Anabel González**  
Presidenta  
Ministra de Comercio Exterior



**Fernando Ocampo**  
Preside la Junta Directiva en ausencia de la Ministra de Comercio Exterior  
Viceministro de Comercio Exterior



**Erick Scharf**  
Representante  
Poder Ejecutivo



**Isaías González**  
Representante  
Poder Ejecutivo



**Rodolfo Molina**  
Representante  
Poder Ejecutivo



**Martha Castillo**  
Representante  
Cámara de Industrias



**Francisco Llobet**  
Representante  
Cámara de Comercio



**Mónica Segnini**  
Representante  
Cámara de Exportadores



**Rigoberto Vega**  
Representante  
Cámara de Agricultura



**José Manuel Quirce**  
Representante  
Pequeños y medianos exportadores

## Junta Directiva

# ESTRUCTURA organizacional

**PROCOMER** es una organización de carácter público no estatal. Está dirigida por una **Junta Directiva**, donde tanto el gobierno como el sector privado convergen y tienen representación activa en la toma de decisiones.

La **Junta Directiva** es el **órgano máximo de autoridad institucional**. Esta se acompaña por una Gerencia General y un equipo compuesto por 10 departamentos de servicio y apoyo, que brindan servicios directos e indirectos a los exportadores e importadores.



**GERENTE GENERAL**  
Jorge Sequeira Picado

**Asistente Gerencia General**  
Albán Sánchez



**Alexander Arias**  
Auditoría Interna

## Infórmese con los servicios de inteligencia



**Dirección de Inteligencia Comercial**  
Francisco Gamboa  
Director



## Departamentos de apoyo



**Gerencia Administrativa Financiera**

Eddie Villalobos  
Gerente

## Promuévase con los servicios de promoción de negocios



**Gerencia de Promoción Comercial**  
Álvaro Piedra  
Gerente



**Director de Encadenamientos para la Exportación**  
Rolando Dobles  
Director



**Dirección de Gestión Humana**

Graciela Vargas  
Directora



**Dirección de Asesoría Legal**

Marcela Brooks  
Directora

## Exporte mediante los servicios de trámites para el comercio exterior



**Gerencia de Regímenes Especiales**  
Gerardo Monge  
Gerente



**Gerencia de Ventanilla Única**  
Marvin Salas  
Gerente



**Gerencia de Comunicación**

Wayne Flowers  
Gerente



**Gerencia de Marca País**

Carolina Leñero  
Gerente

# Servicios al Exportador

Mediante un trabajo coordinado de las distintas unidades institucionales, **PROCOMER** ofrece al exportador seis categorías de servicios de apoyo directos:

## Inteligencia Comercial

- ✘ Investigaciones de mercado.
- ✘ Perfiles de mercado y logísticos.
- ✘ Generación y seguimiento estadístico de exportaciones.
- ✘ Alertas comerciales.
- ✘ Publicaciones web de estudios comerciales.
- ✘ Portal estadístico de exportaciones e importaciones.
- ✘ Asesoría logística.
- ✘ Sistema integrado de logística.



## Asesoría al exportador

- ✘ Centro de Asesoría para el Comercio Exterior (CACEX).
- ✘ Mecanismos de consulta y asesoría: 800-PROCOMER y info@PROCOMER.com
- ✘ Test exportador.
- ✘ Chat con expertos.
- ✘ Asesoría en logística para comercio exterior.
- ✘ Asesoría legal.
- ✘ Asesoría en regímenes especiales.
- ✘ Asesoría y acompañamiento sobre opciones de financiamiento.



## Capacitación al exportador

- ✘ Programa La decisión de exportar (LADE).
- ✘ Programa Creando exportadores.
- ✘ Seminarios Conociendo el mercado.
- ✘ Capacitaciones especializadas.
- ✘ Capacitaciones en línea e e-learning.
- ✘ Programa de incremento del valor agregado (PIVA).
- ✘ Talleres de actualización legal.
- ✘ Capacitación en regímenes especiales.
- ✘ Capacitación en procesos de exportación.
- ✘ Actividades de divulgación de estudios comerciales.



## Promoción de exportaciones

- ✘ Ferias internacionales
- ✘ Misiones comerciales.
- ✘ Agendas de negocios.
- ✘ Conformación y apoyo a consorcios de exportación.
- ✘ Promoción en oficinas regionales.
- ✘ Programa de inmersión al mercado (PIM).
- ✘ Comités de enlace por mercados.
- ✘ Nuevos clientes (cantidad y porcentaje de crecimiento).
- ✘ Marca País



## Promoción de encadenamientos

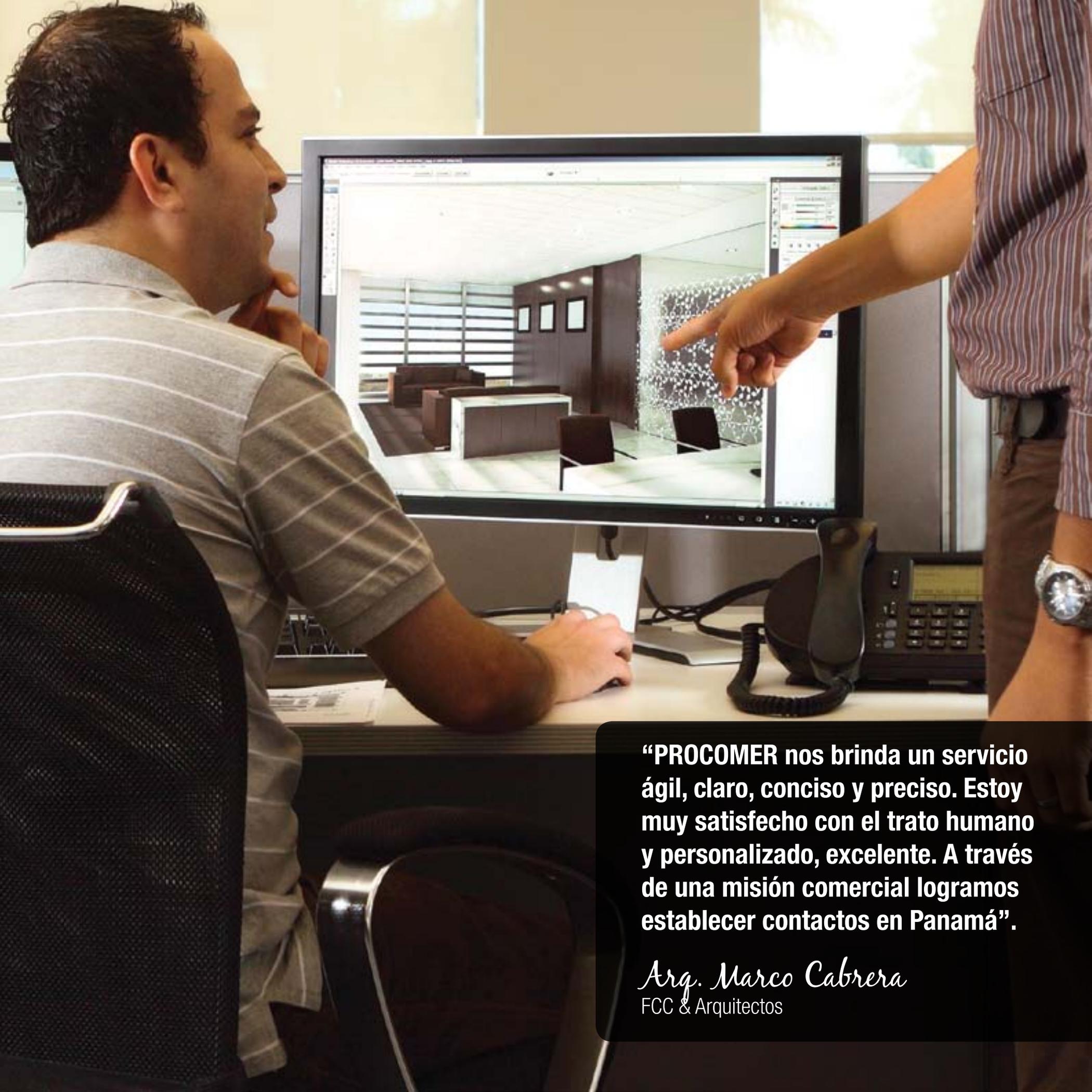
- ✘ Encadenamiento con multinacionales y exportadores nacionales.
- ✘ Apoyo en la búsqueda de proveedores.
- ✘ Diagnósticos.
- ✘ Ferias empresariales.
- ✘ Ruedas de negocios.
- ✘ Mapeos sectoriales.



## Facilitación y simplificación de trámites

- ✘ Ventanilla Única de Comercio Exterior
- ✘ Certificados de origen.
- ✘ Registros de exportador.
- ✘ Notas técnicas.
- ✘ Certificados de libre venta.
- ✘ Trámites de regímenes especiales.
- ✘ Automatización y política "cero papel".





**“PROCOMER nos brinda un servicio ágil, claro, conciso y preciso. Estoy muy satisfecho con el trato humano y personalizado, excelente. A través de una misión comercial logramos establecer contactos en Panamá”.**

*Arq. Marco Cabrera*  
FCC & Arquitectos



Principales acciones  
**INSTITUCIONALES**  
**2013-2014**

# PRINCIPALES ACCIONES INSTITUCIONALES

## 2013-2014

### FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



**Reorganización** operativa interna



**Innovación y mejora continua** interna (equipo Six Sigma)



**Cooperación** internacional



**Plataforma digital** de trámites internos: una institución cero papel



**Business intelligence**



Gestión por **competencias**



**Adopción digital** (e-learning interno)



Consolidación de plataforma tecnológica **CRM, Sharepoint y ERP**

### APOYO AL EXPORTADOR



Enfoque de **acompañamiento y gestoría** para la exportación



Unidad de **servicio al cliente** y mejora continua



Proyectos de **desarrollo empresarial**



**Maximización de Oficinas de Promoción Comercial**



Consolidación de estrategia **Demand-Driven**



**Promoción de exportaciones** en conjunto con el programa Al invest



**Knowledge Management Base** (Wiki)



**Re-enfoque de encadenamientos** para la exportación



**Internacionalización** de proveedores



**Internacionalización** de franquicias



Promoción de **estrategia de marca privada**



**Apoyo diferenciado** al sector servicios



Programa de **empaque para la Pyme exportadora**

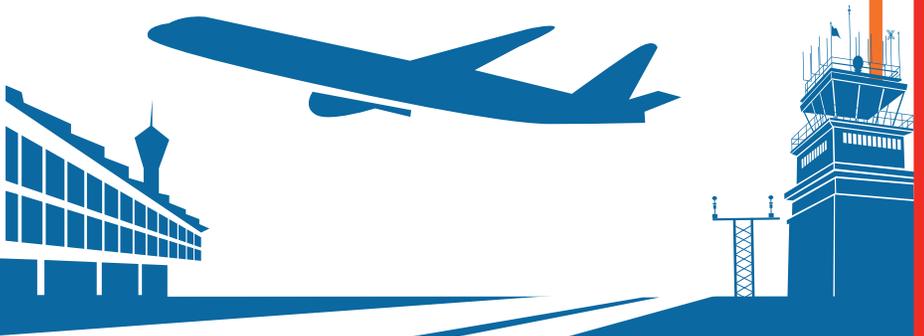


Asesoría en **identificación de fuentes** de abastecimiento



Plataforma de **capacitación en línea** para el exportador (e-learning)

### COMPETITIVIDAD PAÍS



**Planes de desarrollo** exportador regional



Programa **certificaciones empresariales**



**Marca País**



**Apoyo** en temas de competitividad logística



**Promoción de programas** de financiamiento



**Impulso a exportaciones** de alto valor agregado



Colaboración con **red de embajadas** en el exterior



**Proyección internacional** del país (coordinación con COMEX y CINDE)



Plataforma digital de trámites: **SIVUCE 2.0** y **Sistema de Zonas Francas**

# Proyectos de FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



## Reorganización operativa interna

Como consecuencia de una estrategia de mejora continua y una cultura de cambio e innovación, la institución ha dispuesto realizar una reorganización estratégica de sus procesos internos, con el fin de generar mayor especialización, un servicio más homogéneo y celeridad en la respuesta a los requerimientos de nuestros clientes.



Esta estrategia ha sido desarrollada por el grupo gerencial y contempla los siguientes elementos:

### A. Flujo de trabajo y áreas de capacitación, eventos y contrataciones

Utilizando los mismo recursos con que cuenta la institución hoy, tres nuevas unidades de trabajo se encargarán de manera exclusiva de la coordinación de capacitaciones de toda la institución, la ejecución logística de los eventos y la elaboración proactiva de los procesos de contratación administrativa.

## Capacitación

La unidad de capacitación estará, por su parte, bajo la responsabilidad de la actual área de Inteligencia Comercial, específicamente en su Centro de Asesoría para el Comercio Exterior (CACEX). Esta decisión asegura las mejores prácticas institucionales en cuanto a integración de los servicios de asesoría y capacitación.

Con esto se pretende unificar la responsabilidad de la organización de capacitaciones y tener, además, un estándar de servicio en este tema para todas las áreas de PROCOMER.

Las responsabilidades de esta área serán:

- Calendarización y programación de capacitaciones.
- Elaboración de programas en conjunto con las áreas solicitantes.
- Identificación de proveedores de capacitación.
- Invitación a empresarios en coordinación con Comunicación.
- Medición de la satisfacción del cliente y mejora continua.
- Evaluación del impacto (y oportunidades de mejoramiento derivadas).
- Definición de esquemas de financiamiento/cobros/patrocinios.
- Tipificación y estandarización de capacitaciones (seminarios, módulos, charlas, cursos, etc.).



## Contrataciones

Como un soporte institucional que libere al personal de actividades administrativas y genere, por ende, una mayor especialización del trabajo, se encontró la necesidad de conjuntar en una sola unidad la responsabilidad de la elaboración de contrataciones administrativas de toda la organización. Este equipo estará a cargo de ofrecer los servicios de planificación y elaboración de carteles y contrataciones, a solicitud de las áreas que así lo requieran. Esto se alinea además con el flujo de trabajo establecido por los equipos especializados en eventos y capacitación. Estos grupos, al igual que el resto de la institución, podrán disponer de un equipo profesional de contratación administrativa, que estará encargado del establecimiento de contratos según las regulaciones institucionales y legales apropiadas.

Esta unidad estará constituida por personal de la Gerencia Administrativa Financiera y un abogado de la Dirección de Asesoría Legal. En conjunto, este equipo tiene la responsabilidad de documentar los procedimientos necesarios para ofrecer un servicio proactivo al cliente interno y determinar los estándares en que ofrecerán esa asistencia.



## Organización de eventos

Con la finalidad de agrupar la responsabilidad de la organización de eventos y separar el tema logístico de las actividades de fondo, se pretende crear un área de servicio interno. Esta sección se encargará de resolver, a solicitud de las distintas áreas y con una planificación adecuada, los detalles pertinentes de cada actividad institucional.

Esto busca, además, desarrollar una especialización en las áreas de negocios para brindar un servicio de acompañamiento más intenso.

Asimismo, se busca tener un estándar de servicio en la elaboración de eventos para todas las áreas de PROCOMER y aprovecharlos para divulgar y promover homogéneamente la imagen país.

Por último, esta área deberá estar enfocada hacia el cliente interno y, además, integrada apropiadamente con las actividades de comunicación de la organización. Por este motivo, se ha dispuesto que los recursos que desarrollan actualmente labores similares en otras gerencias se trasladen a la Gerencia de Comunicación y conformen la unidad.



Figura 1. Flujo de trabajo en las áreas especializadas en capacitación, eventos y contrataciones.

## B.

### Estandarización de servicios de asesoría

Una organización como PROCOMER, que atiende múltiples aristas técnicas de clientes tan diversos como las Pymes, proveedores locales, multinacionales, importadores, gremios y grandes exportadores nacionales, debe poseer un equipo de especialistas igualmente diverso y enfocado a distintas tareas de asesoría. Esta necesidad ha producido, con lo años, la generación de perfiles de asesores con mecanismos de atención particulares.

Dado lo anterior y para propiciar una atención más integral al cliente, se estará desarrollando un plan de formación para todos los perfiles de asesores de la promotora. Esta acción estará acompañada de la creación de herramientas como procedimientos de atención y portafolios de servicios unificados. Lo que se pretende con ello es que, si bien cada asesor seguirá brindando sus servicios como especialista de una materia, todo perfil de asesor deberá tener los conocimientos generales de los servicios institucionales en el futuro. De esta manera, los clientes, que hoy día solo tienen contacto con una o dos áreas, recibirán por igual la generalidad de los servicios y aprovecharán aquellos que más les convengan.



### Innovación y mejora continua interna (equipo Six Sigma)

Acompañado de la plataforma de servicio al cliente, en el periodo 2013-2014, se implementará un equipo interdepartamental de mejora continua, mediante la aplicación de la conocida metodología Six Sigma. Esta unidad realizará intervenciones directas que buscarán hacer procesos de servicio más eficientes y consolidar las prácticas institucionales con mejor desempeño en el uso de los recursos y la satisfacción del cliente.

### Cooperación internacional

El sector exportador demanda de PROCOMER una nutrida cantidad de servicios de alta especialización y eficiencia. Cuando estos servicios implican un trabajo más exclusivo y profundo sobre temas como estudios sectoriales y personalizados, instrumentos tecnológicos para facilitar el comercio y participación en eventos de nichos especiales, la institución debe recurrir a socios cooperantes y patrocinadores que acuerpen estas iniciativas.

Para gestionar estas oportunidades, es importante que la institución cuente con un portafolio de proyectos y que estos sean, además, divulgados en los distintos foros de cooperantes. El desarrollo de este portafolio específico y su administración serán tareas prioritarias para la administración durante los próximos años.



### Plataforma digital de trámites internos: Una institución cero papel

Alineado al eje estratégico de aumentar la eficiencia institucional, la plataforma digital, que se encuentra en desarrollo para brindar servicios cien por ciento electrónicos al sector exportador, servirá de base para automatizar además todos los procesos y aprobaciones administrativas internas de la institución. Esto pretende acelerar en gran medida los tiempos internos y enfocar a la institución en las actividades que generan más valor y satisfacción para sus clientes.





## Business intelligence

PROCOMER administra una enorme cantidad de información relevante para la toma de decisiones tácticas, estratégicas y hasta de política pública nacional. No obstante, el tratamiento de esta información, la minería de datos implícita y la visualización requerida para llegar a conclusiones relevantes son destrezas que la institución deberá formar en los próximos años. Asimismo, será imperioso determinar las habilidades necesarias en las personas que manipulen esta información y las herramientas tecnológicas más adecuadas para realizar dicho trabajo; sin embargo, no cabe duda de que solo así se podrá generar información para la toma de decisiones con mayor prontitud y certeza.

## Gestión por competencias

La implementación de un modelo de gestión por competencias permite determinar las “capacidades o habilidades” requeridas para cada puesto de trabajo, así como contar con un diagnóstico de las competencias de cada uno de los funcionarios. De esta manera, los procesos y recursos relacionados con el talento humano contarán con un enfoque, capacidades y direccionamiento claro hacia la visión institucional.



## Adopción digital (e-learning interno)

PROCOMER ha incorporado en los dos últimos años una estructura digital muy robusta a nivel de sistemas de información. Este avance tecnológico permite hoy llevar un registro único de sus clientes (CRM), una plataforma de gestión administrativa y financiera (ERP) y sistemas de primer nivel para mejorar la colaboración y los procesos de trámites internos (plataforma Sharepoint). Esta actualización institucional ha puesto en evidencia la necesidad de fomentar el aprendizaje continuo del personal y acompañarlo de un plan de carrera adecuado a sus funciones actuales.

Por eso, se ha planteado el proyecto de desarrollar un centro de capacitación virtual para el personal a través de un portal *e-learning* en la plataforma Sharepoint. A pesar de que en su fase inicial este portal se usará primordialmente para capacitar al personal nuevo y actual en las nuevas tecnologías por implementar, su utilidad será transversal y, por tanto, surge la idea de visibilizarlo con el nombre de UPROCOMER.

Este pretende ser un espacio donde las personas tengan acceso a material de múltiples temas institucionales, cumplan con asignaciones, cursos y evaluaciones de acuerdo a su cargo y funciones, y lleven un registro basado en créditos sobre las capacitaciones en las cuales han participado, que serán tomados en cuenta como parte de sus credenciales para el crecimiento institucional.



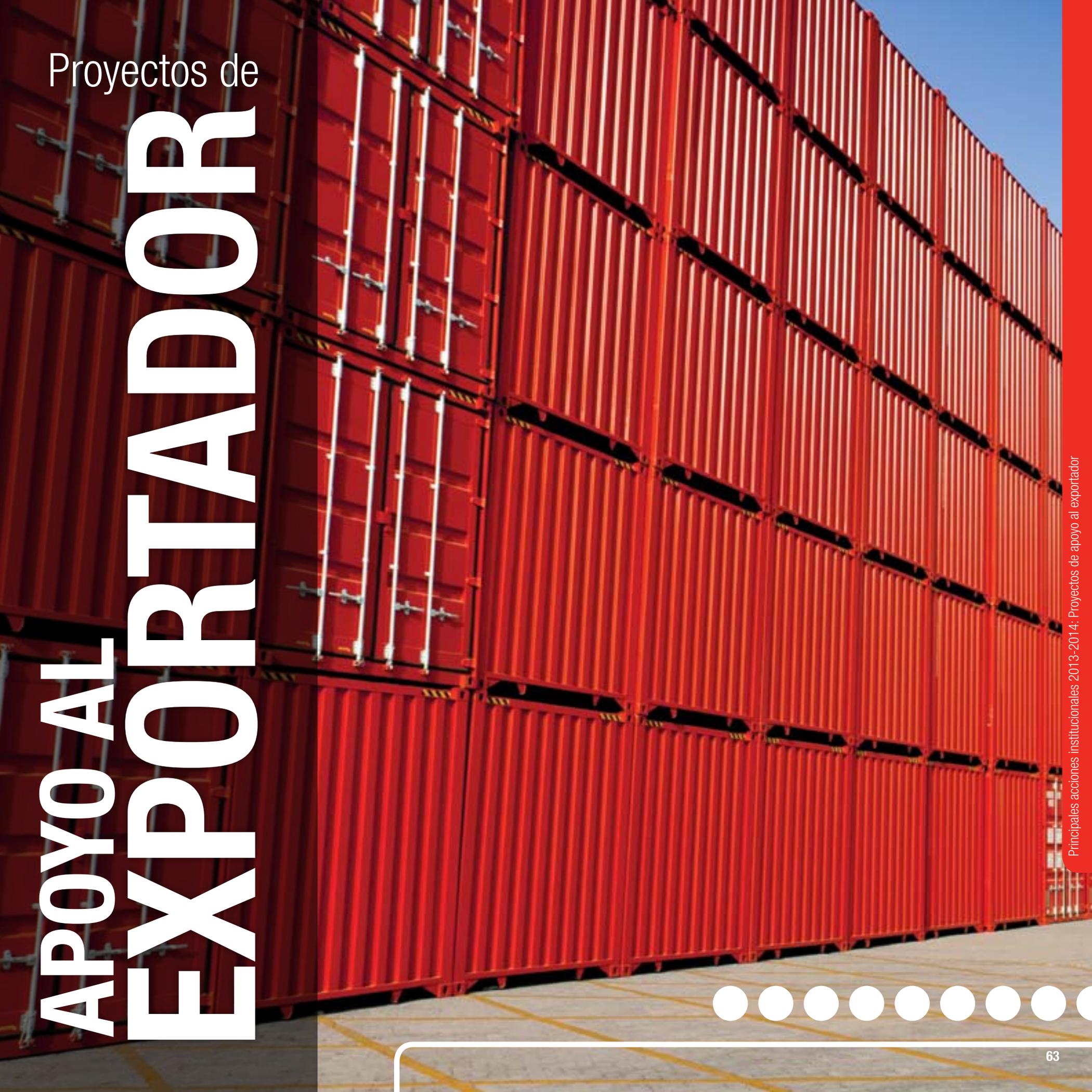
## Consolidación de plataforma tecnológica CRM, SharePoint y ERP



En el periodo 2013-2014, se aprovecharán al máximo las herramientas tecnológicas implementadas en el periodo anterior. Así, en el caso del CRM, la herramienta permitirá monitorear el crecimiento de negocios de periodos anteriores, establecer estrategias por mercados basados en información histórica y ofrecer servicios especializados a empresarios individuales basándose en registros de su expediente de oportunidades, capacitaciones y asesorías. Con ello se pretende ofrecer servicios a la medida para los clientes y orientar mejor los recursos institucionales hacia las acciones que generan un mayor impacto para el exportador.

Por su lado, el SharePoint será una de las herramientas de mayor relevancia para la gestión de trámites institucionales. La intranet implementada con este sistema permitirá un manejo idóneo de expedientes y flujos documentales, servirá de base para los proyectos de SIVUCE 2.0, nuevos Sistema de Zonas Francas y la plataforma de trámites internos automatizados.

Finalmente, en el caso del ERP, se potenciará su uso para la generación automática de reportes que permitan tomar decisiones financieras más oportunas y se aprovechará la información ingresada en 2012 para realizar proyecciones de gastos e ingresos más certeras.



Proyectos de

# APOYO AL EXPORTADOR



## Enfoque de acompañamiento y gestión para la exportación (promoción y encadenamientos)



Las gerencias de Promoción Comercial y Encadenamientos para la Exportación presentarán en adelante una propuesta de acompañamiento más intensiva al sector exportador. Esta acción se logrará gracias a la dedicación y enfoque del personal en temas de desarrollo de negocios y asesoría comercial. De esta manera, se les darán a los promotores las responsabilidades de un asesor comercial integral, que acompañe al empresario en su proceso de encadenamiento e internacionalización.

Mediante esta estrategia, el promotor designado brindará una asesoría comercial y se convertirá, además, en un gestor que acompañe al exportador en su proceso de internacionalización y encadenamiento. El promotor buscará mecanismos de soporte necesarios y sugerirá las mejores estrategias comerciales de acuerdo a su realidad empresarial.



## Unidad de servicio al cliente y mejora continua

Con el objetivo de implementar una cultura de mejora continua en la institución, una nueva unidad de servicio al cliente monitoreará, controlará y velará por el perfeccionamiento de los servicios brindados. Esta unidad detectará oportunidades de mejoramiento a través de una medición objetiva y comparable a estándares internacionales de satisfacción del cliente.

Para alcanzar este objetivo, este equipo de trabajo incorporará personal dedicado a comunicarse con el cliente, realizar encuestas de satisfacción e interpretar la información colectada para gestionar las mejoras. Además, la medición general de la satisfacción del cliente se realizará mediante la metodología de *Net Promoter Score* (NPS). Por medio de este sistema, la institución podrá comparar su desempeño entre servicios internos y, además, contrastar resultados con servicios similares alrededor del mundo y fijarse, por ende, metas de perfeccionamiento en el corto y mediano plazo.

## Proyectos de desarrollo empresarial

Dado el éxito de la estrategia de proyectos de desarrollo en oficinas regionales, se implementará esta modalidad de atención integral al cliente para todos los sectores exportadores, incluyendo empresas de la zona central.

Estos planes de desarrollo consisten en la designación de un ejecutivo clave para clientes con alto potencial. Esta figura coordina, junto al empresario, todos los servicios requeridos de PROCOMER; de esta manera, el cliente logra los objetivos empresariales de su estrategia de internacionalización. Esta persona es la responsable directa frente al cliente y encargada de articular a lo interno de PROCOMER los recursos necesarios. Asimismo, todos los departamentos ofrecen un servicio concurrente sincronizado con la evolución del proyecto general del cliente.

## Maximización de Oficinas de Promoción Comercial

La presencia de PROCOMER en los distintos mercados internacionales, mediante su red de oficinas comerciales, exige tener cada vez más y mejores servicios para el sector exportador desde esos puntos en el mundo.

Por ejemplo, estas oficinas serán, en los próximos dos años, la vía por donde se canalizará buena parte de las actividades de divulgación de la Marca País. Asimismo, las acciones ya tradicionalmente ejecutadas desde estos sitios seguirán siendo llevadas a cabo.

Además a lo anteriormente citado, se ha dispuesto que estas oficinas se conviertan, en el futuro, en generadoras de información de inteligencia sobre los mercados de su cobertura. Esta meta se conseguirá mediante una coordinación con la dirección de inteligencia; se pretende incorporar la figura de pasantías profesionales para elaborar estudios de profundidad para nichos y sectores de interés. Estas pasantías serán monitoreadas por los directores en el exterior y contarían con la guía y revisión editorial de la dirección de inteligencia en San José.

También, las OPC tendrán un papel fundamental en la interacción y apoyo directo a la red de embajadas costarricenses. Desde estas oficinas, se manejará toda la comunicación y colaboración para los temas comerciales, de inteligencia de mercados y promoción de la Marca País.

Para finalizar con esta maximización, las OPC se convertirán en la plataforma de canalización de las consultas de empresarios, derivadas del proyecto de Asesoría en Identificación de Fuentes de Abastecimiento.

## Consolidación de estrategia *Demand-Driven*

En los años siguientes, se incrementarán las acciones dedicadas a ubicar compradores de muy alto potencial y determinar con ellos las necesidades que pueden ser cubiertas por empresas exportadoras clave. Esta estrategia ya ha sido implementada como una práctica transversal en todas las oficinas en el extranjero; sin embargo, se pretende además potenciar su uso de manera que los exportadores tengan a su disposición más proyectos concretos de compradores y, con base en estos, desarrollen las iniciativas de inversión, innovación y certificación justas y necesarias para cumplir con estas demandas. Esta práctica fomentará el incremento tecnológico de los exportadores, pero alineado a negocios de alto potencial.

## Promoción de exportaciones en conjunto con el programa AI-Invest

Con el objeto de potenciar el uso de los recursos institucionales disponibles para la promoción de las exportaciones en los mercados de Europa y Latinoamérica, se ha establecido una alianza para el diseño, ejecución y seguimiento de un programa de promoción de exportaciones, que permita complementar los planes de trabajo de PROCOMER y la Cámara de Exportadores de Costa Rica.

Esta alianza pretende que, a partir de la ejecución del Programa AI-Invest administrado por CADEXCO, se puedan desarrollar acciones como:

- a) Desarrollo comercial gracias a la organización de encuentros empresariales entre la Unión Europea y América Latina para que las Pymes se encuentren, se conozcan y realicen negocios.
- b) Apoyo a la internacionalización de las Pymes latinoamericanas.
- c) Colaboración con los organismos intermedios de representación de las Pymes.
- d) Facilidad de intercambios comerciales entre las Pymes latinoamericanas y europeas.
- e) Fortalecimiento de la capacidad de las asociaciones empresariales.
- f) Cultura de negocios común entre América Latina y la Unión Europea.

Como resultado de este esfuerzo, se espera potenciar el plan de acción de PROCOMER y CADEXCO, en cuanto a las ferias, misiones y agendas de negocios como proyectos país. Además, se incrementará la participación en espacio y presencia de Costa Rica en las principales ferias internacionales de la Unión Europea. Asimismo, se fortalecerá el apoyo a la Pyme costarricense, en virtud de la mayor disposición de recursos. Esta acción aumentará la posibilidad de participación de empresas que no cuenten con el capital requerido. Se fomentarán los procesos de sensibilización para temas puntuales de acceso a mercados y tendencias de consumo en la Unión Europea. Y, finalmente, se incentivará el proceso de internacionalización de la Pyme costarricense.



## Knowledge Management Base (Wiki)

Continuando con la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan ofrecer servicios de alto valor agregado mediante procesos cada vez más eficientes, la Promotora se ha propuesto desarrollar un repositorio de conocimiento alimentado y enriquecido por empresarios y profesionales de PROCOMER. En esta base de datos, se almacenarán consultas frecuentes, resoluciones de casos de empresarios, mejoras prácticas y consejos para el acceso a mercados.

Se espera que esta plataforma permita, con el tiempo, contar con un soporte de capital intelectual permanente, que facilite los procesos de aprendizaje del personal nuevo, evite duplicidades en el trabajo y permita a la institución ofrecer respuestas más homogéneas a temas recurrentes. Además, la concurrencia con exportadores permitirá generar una comunidad exportadora en un círculo virtuoso de aprendizaje cruzado.

## Reenfoque de encadenamientos para la exportación

Durante años, la dirección de encadenamientos para la exportación ha sido un baluarte en la formación de exportadores indirectos. La gran mayoría de las empresas encadenadas proviene de sectores industriales y su oferta de productos y servicios les han merecido ser hoy proveedoras del parque empresarial multinacional.

La guía del departamento ha consistido en la identificación de oportunidades, la generación de acercamientos y el seguimiento estricto a la oportunidad. Acompañando este proceso y haciendo uso de una comisión interinstitucional conformada para tales fines, el departamento busca las herramientas institucionales que permitan solventar cualquier limitante en la oferta proveedora. Conforme se avanza en la cobertura del servicio en empresas proveedoras, se hace más necesario este tipo de acompañamientos.

Por lo anterior, a partir del 2013, la dirección reformulará su estrategia y destinará personal exclusivamente a la actividad de *upgrading* industrial. Así, se separará el equipo en gestores empresariales y promotores de negocios. En el primer caso, se ofrecerá a las empresas la oportunidad de ser asesoradas por un experto, quien las guiará y dará seguimiento a proyectos de mejora que hagan un uso coordinado de los instrumentos interinstitucionales pertinentes según cada caso. En el segundo, los promotores guiarán a los proveedores ya listos para encadenarse y promoverán negocios con las empresas multinacionales, pero haciendo un fuerte énfasis en proyectos *tradeables*, porque los negocios relacionados con *commodities* o insumos *non-tradeables* en general serán relegados al portal *marketplace*, implementado para tal fin.

Finalmente, la dirección de encadenamientos reforzará sus capacidades de servicio al cliente. Mediante una coordinación activa con CINDE, se brindará una asistencia consistente a los altos ejecutivos de empresas multinacionales, quienes visitan el país en búsqueda de proveedores locales. A la fecha, a pesar de la gran experiencia acumulada en esta dirección, esta labor es asumida fundamentalmente por ejecutivos de CINDE y esporádicamente realizada en forma conjunta, ya que depende de una capacidad circunstancial, relacionada a la disponibilidad de personal *senior* en PROCOMER.

## Internacionalización de suplidores

Con el objetivo de consolidar el crecimiento de suplidores que se hayan destacado en su desempeño al encadenarse con empresas multinacionales de alta tecnología, la institución establecerá internamente un protocolo de internacionalización de proveedores. Esta herramienta incluirá la participación en eventos destacados de las cadenas de valor donde venden indirectamente.

Se pretende que proveedores de metalmecánica, eléctrico-electrónica y plástico –apoyados por la Dirección de Encadenamientos– puedan participar de misiones y agendas de negocios programadas con la Gerencia de Promoción Comercial. De esta manera, se esperan iniciar relaciones comerciales con empresas de sectores como el automotriz, dispositivos médicos y aeroespaciales, tal y como ya lo han conseguido de manera local.

## Internacionalización de franquicias

Una de las formas más novedosas de exportación de productos y servicios –pero, sobretodo, de conocimiento– se da mediante la figura de las franquicias. En Costa Rica, la Cámara de Comercio ha realizado ingentes esfuerzos por visibilizar y agrupar la oferta de franquicias nacionales y conjuntar los mecanismos institucionales de apoyo que permitan impulsarlas.

Por lo anteriormente expuesto, PROCOMER ha decidido apoyar decididamente esta iniciativa. Asimismo, aquellas empresas de este ramo, que alcancen niveles de desarrollo adecuados para competir internacionalmente, recibirán acompañamientos y asesoría sobre cómo convertirse en exportador y se les promoverá en los mercados naturales correspondientes.

## Promoción de estrategia de marca privada

El acceso a mercados masivos para los exportadores nacionales que quieran posicionar sus propias marcas es, en muchos casos, prohibitivo. Esto se debe principalmente a los elevados costos, que deben acarrear para posicionar su marca, y lo complicado y oneroso de la logística de distribución.

La solución para acceder a este tipo de mercados, sin los altos riesgos que conlleva la inversión inicial, es muchas veces lograr acuerdos de marca privada directamente con clientes como, por ejemplo, las cadenas de supermercados del mercado de interés. Mediante los contratos de marcas privadas, los empresarios se aseguran un posicionamiento de sus productos en el mercado, vencen las barreras logísticas, obtienen su primera prueba de mercado y se les abre, además, un camino de escalabilidad progresivo que puede incluso converger con la posterior introducción de su propia marca; sin embargo, esto sucederá una vez madurado su proceso de exportación de la mano con el cliente.

Por estas razones, PROCOMER invertirá recursos y participará en actividades, donde las empresas nacionales con un producto capaz de venderse en cadenas *retail* puedan conocer compradores y negociar directamente con ellos.



## Apoyo diferenciado al sector de servicios



Por su naturaleza, la promoción del sector de servicios de exportación comprende dinámicas muy distintas al resto de divisiones productivas. Por tal motivo, la Promotora ha dispuesto, en conjunto con los principales actores de este sector, la estructuración de una estrategia diferenciada en donde se privilegien los acercamientos a nichos especializados de negocios, por encima de las actividades masivas.

Sin duda alguna, para la Promotora, es importante que efectivamente se dé una mayor especialización de los servicios brindados a este sector.

Por tanto, el compromiso de vinculación y apoyo por parte de la institución trae consigo la necesidad de seguir identificando oportunidades y nichos donde nuestras empresas tecnológicas, creativos, proveedores de servicios médicos, arquitectura, ingeniería y desarrolladores de proyectos, entre otros, puedan seguir brindando soluciones específicas a las necesidades de nuevos y potenciales clientes ubicados en mercados internacionales.

De tal modo, a partir del 2013, la organización promoverá la participación con ferias, misiones y actividades específicas en los mercados internacionales. La presencia de empresas costarricenses clave potenciará más una imagen unificada de Costa Rica como un proveedor de alta calidad en servicios digitales, profesionales y de salud. La estrategia del sector será focalizada a mercados muy específicos como Estados Unidos, Panamá, Suramérica y Centroamérica, donde se realizarán eventos tendientes a diversificar la demanda de los servicios costarricenses.

Estados Unidos seguirá siendo el espacio para que los modelos de desarrollo tecnológico a la medida –desde una herramienta empresarial hasta una aplicación móvil o un juego de video– encuentren verdaderos espacios de crecimiento en función de acceso al capital, proyectos, eventos y espacios que promueven la innovación en apoyo al talento costarricense.

Panamá seguirá creciendo al menos por los próximos 5 años por encima del 5 % anual. Por ende, la demanda de tecnologías y servicios, que apoyen el crecimiento de negocios, servicios e infraestructura en este país, deben mantenerse dentro de la agenda empresarial y estratégica de PROCOMER.

*La organización promoverá la participación con ferias, misiones y actividades específicas en los mercados internacionales.*

A su vez, el mercado natural centroamericano permitirá mantener los pasos hacia la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas tecnológicas bajo esquemas de aprovechamiento del recurso humano y buenas prácticas de nuestro sector. Todo esto, sumado a las nuevas capacidades desarrolladas durante los últimos 24 meses por empresas del sector de telecomunicaciones.

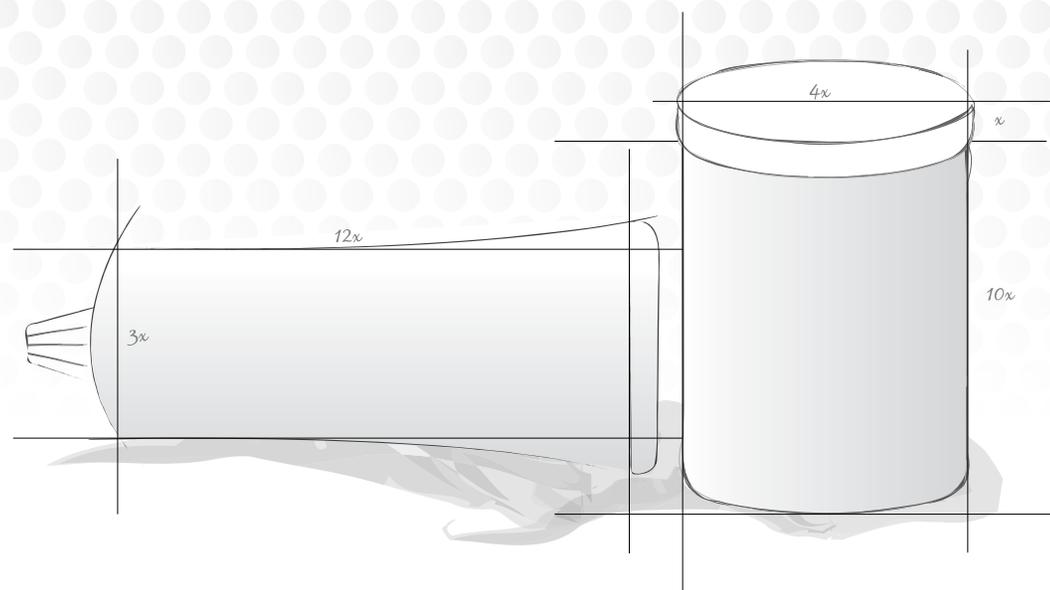
Por último, en su proceso de acercamiento hacia América del Sur, PROCOMER ha logrado establecer oportunidades para el perfeccionamiento de tecnologías enfocadas hacia el sector empresarial, consultorías en materia de sistemas de información y administración de proyectos. En estos mercados, el sector puede ser sumamente competitivo.



## Programa de empaque para la Pyme exportadora

Uno de los mayores obstáculos para las Pymes en su camino a la internacionalización –y, en especial, para aquellas exportadoras de bienes de consumo final como las de industria alimentaria– es el desarrollo de empaques novedosos, con características estéticas y funcionales innovadoras que les permitan ingresar y diferenciarse en el mercado internacional.

Con la finalidad de apoyar a estas empresas, PROCOMER establecerá un programa de mejora de los empaques para Pymes. En este, confluirán los servicios de organizaciones de apoyo en el tema de innovación y fondos de incentivos, tales como las cámaras empresariales, el INA y el MICIT.



## Asesoría en identificación de fuentes de abastecimiento

Un aspecto medular, en la actividad productiva exportadora, es la capacidad de identificar las fuentes de abastecimiento adecuadas para la realización del producto final. Debido al entorno competitivo actual, PROCOMER ayudará al exportador tanto a vender más como a ahorrar en sus factores de producción.

Para promover la competitividad del exportador, se ofrecerá un apoyo puntual de parte de las oficinas en el exterior. De esta manera, los exportadores aprovecharán los tratados comerciales para identificar insumos estratégicos indispensables para su producción. Como política primaria, las OPC podrán dar referencias de socios comerciales que provean materias primas e insumos, siempre y cuando estos no sean producidos en el territorio nacional, sino que sean tradicionalmente objetos de importaciones.



## Plataforma de capacitación en línea para el exportador (*e-learning*)

La experiencia y los desarrollos a nivel de capacitación interna serán la base para la creación de más elementos de capacitación virtualizados. La misma tecnología utilizada en la plataforma de gestión documental institucional servirá para desarrollar portales de autocapacitación. Estos sitios *web* le permitirán al exportador adquirir conocimientos sobre normativas, inteligencia, mercados, entre otros temas, con contenidos de alta calidad, gratuitos y de fácil acceso.



# APOYO A LA COMPETITIVIDAD PAIS

Proyectos de



## Marca País

Costa Rica ha sido exitosa al posicionarse como una marca destino, enfocada principalmente al turismo ecológico y de aventura. Sin embargo, es claro que nuestro país tiene muchas otras aristas de interés nacional e internacional. Por este motivo, se está desarrollando una Marca País más integral, que permita agregarle valor de origen a nuestras exportaciones, fortalecer la atracción de la inversión extranjera directa y, por supuesto, apoyar el crecimiento del turismo en el país.

En el periodo 2013-2014, PROCOMER impulsará -a través de su Gerencia de Marca País y la comisión institucional conformada por el ICT, CINDE, COMEX, Ministerio de Cultura & Juventud, MAG y PROCOMER- diversas estrategias de posicionamiento. Estas directrices buscarán la adopción nacional e internacional de la marca mediante campañas, la inclusión de la marca en los productos y servicios de exportación, y su divulgación en los distintos foros internacionales donde participe el país. Se espera mediante este lanzamiento en 2013, lograr adopción en la audiencia interna y una proyección internacional de la marca en los próximos años.





## Plataforma digital de trámites: SIVUCE 2.0 y Sistema de Zonas Francas

La tramitología relacionada al comercio exterior es un elemento de directa conexión con la competitividad de las empresas exportadoras e importadoras. Por ello, PROCOMER ha consolidado un espacio único donde el empresario puede realizar sus trámites de comercio exterior en cualquiera de los regímenes de exportación.

Sin embargo, en un contexto mundial donde la velocidad y eficiencia de los procesos tramitológicos son iguales o más importantes que cualquier otra variable productiva o comercial, se ha hecho necesaria una propuesta de automatización de trámites integral y alineada con los mejores estándares internacionales.

Así, para los próximos años, PROCOMER finalizará la implementación del nuevo sistema de ventanilla única de comercio exterior **SIVUCE 2.0** y creará, además, una plataforma completamente nueva en la que los empresarios podrán realizar en un servicio cien por ciento digital todos los trámites relacionados con los regímenes especiales de exportación.

Esta meta ha implicado ya la incorporación de nueva tecnología, métodos avanzados de modelamiento de procesos (estándar BPM), un fuerte componente de investigación y desarrollo, y la coordinación institucional para posibilitar finalmente una experiencia digital de punta a punta a los exportadores, sin que medie ningún papel ni presencia física en su proceso de tramitación.

Al mismo tiempo y conscientes de la importancia de la inversión extranjera directa para el desarrollo del país y la demanda que esta exige por servicios fáciles, ágiles y rápidos, se desarrolla una estructura tecnológica de trámites que le permitirá a PROCOMER ofrecer un sistema de gestión de trámites para los regímenes especiales de exportación (**Zona Franca, Perfeccionamiento Activo y Devolutivo de derechos**) de primer nivel mundial.

## Promoción de programas de financiamiento

En colaboración con la banca estatal se promoverá la implementación de programas bancarios dedicados exclusivamente para la exportación e importación. Se pretende que se instaure una plataforma que brinde servicios financieros especializados para el sector comercio exterior y que estos se acompañen de los servicios de promoción, capacitación y asesoría comercial de PROCOMER.

Algunos de los servicios que se aspira desarrollar son:

- **Descuento de facturas internacional.**
- **Créditos para sus clientes en el exterior.**
- **Crédito para proyectos.**
- **Crédito para desarrollar inversiones en el exterior.**
- **Seguros para la exportación.**
- **Servicios de acompañamiento empresarial.**

Adicionalmente a esta iniciativa de financiamiento, se continuará promoviendo el uso de los fondos PROPYME en las empresas exportadoras y proveedoras nacionales de la mano del MICIT. Asimismo, se buscará desarrollar iniciativas de apoyo financiero y no financiero para el exportador Pyme, en conjunto con el Sistema de Banca para el Desarrollo.

## Programa certificaciones empresariales

La apertura comercial y la afluencia de inversión extranjera directa en Costa Rica han puesto de manifiesto la necesidad de incrementar las capacidades técnicas y de gestión de las empresas costarricenses. Así las compañías aprovecharán las oportunidades del mercado internacional mediante la exportación y los encadenamientos con cadenas globales de valor.



La ocasión de competir en estos mercados tan sofisticados y demandantes de calidad exige ingresar en igualdad de condiciones; los procesos y la administración empresarial deben certificarse mediante normas internacionales reconocidas. Por consiguiente, PROCOMER desarrollará distintas iniciativas con los gremios empresariales en torno a fomentar la adopción de los distintos estándares que los diferencien y les permitan el ingreso a los mercados internacionales. Estos programas tendrán por objetivo brindar el acompañamiento en la implementación de las normas requeridas con mayor recurrencia por el sector exportador, de manera que se maximicen los recursos interinstitucionales y los de la empresa propiamente.

## Apoyo en temas de competitividad logística

La promoción del sector comercio exterior está directamente vinculada a la administración eficiente de su cadena de logística exportadora. Por ello, PROCOMER apoyará las iniciativas planteadas en torno al análisis, discusión y generación de propuestas de mejora en materia de logística para la exportación.



Temas como infraestructura, transporte, tramitología, aduanas y seguridad son solo algunos de los focos de interés para la Promotora. A causa de ello, se brindará el apoyo a los distintos gremios conformados por transportistas, navieras, consolidadores, agencias y usuarios en general. Esta acción permitirá consolidar proyectos que mejoren la competitividad del país en este rubro.

## Impulso a las exportaciones de alto valor agregado

Las exportaciones industriales costarricenses constituyen cerca de la mitad de las exportaciones nacionales fuera de zona franca. Además, es claro que este tipo de exportaciones está completamente alineado con el interés país de incrementar el valor agregado de nuestra oferta exportable.

Por tal motivo, PROCOMER ha dispuesto implementar, en conjunto con la Cámara de Industrias de Costa Rica, planes de desarrollo para los principales subsectores industriales. Ciertamente, la diversidad y sofisticación de estas exportaciones constituye un reto para la Promotora, pues su promoción encierra un cambio de canales, medios y mecanismos capaces de impulsar el crecimiento de sus ventas a los mercados internacionales. No obstante, se pretende desplegar un plan integrador que contemple las herramientas de formación empresarial, la identificación de las empresas líderes y el aprovechamiento de los tipos de actividades promocionales generadoras de que mejor rentabilidad tengan en términos de negocios.

En este mismo sentido, PROCOMER coordinará iniciativas con CACIA y la Cámara de Agricultura. La intención es diseñar y coordinar, con ambos gremios, las estrategias especiales para la promoción del incremento del valor agregado en los sectores alimentario y agrícola, respectivamente. De esta forma, se obtendrá una diferenciación de los productos en los mercados internacionales y se mantendrá la posición competitiva en el mundo.

## Planes de desarrollo exportador regional

La presencia regional de PROCOMER -presente por más de siete años- ha permitido conocer con mayor profundidad la oferta exportadora en las distintas zonas del país, sus necesidades y oportunidades en cuanto al comercio exterior y el encadenamiento local. Este proceso ha consolidado las oficinas regionales como mecanismos de apoyo por excelencia para la promoción comercial exportadora.

De esta manera, para los próximos dos años, PROCOMER pretende desarrollar una intervención más articulada en las oficinas regionales, que funcionarían como un foco coordinador de los servicios institucionales. Así, a través de un plan maestro diseñado específicamente para cada zona, se asociarán los recursos y programas institucionales que tradicionalmente se ofrecen solo en el área metropolitana.

Servicios como la promoción de encadenamientos, las asesorías jurídica y de regímenes especiales, los servicios de inteligencia, y el soporte en trámites serán algunas de las herramientas que, en esta nueva etapa, se llevarán proactivamente a las regiones. Las acciones de cada sector se adecuarán de acuerdo a las metas de fortalecimiento exportador regional definidas.

Un punto importante por mencionar es el reforzamiento de esta estrategia regional con la inclusión de acciones específicas, que se coordinarán desde las oficinas descentralizadas de ventanilla única. Las ventanillas únicas tienen hoy presencia en lugares tan alejados como Peñas Blancas y Paso Canoas, pero escasa vinculación operativa con el resto de los programas de la Promotora.

## Colaboración con la red de embajadas en el exterior

Para un país de la escala de Costa Rica, la promoción de las exportaciones, la política comercial y las relaciones diplomáticas con los distintos países deben ser ejes de presencia en el exterior y, por tanto, interactuar con una sinergia natural. Esto es necesario materializarlo con mecanismos de apoyo y una comunicación fluida y armoniosa, en la que prevalezca el interés nacional y se fomente la riqueza y el bienestar político, social y económico.

Por lo anterior, en la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, se ha propuesto desarrollar acciones concretas con la red de embajadas costarricenses y con la Cancillería. En 2012, se inició este acercamiento al preparar un material de consulta titulado "Manual del Diplomático para el Comercio Exterior". En el futuro, se establecerán canales con las embajadas de los países donde PROCOMER no tiene necesariamente una presencia física y que son mercados particularmente importantes para el sector comercial costarricense.

A estas embajadas se les pedirá colaboración con distintas áreas de PROCOMER. Este ejercicio internacional será canalizado a través de las oficinas comerciales más cercanas de la Promotora.

Colaboración en:



### Promoción comercial:

- ▶ Generación de contactos
- ▶ Apoyo en agendas de negocios
- ▶ Coordinación en actividades y ferias comerciales



### Marca País:

- ▶ Colocación de la imagen país dentro de la embajada y en eventos
- ▶ Contacto con la diáspora (comunicación)
- ▶ Identificación de personas influyentes.



### Inteligencia comercial:

- ▶ Definir un canal para abordar consultas de empresarios
- ▶ Apoyo para completar perfiles detallados con información de inteligencia por país (contactos de ministerios, oficinas de trámites, referentes, entre otros, que estén involucrados al comercio exterior en cada mercado).

## Proyección internacional del país (coordinación con COMEX y CINDE)

Para PROCOMER, la proyección del país a nivel global es un tema de alta importancia. Esto se ve reflejado, entre otras cosas, en el compromiso constante por apoyar los esfuerzos liderados por el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) en temas como la atracción de inversión extranjera (tema desarrollado a través de CINDE) y las actividades bilaterales y multilaterales fomentadas en el marco de la apertura de nuevos mercados y la consolidación de los beneficios derivados de los acuerdos comerciales.

En virtud de lo anterior, para los años 2013 y 2014, PROCOMER mantendrá su firme compromiso en estos dos temas. En el eje de atracción de inversión extranjera directa, se continuará la estrecha coordinación con CINDE en el asesoramiento a los inversionistas en temas relacionados a incentivos de los regímenes especiales de exportación. Además, tal y como se describe en el apartado de “Reenfoco de encadenamientos”, la Dirección de Encadenamientos alineará sus recursos a las necesidades de las empresas de IED instaladas y enfocará esfuerzos en la atención de los ejecutivos internacionales de estas.

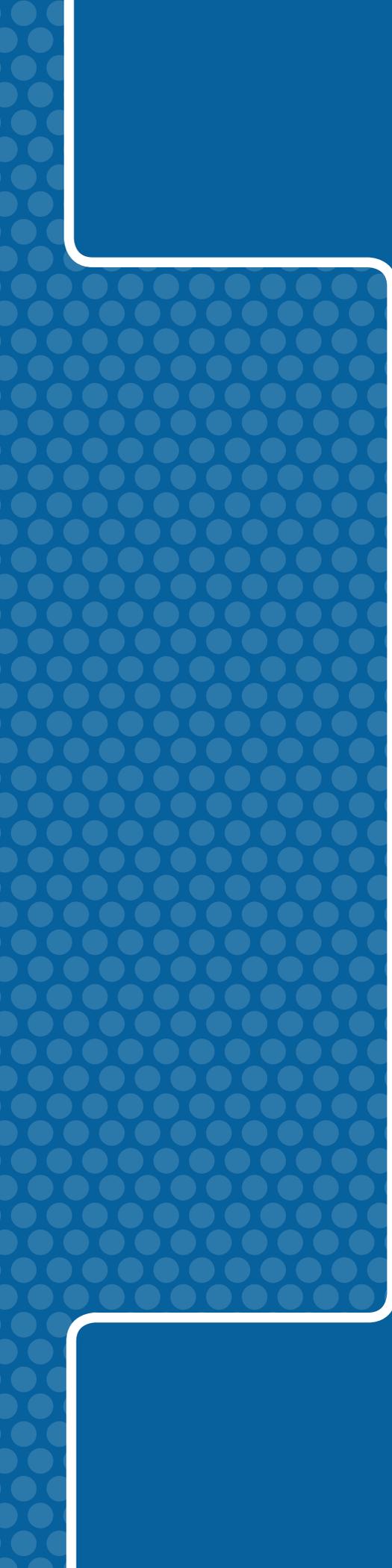
Adicionalmente, trabajando de la mano con COMEX en el fortalecimiento y aprovechamiento de los acuerdos comerciales, PROCOMER realizará un esfuerzo importante en la coorganización de la Cumbre China-Latinoamérica, durante el 2013. Este evento reúne periódicamente a los países de la región con este importante mercado asiático y constituye para el país, un paso fundamental en la consolidación de esta avenida comercial. En este mismo sentido, se trabajará conjuntamente con COMEX y CINDE en los estudios de factibilidad y el seguimiento a la propuesta de creación de una Zona Económica Especial, desarrollada en colaboración con China.





**“Con el apoyo de la Promotora hemos logrado exportar a Canadá, Rusia y España, a través de nuestra participación en la Misión Comercial a Canadá 2010, PMA 2011 y Misión de Compradores Costa Rica 2012, respectivamente. PROCOMER es un socio estratégico en nuestra operación. La gran calidad de su apoyo y alto grado de profesionalismo hacen que su trabajo sea excelente, y en beneficio del país, así como de nosotros los exportadores”.**

*Gabriela Sandí*  
Upala Agrícola



**ANEXOS**

## Anexo: Objetivos específicos por área

En esta sección, se presentan los principales objetivos y acciones por desarrollar en los próximos dos años en cada uno de los departamentos.

### Resumen de objetivos específicos por área

#### Inteligencia Comercial

1. Logística
  - Incursionar en asesoría en Supply Chain Management.
  - Establecer lineamientos para el SIL 2.0.
2. CACEX
  - Estructura proyecto "Wiki" y definir herramienta de administración del capital intelectual.
  - Centralizar la capacitación institucional en el CACEX.
  - Crear una Plataforma e-learning para el exportador.
  - Establecer una red de proveedores de servicios de inteligencia específicos.
3. Investigación de mercados
  - Promover un mayor alcance de las investigaciones de mercado.
  - Dar un mayor énfasis en estudios para el sector industrial.
  - Dar seguimiento al cliente posestudios.
4. Otros
  - Realizar investigaciones y estudios en temas estratégicos.
  - Desarrollar una Plataforma de Business Intelligence para PROCOMER.

#### Promoción Comercial

1. Identificar empresas con alta capacidad para innovar o generar valor agregado en sus procesos o productos.
2. Consolidar estrategia demand driven en la red de oficinas del exterior.
3. Focalizar el trabajo del personal en la asesoría comercial, la promoción de los eventos internacionales y el seguimiento de los negocios.
4. Segmentar metas para asegurar negocios nuevos y de mantenimiento.
5. Desarrollar un programa de mejora en empaque para la Pyme costarricense.
6. Consolidar el uso de la herramienta CRM.
7. Planificar potenciales aperturas de oficinas en el exterior.
8. Establecer un plan de desarrollo regional para cada oficina local.
9. Alinear eventos internacionales con Marca País.
10. Impulsar la creación de un Centro de Distribución de Productos en Estados Unidos de América.
11. Rediseñar la estrategia TIC, bajo sectores, plataforma tecnológica y mercados.
12. Ofrecer una asesoría y coaching a la medida del sector exportador.
13. Estructurar un plan de comunicación para dar a conocer la plataforma de servicios de promoción.
14. En coordinación con el Departamento de Comunicación, divulgar casos exitosos en medios masivos.

#### Encadenamientos para la Exportación

1. Implementar un modelo de desarrollo de suplidores mediante el empleo de la figura de gestores empresariales.
2. Consolidar la plataforma tecnológica de vinculación en línea Marketplace.
3. Modificar indicadores de promotores, focalizados en el monto, no en la cantidad.
4. Clasificar y seleccionar exportadoras por apertura y proyectos de desarrollo.
5. Fortalecer la Comisión Interinstitucional de Encadenamientos (CIE).
6. Diseñar un plan de encadenamiento local específico por cliente.
7. Diseñar e implementar indicadores de rendimiento para gestores de desarrollo.
8. Identificar mercados y acceso para los suplidores desarrollados.
9. Implementar un Plan de Comunicación para dar a conocer los servicios y casos de éxito.
10. Desarrollar alianzas estratégicas con entidades financieras y de formación formal.
11. Unificar la presentación de servicios con otros departamentos de PROCOMER.
12. Realizar sostenida y progresivamente mapeos de la capacidad industrial en los sectores productivos de mayor demanda local e internacional.
13. Desarrollar planes de carrera en el equipo para fortalecer habilidades de investigación, análisis y gestión de proyectos.
14. Rediseñar la herramienta de diagnóstico aplicada a los suplidores.
15. Implementar un escalafón de suplidores de acuerdo al diagnóstico de PROCOMER.

#### Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)

1. Poner en marcha el SIVUCE 2.0.
2. Lanzar una campaña de posicionamiento de servicios y SIVUCE 2.0.
3. Realizar un Congreso de Exportación Definitiva.
4. Desarrollar un programa de asesoría en trámites para las empresas.
5. Implementar un inventario de materiales para preguntas frecuentes.
6. Desplegar un proyecto cartera de clientes, donde haya un asesor designado para cada empresa usaria de los servicios.
7. Generar comunicados e información diferenciada por tipo de cliente, monitoreo y retroalimentación de normativa a clientes.
8. Desarrollar quioscos operativos para trámites en distintas zonas del país.
9. Mapear proceso total de exportación (registro de productos y puertos) para SIVUCE 3.0.
10. Desarrollar curso de "Enséñame a exportar" y juegos interactivos.
11. Desarrollar un proyecto de Interoperabilidad centroamericana.
12. Establecer Benchmarks y compartir experiencias con otras VUCE.

#### Regímenes Especiales

1. Sistematizar trámites y gestiones, mediante la coordinación interinstitucional y el traslado de todos los procesos a la nueva plataforma de trámites.
2. Desarrollar un plan donde se promueva la implementación y el uso adecuado de los nuevos sistemas de trámites entre los actores relacionados con las empresas beneficiarias de regímenes especiales.
3. Fortalecer la cultura organizacional dentro de la gerencia, para fomentar el sentido de pertenencia y servicio al cliente a nivel interno y externo.
4. Implementar mecanismos de asesoría diferenciados que se ajusten a las necesidades de las empresas beneficiarias de Zona Franca y de las instituciones relacionadas a estas.

## Marca País

1. Lanzar campaña de sensibilización del sector exportador: presentación de la Marca País, sus valores y atributos, su identidad visual, mensajes centrales y aplicaciones (uso).
2. Promover los principios sobre los cuales se construirá la imagen de Costa Rica.
3. Iniciar una campaña para la población en general con el objetivo de introducir la marca, sus principios y mensajes clave.
4. Desarrollar estrategias de relaciones públicas a nivel nacional e internacional: manejo de medios locales e internacionales para dar a conocer la noticia del lanzamiento de la nueva Marca País.
5. Impulsar una campaña y la activación digital: para promover una imagen fresca, moderna, innovadora y vanguardista de la marca.
6. Definir un modelo de licencias de uso de Marca País y estándares relacionados directamente con la construcción de los principios de negocio de la Marca País.
7. Establecer promociones intersectoriales, merchandising, planes de lealtad y otros.

## Comunicación

1. Comunicación y nuevas tecnologías: construir sobre la plataforma de redes sociales y la comunicación digital. Buscar mayor integración de estos canales con el sitio web.
2. Establecer una plataforma estandarizada de comunicación: para comunicar los mensajes definidos por la institución para sus diferentes públicos. Esta plataforma incluye elementos básicos de construcción de marca, además de procedimientos, guías y herramientas de medición de resultados.
3. Definir una operación y estructurar el servicio de la unidad de eventos.
4. Apoyar la gestión internacional de la institución, que busca posicionar la Marca País y la oferta exportable nacional.
5. Alcanzar al exportador: a nivel nacional, se trabajarán esfuerzos de comunicación dirigida a públicos de la Promotora; estos se segmentarán según su perfil, para emplear los canales más adecuados.

## Legal

1. Desarrollar un sistema de administración de conocimiento (Digesto).
2. Simplificar y asesorar a los exportadores en normativas y trámites.
3. Crear un inventario de preguntas frecuentes.
4. Crear un compendio legal anotado y concordado, y un Manual de Zonas Francas.
5. Desarrollar un programa de actualización para clientes externos en normativa y jurisprudencia.
6. Capacitar a clientes en procedimientos internos.
7. Automatizar los trámites internos mediante el uso de la plataforma “cero papel”.
8. Establecer un programa de entrenamiento cruzado con otras instituciones y pasantías en temas especializados.

## Gerencia Administrativa Financiera

1. Establecer una unidad institucional de servicio de contrataciones.
2. Implementar el sistema Merlink.
3. Mejorar el orden en la tramitología mediante la revisión de flujos de trabajo.
4. Separar la jefatura de compras de los trámites de servicios generales.
5. Determinar procesos recurrentes y documentarlos.
6. Revisar y rediseñar procedimientos de contratación.
7. Implementar un sistema de alertas automático para contratos.
8. Investigar las mejores prácticas de administración de servicios internos.

## Gestión Humana

1. Desarrollar un modelo de gestión por competencia institucional.
2. Diseño de planes de sucesión: se implementará la herramienta para determinar las personas que internamente se pueden colocar en un mapa de sucesión y su plan de formación.
3. Desarrollo de Portal de e-learning interno con el uso de la plataforma de gestión documental.
4. Crear un programa de entrenamiento cruzado: se llevará a cabo un diagnóstico y se desarrollará un entrenamiento para algunas posiciones predeterminadas, con el fin de poder ofrecer al cliente externo información institucional integral.
5. Gestionar beneficios: por medio de estudios de mercado y determinación de necesidades y/o expectativas del personal, se estarán planteando e implementando nuevas modalidades de beneficios que no impliquen necesariamente impacto al presupuesto institucional.
6. Fortalecer las acciones dirigidas al aporte en responsabilidad social como parte del proceso de cambio en la cultura institucional.
7. Potenciar puestos clave: determinar los puestos clave dentro de la institución, para desarrollar un plan especial.

## Tecnologías de la Información (TI)

1. Integración del flujo de trabajo institucional.
  - Implementar plataforma de gestión documental.
  - Crear una plataforma de reglas institucionales.
  - Bus de Integración de Servicios Institucionales.
2. Mejorar acceso a servicios para el exportador:
  - Potenciar el proyecto Sivuce 2.0.
  - Reforzar la plataforma “cero papel”.
  - Automatizar procesos de regímenes especiales.
  - Implementar servicios web para la interoperabilidad con los sistemas de PROCOMER.
  - Proveer herramientas de inteligencia de negocios para el acceso a la información institucional.
3. Intercambio de datos e interoperabilidad:
  - Priorizar inversión en soluciones compartidas para la prestación de servicios integrados y multicanal.
  - Mejorar la gestión y el contenido de la presencia web de la institución.
  - Integración a la “nube de Secretaría Técnica de Gobierno Digital”.
4. Mejorar provisión de servicios al sector público y funcionarios.
5. Alinear aplicaciones del núcleo institucional.
6. Unificación de redes y comunicaciones.
7. Construir la Nube de Servicios.
8. Servicio de Soporte al Usuario (Interno + Externo) con SLA y estándar ITIL.
9. Aprovechamiento de equipo y programas de productividad.
10. Promover el uso de la intranet institucional.
11. Aprovechar el servicio de e-Learning (UPROCOMER).
12. Documentar requerimientos de sistemas (BPM 2.0).
13. Usar estándares de desarrollo y arquitectura de sistemas.
14. Reorganizar el equipo humano TI.
15. Establecer y seguir el Plan Estratégico TIC y el mapa de ruta.



**“Gracias al acompañamiento de PROCOMER, que nos ha encadenado exitosamente, en Etipres vendemos actualmente un 50% de nuestras etiquetas a empresas del sector médico”.**

*Manuel Grinspan*  
Etipres S.A.

# PROCOMER

PROMOTORA DEL COMERCIO EXTERIOR DE COSTA RICA

**Teléfono:** 800-PROCOMER

**Email:** [info@procomer.com](mailto:info@procomer.com)

**Dirección:** Escazú, sobre la Autopista Próspero Fernández, costado oeste del Hospital Cima, Complejo Plaza Templo, piso 3



[exportacr](#)