



*esencial*  
**COSTA  
RICA**

# ESTRATEGIA

2019-2022 **NEGOCIOS CON  
PROPOSITO**







Atención - 460  
60% / yr.  
conversiones

Exportación  
5% PYMES  
\$200k  
\$500k  
- 25 hrs  
- 11 hrs

Conversiones  
Educar  
→

	P	
	R	DD
	IC	

# CONTENIDO

---

## 1. NUESTRO ESCENARIO

- |                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 1. Resultados 2015-2018         | 12 |
| 2. Clima organizacional         | 13 |
| 3. Reconocimiento internacional | 14 |

## 2. NUESTRAS ASPIRACIONES

- |                             |    |
|-----------------------------|----|
| 1. Compromiso COMEX         | 16 |
| 2. Compromiso institucional | 17 |

## 3. NUESTRA PARTITURA

- |                         |    |
|-------------------------|----|
| 1. Misión               | 18 |
| 2. Visión               | 18 |
| 3. Nuestros Intérpretes | 20 |
| 4. Premisas             | 22 |
| 5. Ejes transversales   | 24 |
| 6. Pilares              | 26 |

# Mensaje de la Ministra y el Viceministro de Comercio Exterior



La Promotora del Comercio Exterior cumplirá 25 años al cabo de la actual Administración, un periodo histórico que se ha caracterizado por la mejora continua, la búsqueda de la excelencia y el compromiso con el desarrollo económico del país. Por eso, para establecer las directrices que guiarán el futuro de la institución, es importante mirar al pasado.

El desarrollo histórico de Procomer —hasta la escritura de estas palabras— se puede entender en tres grandes periodos. En el primero de ellos, la Promotora contribuyó con la generación de las capacidades necesarias para que Costa Rica se insertara de manera exitosa en los mercados internacionales. Posteriormente, con la llegada del nuevo milenio, la institución inició una segunda etapa caracterizada por el crecimiento de las exportaciones, el aumento de la complejidad institucional y la presencia en distintas regiones del país.

Ese crecimiento institucional dio paso a un tercer periodo en la historia de Procomer. En este, la eficiencia operativa, la apertura de oficinas en el exterior y la diversificación de las tareas organizacionales le valieron a la entidad múltiples galardones como la mejor promotora comercial del mundo, de acuerdo con el Centro de Comercio Internacional (ITC, por sus siglas en inglés).

Así, el Plan Estratégico 2019-2023 marca un nuevo periodo en la historia de Procomer, por lo que debe satisfacer un nuevo mandato: no basta con ser la mejor agencia de promoción de las exportaciones en el mundo, sino que se debe dar un paso más allá e ir a donde nadie más ha ido.

¿Cómo se realizará dicha tarea? El actuar diario de la Promotora del Comercio Exterior estará en manos de un equipo robusto, preparado e innovador que siempre dará el máximo por el desarrollo económico del país.

Entretanto, cuatro compromisos nacionales orientarán el trabajo de la institución:

- el aumento en las exportaciones de bienes y servicios, con un énfasis especial en las ventas al exterior que se generan fuera del Gran Área Metropolitana;
- la generación de nuevos encadenamientos productivos que contribuyan a robustecer la economía nacional;
- la simplificación de trámites a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUI); y
- la revitalización de la agricultura y la pesca por medio de la coordinación interinstitucional del Programa Descubre.

De esta forma, Procomer se consolidará como la compañera estratégica de exportadores nuevos y habituales: la Promotora será aún más cercana, más potente e, indiscutiblemente, más innovadora.

Además, el compromiso con el desarrollo económico del país debe mantenerse. Se espera que la gran comunidad que forma Procomer continúe con la generación de nueva oferta exportable y apoye la transformación productiva verde, el desarrollo de condiciones de mayor competitividad para nuestro país y condiciones idóneas para la facilitación del comercio, la generación de encadenamientos productivos y la reducción de la brecha de género, siempre desde sus espacios de incidencia dentro de la política pública.

Procomer también tendrá un ojo en el futuro con el que prestará atención a los grandes retos de la Cuarta Revolución Industrial. Esto requerirá de un trabajo estrecho con las instituciones de Gobierno y la Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE), para cosechar el talento humano que requiere a la nueva economía basada en el conocimiento.

Todo el actuar institucional se debe enmarcar en un único objetivo: generar el mayor bienestar para el mayor número.



# Presentación del Gerente General de PROCOMER

## Servicio y compromiso con el futuro

PROCOMER presenta con orgullo y compromiso el Plan Estratégico Institucional 2019-2022, resultado de un extenso y exhaustivo proceso de análisis y evaluación de las principales variables que permiten que Costa Rica cuente con un modelo exitoso, eficiente e inclusivo de exportaciones. Un modelo que hace posible a más de 2.500 exportadores, grandes y pequeños, colocar más de 4.500 productos, en más de 155 destinos. Un exitoso modelo que nos proyecta al mundo como: Un país pequeño, con una gran visión.

Gracias a la consolidación de este modelo y a la evolución de PROCOMER es que logramos convertimos en un valioso instrumento de apoyo para las y los exportadores, una institución con reconocimiento internacional por nuestra excelencia. Ahora nos ponemos el reto de ser el compañero, el partner que el sector exportador necesita para alcanzar más mercados, llegar a más consumidores internacionales y posicionar la oferta exportable nacional con los valores que caracterizan a nuestro país: sostenibilidad, inclusión e innovación.

En PROCOMER creemos que hacer negocios, no es suficiente. Estamos convencidos de que la generación de riqueza solo es importante si viene de la mano de mayor bienestar para nuestra gente; si se refleja en más y mejores empleos, más productividad, mayor calidad, nuevos productos, crecimiento sostenido y respetuoso

con el ambiente. Por eso, nuestra consigna y nuestro enfoque estarán enmarcados, durante este nuevo periodo, en hacer negocios con propósito. Seguros de que la clave de nuestro éxito es la gente, promovemos una cultura de servicio que conjuga la pasión de nuestros promotores, la precisión de nuestros investigadores de mercado, la ética de nuestros colaboradores, el compromiso de nuestra comunidad con el esfuerzo y las necesidades de los empresarios, para ofrecerle al mundo una oferta exportable diferenciada y con estándares de clase mundial.

Nuestra eficacia es solo posible gracias a la agilidad en nuestra manera de proceder; es decir, la eficiencia de nuestros procesos e innovación que son revisados y actualizados constantemente, como respuesta a las demandas de servicios cada vez más exigentes y de mayor valor agregado.

Nuestro enfoque esta siempre sobre el impacto que tienen nuestros servicios y el apoyo que damos al sector exportador. Ejecutamos nuestros planes y estrategias basándonos no solo en los indicadores de gestión, que permiten llevar a la práctica los planes y proyectos en beneficio del sector exportador, sino que además y de manera proactiva, fijamos nuestras metas y alcance en el impacto, que garantice la trazabilidad de nuestras acciones y la transparencia de nuestro actuar.

El trabajo conjunto y armonioso entre el sector público y el empresariado, representado en su mayoría por pymes, así como con cámaras empresariales, sectores sociales y académicos ha perfilado un andamiaje institucional sólido y congruente, que ha permitido que el sector exportador crezca y se desarrolle de manera constante y sostenida.

Las políticas de comercio exterior, los tratados y negociaciones comerciales con el resto del mundo, que hoy tiene el país, no habrían sido posible sin una coordinación de instituciones como el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), la Coalición de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE) y la Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER); que en conjunto con otros sectores, y de la mano de nuestras empresas exportadoras, nos permiten ingresar con seguridad y confianza a este nuevo periodo, llenos de positivismo, energía y compromiso con el desarrollo del país.

Un panorama mundial complejo y un entorno internacional cada vez más competitivo y exigente nos hace vislumbrar grandes retos y oportunidades, a las cuales haremos frente como lo hemos hecho en los últimos años, pero ahora con mejores herramientas, mejor capacitados y con el compromiso inquebrantable de servicio y de cumplir nuestra misión de promover y facilitar el comercio exterior y la inversión, en beneficio de nuestros exportadores y nuestra patria.



# INTRODUCCIÓN

Concluimos un ciclo muy exitoso en materia de promoción de exportaciones y preparamos la escena para un ciclo de nuevas partituras, uno en el que auguramos beneficios para el sector exportador y generación de bienestar económico, ambiental y social para Costa Rica.

Durante los últimos 20 años, en la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), hemos trabajado fuerte y constantemente nos reinventamos; evolucionamos para estar en línea con las tendencias mundiales y brindar el apoyo correcto a nuestros aliados para conseguir roles protagónicos a cada exportador que traspasa las fronteras costarricenses.

La ejecución exitosa del Plan Estratégico 2015-2018 nos dejó un PROCOMER más fortalecido, con mayor diversificación y eficiencia operacional, ejemplo de esto es la consolidación de oficinas de promoción comercial en el exterior con apoyo del modelo de Diplomacia Económica, la creación de un Centro de Distribución en Miami para productos de exportación costarricenses, la creación y consolidación de la plataforma de e-commerce para que más pymes puedan exportar, avances importantes en la plataforma digital VUCE 2.0, el inicio de construcción de la Ventanilla Única de Inversión, nuevos proyectos de emprendimiento y apoyo en financiamiento, así como haber alcanzado, por quinto año consecutivo, un lugar de privilegio en el ranking de promotoras de comercio del mundo del Centro de Comercio Internacional (ITC por sus siglas en inglés) de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Hoy, tras haber alcanzado estos y otros logros, nos propusimos ser protagonistas en el desarrollo de nuevas oportunidades para el país. Realizamos el proceso de planificación estratégica para el periodo 2019-2022, en el cual visualizamos al **PROCOMER 4.0, un PROCOMER inclusivo y generador de negocios con propósito.**

Este Plan Estratégico 2019-2022 será la partitura que debemos seguir para convertirnos en el PROCOMER aliado, el PROCOMER que afinará cada instrumento que compone el sector para ofrecer una plataforma de servicios de alto impacto, capaz de crear nueva oferta exportable y ampliar nuestros mercados. Buscamos ser el aliado que llevará a las empresas a la transformación productiva verde, a la consolidación de la Ventanilla Única de Inversión (VUI), al relanzamiento del sector agrícola, a la inclusión de la mujer en los procesos de comercio exterior, a una articulación interinstitucional que nos permita tocar, como buena orquesta, cualquier melodía que nos lleve a competir en los mercados internacionales.

Para interpretar con éxito cada nuevo compás de la estrategia para los próximos cuatro años, tomamos en cuenta megatendencias y objetivos de desarrollo sostenible que se traducen en compromisos de sector e institucionales.

Confiamos en que cada uno de nuestros aliados y socios estratégicos será clave del impacto y apoyo que PROCOMER quiere lograr en el sector exportador.





# 1. NUESTRO ESCENARIO

## 1.1 Resultados 2015-2018

En los últimos tres años (2015-2018) nuestro desarrollo nos permitió convertirnos en una institución modelo, que ha destacado por aplicar una estrategia enfocada en la **diversificación y eficiencia operacional**. Si bien, estamos por cambiar el ritmo para transformar nuestra estrategia en un modelo de **inclusión y desarrollo de negocios con propósito**, la armonía perfecta para el acompañamiento de cualquier exportador; reconocemos que los resultados alcanzados han permitido consolidar un sector capaz de ser protagonista en escenarios de talla mundial.

Durante el último periodo, nuestro desempeño apuntó al cumplimiento de **indicadores**, derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018; así como a una ejecución exitosa de nuestra gestión.

### INDICADORES DE GESTIÓN



### INDICADORES DE IMPACTO

Según PND 2015-2018



### INDICADORES DE EFECTO

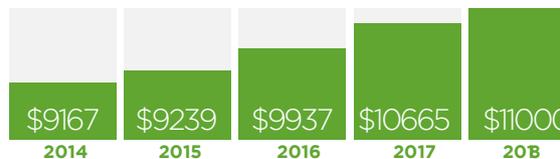
Según PND 2015-2018



El talento característico de los costarricenses, una atinada interpretación de la estrategia por parte de nuestro equipo y el trabajo conjunto con el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) y la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) logró que nos conocieran en más de 50 países, a través de un crescendo sostenido en las exportaciones de bienes y servicios. De igual forma, permitió generar nuevos negocios por medio de encadenamientos productivos y la creación de empleos para el sector exportador.

### EXPORTACIONES DE BIENES

MILL USD



### EXPORTACIONES DE SERVICIOS

MILL USD





## EMPLEO EXPORTADOR

MILL USD



## ENCADENAMIENTOS

MILL USD



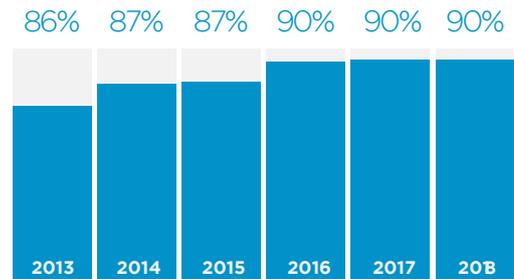
Derivados de la estrategia 2015-2018, se han gestado proyectos que poco a poco marcan el son de inclusión, sostenibilidad e innovación que queremos impregnar en nuestra nueva estrategia, entre ellos los programas de emprendimiento para la exportación, el concurso de transformación productiva verde “Crecimiento Verde” y el concurso de innovación abierta “The Blueprint”.

Dichos proyectos nos permitieron **acelerar 185 emprendimientos y pymes, generar encadenamientos productivos basados en la innovación y otorgar capital semilla para la transformación productiva verde a pymes.**

## 1.2. Clima organizacional

El éxito en la interpretación de cualquier partitura solo se alcanza a través de la combinación de un escenario, instrumentos de calidad y los mejores intérpretes, es por ello por lo que, procuramos facilitar las mejores condiciones para cada uno de los colaboradores que componen la gran orquesta en que se ha convertido PROCOMER.

Durante los últimos años hemos logrado funcionar bajo un excelente clima organizacional, evaluado de manera constante por medio de variables como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación interna, herramientas de trabajo, formación y desarrollo, organización, compensación, instalaciones y ética.



## 1.3 Reconocimiento internacional

La propuesta de una estrategia ambiciosa y el talento institucional nos ha colocado en la cúspide del ranking de agencias de promoción de comercio e inversión, durante 5 años consecutivos. Hemos sido evaluados por el Centro de Comercio Internacional (ITC por sus siglas en inglés) en 340 variables técnicas y seguimos consolidándonos como institución modelo en el mundo.

La ejecución institucional y el aporte tan significativo al sector de comercio exterior nos ha hecho merecedores de una envidiable calificación, que evidencia trabajo profesional, la vivencia de valores compartidos y que; además, como afirma el ITC, recibe la validación, aprobación y admiración de entidades a nivel interno y externo.

Nuestro afán por convertir a Costa Rica en un destino clave para los negocios, con un sector de comercio exterior innovador, sostenible e inclusivo, nos ha permitido mejorar de manera consistente. Estos procesos de mejora continua facilitan los conciertos a dos o tres veces, donde en conjunto con otras instituciones fuera y dentro del sector deleitamos vista y oídos de quienes nos miran crecer desde diversas partes del mundo.

Creemos en lo que la creatividad de nuestros colaboradores gesta y en la pasión con la que trabajan por hacerlo realidad, de ahí nace la excelencia, de ahí nace el espíritu de una institución líder.

- “PROCOMER HAS REINFORCED ITS #1 POSITION AGAINST THE 63 ORGANIZATIONS THAT HAVE BENCHMARKED TO DATE...”
- “PROCOMER IS A TOP PERFORMER WITH POWERFUL POTENTIAL...”
- “PROCOMER IS THE TRADE PROMOTION ORGANIZATION THAT IT’S PEERS ASPIRE TO BE...”

FUENTE: Reporte Centro de Comercio Internacional 2018



## 2. NUESTRAS ASPIRACIONES

Queremos ser una institución que gestione con excelencia el comercio internacional e inspire a quienes nos observan, porque creemos en una economía basada en el respeto a la naturaleza y en el talento humano especializado y diverso que tiene nuestro país; es por ello por lo que para hacer realidad nuestras aspiraciones, asumimos compromisos nacionales e institucionales medibles y verificables.

Somos parte del compromiso que Costa Rica asumió con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de las Naciones Unidas, creemos en el crecimiento económico basado en la responsabilidad social y ambiental. Los ODS son los pilares del Plan Nacional de Desarrollo (PND), donde el sector comercio exterior asume, como propias, nueve metas de impacto nacional, cinco de ellas estrechamente ligadas a nuestro quehacer institucional:

### PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2019-2022

<b>AUMENTO DE EXPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b> \$94.500 MILL	<b>AUMENTO DE EXPORTACIONES REGIONES BRUNCA CHOROTEGA Y PACIFICO CENTRAL</b> \$652 MILL	<b>SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS TRAVES DE VUI</b> 45 DÍAS SERVICIOS 150 DÍAS MANUFACTURA
<b>AUMENTO ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS PROCOMER</b> \$66 MILL	<b>ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA</b> \$10.500 MILL	<b>DESCUBRE</b> 10 ACTIVIDADES IDENTIFICADAS
<b>INGRESO DE COSTA RICA A LA OCDE</b>	<b>APROBACIÓN Y ENTRADA EN VIGOR TLC CON COREA</b>	<b>MODERNIZACIÓN DE LOS PUESTOS FRONTERIZOS DEL PAIS</b>



## 2.1 Compromiso COMEX

Como un buen trío, trabajamos en conjunto con el COMEX y CINDE para cumplir los objetivos de nuestro sector, entre los que destacan el apoyo para la incorporación de Costa Rica a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el apoyo para la transformación productiva del sector agro y la atracción de inversión extranjera directa.



ADHERIRNOS  
A LA OCDE



POTENCIAR EL  
CRECIMIENTO DE  
**EXPORTACIONES Y  
ENCADENAMIENTOS**



ATRAER FLUJOS DE  
IED A MÁS  
REGIONES  
DEL PAÍS Y  
POSICIONARNOS EN  
**LAS CADENAS  
GLOBALES DE  
VALOR**



CONTRIBUIR A LA  
TRANSFORMACIÓN  
PRODUCTIVA CON  
**ÉNFASIS EN NUEVAS  
ACTIVIDADES Y  
MERCADOS DESCUBRE**



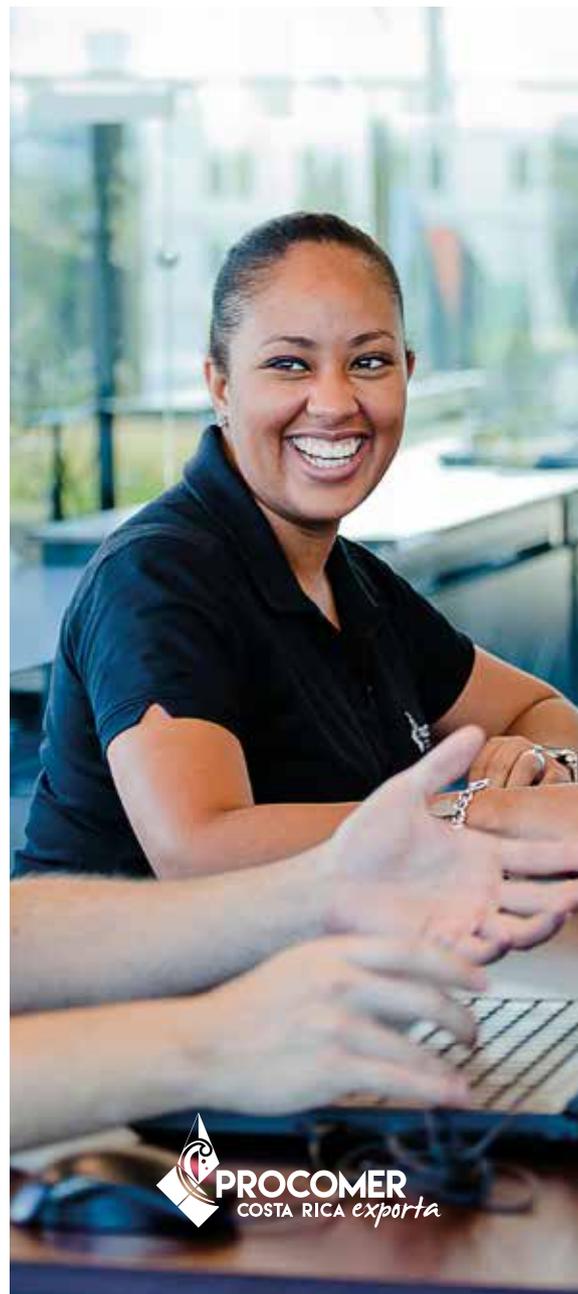
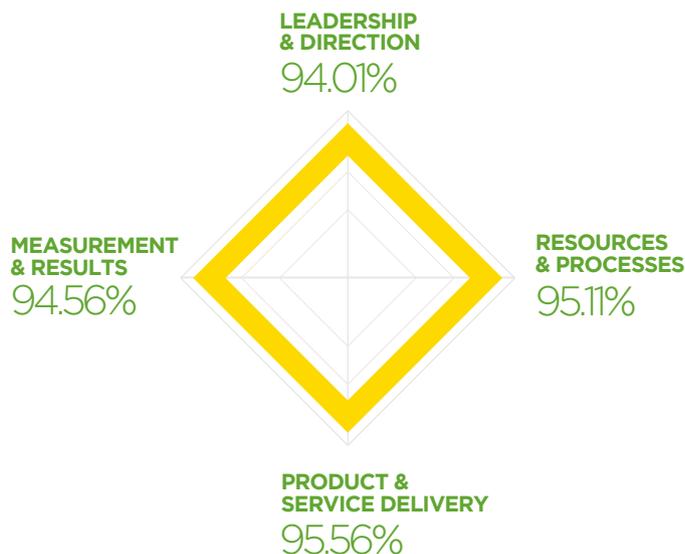
PROMOVER LA  
**FACILITACIÓN  
DEL COMERCIO** EN  
TODOS LOS NIVELES

## 2.2 Compromiso institucional

Nos motivan los retos y queremos seguir siendo el principal actor en el escenario de instituciones de promoción comercial a nivel mundial, aspirando a la interpretación de una nota perfectamente afinada. Nuestro compromiso institucional es mantener y mejorar la calificación del ITC en los ejes de liderazgo y dirección, recursos y procesos, medición y resultados, y servicios. Queremos seguir demostrando que Costa Rica puede ser número uno en la gestión del comercio exterior.

Para ello, tomamos nota de cada acotación que el ITC hizo a nuestro desempeño y procuramos que la partitura 2019-2022 sea vivo ejemplo de nuestro espíritu, que represente las ansias de ser instrumento de desarrollo para Costa Rica y que inspire a cada uno de los actores que a gran o pequeña escala generan impacto en el sector de comercio exterior.

**“PROCOMER es audaz, aventurero, disruptivo, pura vida”** mencionó el ITC en su última evaluación; hoy nos creemos más esa afirmación y trabajamos para llegar a más.



## 3. NUESTRA PARTITURA

### 3.1 Misión

Nuestra razón de ser descansa en la **Ley de la República N°7638 Creación de COMEX y PROCOMER**, donde se detalla a cabalidad la armadura de nuestra labor, esa tonalidad dominante que mantiene a raya cada una de nuestras ideas y proyectos. Es ahí entonces, donde queda en firme la misión de:

**PROMOVER Y  
FACILITAR EL  
COMERCIO EXTERIOR Y  
LA INVERSIÓN**

### 3.2 Visión

En los 200 años de historia de nuestra república aprendimos que el desarrollo se basa en el acceso a la educación, por eso en 1871 dimos acceso gratuito a ella, además entendimos que con las armas no logramos avance y decidimos, en 1949, abolir el ejército y usar estos recursos en educación y salud. También, comprendimos que la naturaleza es nuestra aliada para el desarrollo económico y logramos revertir la deforestación en los años ochenta y noventa. Todas esas lecciones que hemos aprendido como país queremos que guíen nuestra visión como organización. La melodía que emite nuestro ejercicio como parte del sector de comercio exterior está en constante mutación y crecimiento; es por ello que dimos rienda suelta a nuestras ambiciones y fijamos como nueva visión:

**SER GENERADOR  
DE DESARROLLO  
ECONÓMICO  
INCLUSIVO Y  
SOSTENIBLE A  
TRAVÉS DE LAS  
EXPORTACIONES, LOS  
ENCADENAMIENTOS Y  
LA INVERSIÓN**

Esta nueva visión nos conduce al **desarrollo de negocios con propósito**, donde se apunta al éxito de las exportaciones y al reconocimiento internacional procurando siempre el beneficio social, económico y ambiental como distintivo y elemento de valor para nuestra imagen país.



*esencial*  
**COSTA  
RICA**

 **PROCOMER**  
COSTA RICA *exporta*

### 3.3. Nuestros Intérpretes

Es imposible interpretar una perfecta sinfonía sin una orquesta en la que cada músico sea capaz de leer, afinar y ejecutar el segmento de la partitura que le fue asignado. Da igual que cada nota en el pentagrama sea parte de una obra de arte, sin violines, flautas y percusión, no hay concierto.

Sucede lo mismo con nuestra estrategia, aunque fue creada prestando meticulosa atención a los detalles, necesidades y contexto del sector de comercio exterior costarricense, deja de ser papel en el momento en el que nuestros colaboradores la entienden, la valoran y se comprometen; no solo con la institución, sino con el desarrollo de su país.

En PROCOMER trabajamos con **pasión**, porque descubrimos la forma de hacer **negocios con propósito**. Actuamos con **agilidad**, porque tenemos el apoyo incomparable del **talento colectivo** costarricense. Desarrollamos proyectos donde la **creatividad** y la **integridad** hacen más fuerte nuestra esencia, la esencia de Costa Rica.



#### PASIÓN

Trabajamos con entusiasmo para superarnos cada día y dar lo mejor por Costa Rica.



#### CREATIVIDAD

Buscamos nuevas formas de hacer las cosas para ser más eficientes y eficaces.



#### PROPÓSITO

Entendemos que trabajamos para el desarrollo de nuestro país.



#### TALENTO COLECTIVO

Compartimos conocimiento que nos hace crear e innovar de forma más productiva.



#### INTEGRIDAD

Somos congruentes entre lo que proponemos y ejecutamos, nuestro trabajo es ético, honesto y transparente.



#### AGILIDAD

Actuamos eficientemente para responder de forma oportuna a las necesidades de nuestros clientes.



## 3.4. Premisas

Aprendimos el lenguaje y la técnica que vuelve exitoso el desempeño de cualquier institución dentro del sector de comercio exterior, y tomamos las mejores prácticas de dicha ejecución, incluida la nuestra, como premisas para la interpretación de la partitura 2019-2022. Queremos entonces que cuando el sector

exportador piense en la labor de PROCOMER y el éxito de su estrategia, de por hecho que cada una de las acciones que nos condujo allí es producto de enfoque, inteligencia comercial, valor agregado, impacto, trazabilidad y coordinación interinstitucional.



ENFOQUE

Queremos seguir siendo flexibles y ágiles en la forma que atendemos las necesidades de nuestros emprendedores y exportadores, por que sabemos que la adaptación al cambio es parte central de nuestras partituras. Estamos constantemente analizando tendencias internacionales y en búsqueda de buenas prácticas para mejorar nuestro apoyo al sector. Creemos que es fundamental mantener nuestro foco en lograr la excelencia, fortaleciendo servicios y siendo versátiles, sin perder el norte de nuestra estrategia institucional y las metas propuestas para los próximos años.



INTELIGENCIA  
COMERCIAL

Nuestro accionar se basa siempre en información cuantitativa y cualitativa. Estamos en constante análisis de tendencias, demanda internacional, mercados, preferencias del consumidor, mejores prácticas de producción, certificaciones y estándares internacionales, tecnología, mercadeo, entre otros. Con el análisis de estos datos tomamos decisiones estratégicas y tácticas para guiar al sector exportador a los diferentes mercados, disminuyendo el riesgo y aumentando las posibilidades de éxito de las empresas costarricenses para insertarse en los mercados internacionales y las cadenas globales de valor.



VALOR  
AGREGADO

Detrás de cada uno de nuestros servicios hay profesionales especializados en varias áreas del conocimiento, talento nacional que permite que cada servicio de apoyo al exportador tenga un componente de esfuerzo país, inteligencia comercial, compromiso, agilidad y conocimiento técnico. Todos estos esfuerzos están orientados en proveer servicios con alto valor agregado para los exportadores.



esencial  
COSTA  
RICA

PROCOMER  
COSTA RICA *exporta*



## TRAZABILIDAD E IMPACTO

Conocemos la necesidad de medir todo lo que hacemos y establecer metas que pongan a prueba nuestras capacidades, para garantizar la eficacia de nuestros servicios y la eficiencia con que utilizamos nuestros recursos. Creemos en una administración basada en la relación con nuestros clientes, para lograrlo nos apoyamos en plataformas como un **Customer Relationship Management (CRM)**, que se convierten en el cerebro institucional donde se registra todo nuestro accionar.

El CRM nos permite tener un panorama claro de nuestros clientes y sus necesidades, nos ayuda a monitorear los pasos de las empresas en la ruta hacia la exportación, entendiendo con mayor detalle sus retos de internacionalización y ajustando de manera continua nuestros servicios para que el apoyo que reciben sea acertado, concreto y eficaz. Con estos esfuerzos logramos la trazabilidad de la relación con los clientes, para tener claro cuándo tenemos que afinar nuestro trabajo para cumplir con altos estándares de calidad y rendir cuentas con transparencia al sector exportador y al país en general.



## COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Tanto la estrategia como las acciones propuestas para el periodo 2019-2022, están diseñadas para trabajar en equipo con el resto de la institucionalidad nacional e internacional, tenemos retos grandes que asumir y nuestros aliados son parte del trabajo estratégico necesario para poder solucionarlos.

## 3.5 Ejes transversales

Trabajamos nuestra técnica y afinación para ejecutar nuestra nueva partitura con éxito, sin perder la línea demarcada por tres ejes transversales, derivados de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y que son de vital importancia para nuestro desempeño en el gran escenario del comercio exterior. De ahora en adelante, cada nueva nota que vayamos a entonar, estará basada en al menos uno de ellos:



### INCLUSIÓN

Creemos firmemente en que todos los integrantes de la orquesta que conforma el sector de comercio exterior son importantes. Procuraremos que cada actor relacionado al sector de comercio exterior o beneficiado del mismo, tenga un espacio para participar y contribuir a la construcción de una mejor Costa Rica.



### INNOVACIÓN

Reinventar, crear, mezclar, repensar, evolucionar. La innovación es otro de nuestros ejes transversales, una línea más del pentagrama sobre el que se compone nuestra obra, a través del cual se asegura una cultura de mejora continua y un refrescamiento de procesos ideal para el contexto en el que se desenvuelve el sector de comercio exterior de Costa Rica. Cada acción que emprendamos, será innovadora.

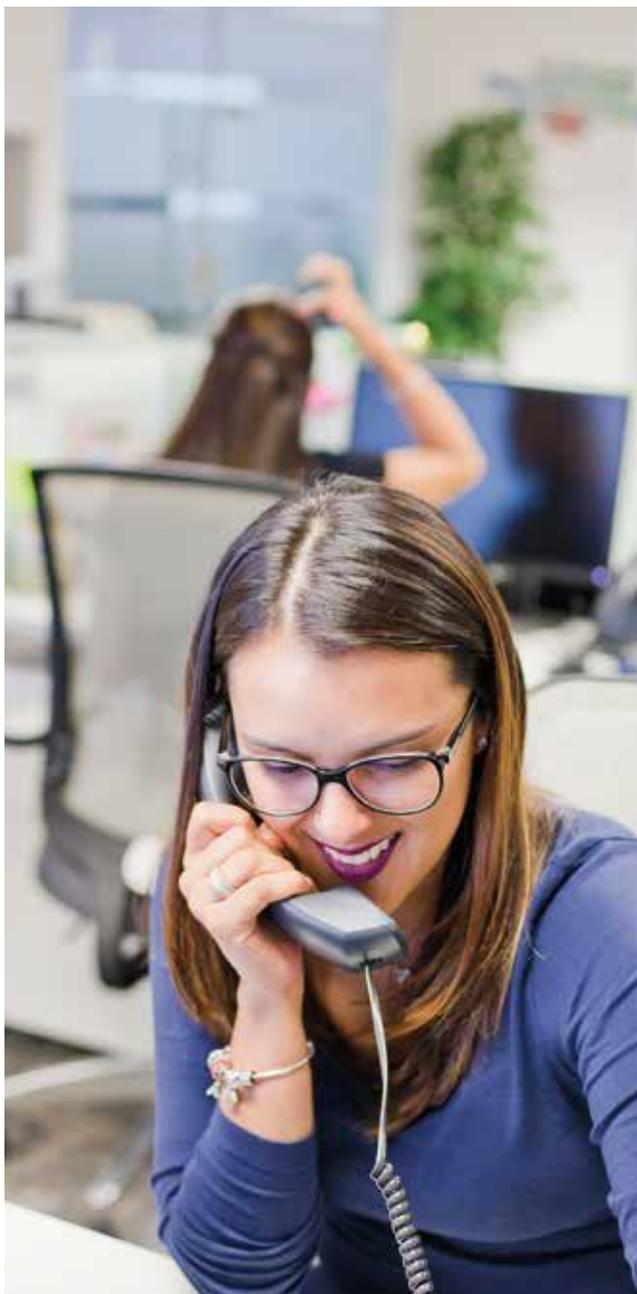


### SOSTENIBILIDAD

Hasta ahora una de las más conocidas interpretaciones de nuestra Costa Rica es la sostenibilidad; en PROCOMER entendemos que no solo es un asunto de tendencias y factores que incrementan la competitividad de las empresas del país, sino que es parte de la responsabilidad que tenemos de obtener crecimiento económico pero, sin dejar de proteger y conservar el ambiente y, procurar el máximo beneficios social.



*esencial*  
**COSTA  
RICA**



## 3.6. Pilares

### 3.6.1 Creación de nueva oferta exportable

Nuestro país ya exporta más de 4500 productos a 150 países, pero sabemos que existen bienes y servicios nacionales que tienen el potencial de llegar a otros mercados, nuevos escenarios. Por esa razón, nuestro primer pilar es impulsar la creación de nueva oferta exportable en cuatro sectores principales:



#### AGRÍCOLA

PRODUCTOS INCIPIENTES  
Y VERDES  
PESCA



#### ALIMENTOS

FUNCIONALES  
SUPERFOODS  
SALUDABLES



#### INDUSTRIA

QUÍMICO  
FARMA  
CUIDADO PERSONAL  
MECÁNICA Y ELECTRÓNICA



#### SERVICIOS

TIC  
BIOTECNOLOGÍA  
DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN VERDE  
ANIMACIÓN  
FÍLMICO

Para lograr que nuevos productos típicos conquisten otras fronteras, establecimos una serie de acciones prioritarias que nos guiarán en el periodo 2019-2022:

### GENERAR CAPACIDADES:

Nuestros emprendedores, son también intérpretes de esta nueva partitura, y como parte de la orquesta deben estar afinados para, en conjunto, alcanzar la internacionalización. Nos hemos propuesto capacitarlos en temas de exportación, con cursos como La Decisión de Exportar, Creando Exportadores, Taller de Empaque, INCOTERMS, entre otros. Estos espacios, desarrollados a lo largo del año, donde los emprendedores aprendan el paso a paso de la exportación y podamos apoyarlos en la gestión empresarial a través de aliados estratégicos.



### ASESORÍA EMPRESARIAL Y ACOMPAÑAMIENTO 1:1:

En los próximos años, trabajaremos en reforzar nuestro equipo de asesores que acompañe a los empresarios en el proceso de internacionalización. Estos equipos estarán conformados por profesionales en comercio exterior con capacidades para ser una guía en las diferentes etapas del proceso, desde establecer posibles mercados hasta la realización de citas de negocios con potenciales compradores internacionales. Los empresarios nacionales no estarán solos en su meta de llevar productos y servicios a mercados internacionales.

### FORTALECER PROPUESTA DE VALOR DE LAS EMPRESAS

Queremos que las empresas que trabajen con nosotros sean parte de programas de innovación que aseguren un ecosistema exportador dinámico y capaz de enfrentar los retos internacionales, con certificaciones que les permitan desarrollar productos y servicios costarricenses con altos estándares y capaces de acceder a los mercados más exigentes del planeta. Procurando que nuestras empresas exportadoras se unan a la transformación productiva verde, sean conocidas en el mundo por sus prácticas sostenibles y por sus esfuerzos en la disminución de su impacto ambiental.

### FACILITAR ACCESO AL FINANCIAMIENTO

Estamos convencidos de que existen las ideas y los productos para crear nueva oferta exportable, por lo que en nuestra estrategia se contempla facilitar a nuestros emprendedores el acceso a capital semilla y de riesgo, rondas de inversión y programas de crédito PYME a través de aliados estratégicos.



### IMPULSAR PRODUCTOS SOSTENIBLES Y DIFERENCIADOS EN MERCADOS CLAVE:

Contribuiremos en que nuestras empresas exportadoras tengan prácticas amigables con el ambiente, pero queremos ir más allá e incentivar la industria de productos sostenibles, que tengan trazabilidad del proceso de producción y que destaquen en la nueva tendencia mundial de productos verdes. Nuestro país ya es ejemplo mundial en temas como la reducción de la deforestación, matriz de energía renovable y protección de los ecosistemas. Queremos que nuestros productos exportables también sean ejemplo de cómo se puede exportar y generar productos de alta calidad sin destruir el medio ambiente, de esa forma nuestros productos se pueden diferenciar en un mercado mundial cada vez más exigente de prácticas que aseguren el futuro del planeta.

### FACILITAR PRUEBAS DE MERCADO

Tenemos presencia en más de 40 países y especialistas en mercados estratégicos de cuatro continentes, nuestro objetivo es facilitar pruebas de mercado en el sitio final donde llegan los productos nacionales. Nuestras oficinas internacionales trabajan para facilitar este proceso, para que los emprendedores que se aventuran en la internacionalización puedan realizar las primeras citas de negocios, sondeos de mercado y canales de comercialización, estudios de precios en supermercados y experimentar ese primer contacto experiencial con los mercados internacionales.

### PLATAFORMA DESCUBRE

Durante el periodo 2019-2022 seremos parte de la plataforma interinstitucional Descubre, que tiene como objetivo dinamizar el sector agrícola a través de productos incipientes y no tradicionales, para incorporar con mayor fuerza las diferentes regiones del país al comercio internacional, disminuyendo las brechas socioeconómicas territoriales. Para lograrlo se proponen cuatro plataformas: Prospección, paquetes llave en mano, inversión e innovación.

### INCLUSIÓN DE GÉNERO

Queremos que las mujeres tengan un rol más protagónico en el sector de comercio exterior y que se conviertan en modelos para aquellas mujeres que creen que no pueden estar insertas en el sector productivo. Para ellos creamos una estrategia de inclusión de género, en la que desarrollamos, entre otras iniciativas, el programa Women Export, que busca impulsar a las empresarias en los procesos de internacionalización.

Todas las acciones prioritarias las unimos a acciones institucionales ya existentes, con el propósito de definir una hoja de ruta para la creación de nueva oferta exportable.

Un aspecto fundamental para que las empresas logren

dar el salto a la internacionalización es la creación de un toolkit con los servicios de PROCOMER que se pondrán a disposición de esas empresas con potencial exportador. Esas acciones de acompañamiento fueron seleccionadas para tener el mayor impacto en las empresas:

## TOOLKIT CREACIÓN DE OFERTA EXPORTABLE



## 3.6.2. Consolidación de la oferta exportable

No basta con identificar nuevos exportadores para impulsar realmente al sector, es necesario también trabajar en la consolidación de estos para asegurar que su camino sea exitoso, constante y duradero. Trabajamos, en coordinación con nuestros aliados estratégicos, para buscar las mejores opciones de mercados, para innovar en los canales de distribución de nuestra oferta, para derribar poco a poco cada una de las barreras que limita el acceso del mundo a lo mejor de la esencia costarricense.

Las acciones que integran el pilar de consolidación de la oferta exportable son:



### Consolidación en mercados nuevos:

Buscamos ingresar con mayor fuerza a mercados nuevos, para diversificar nuestros destinos y acceder a más consumidores con estándares de calidad y sostenibilidad altos. Por esta razón vamos a impulsar los mercados de Reino Unido, Alemania, Corea, Japón, Israel y Suramérica.



### Mantenimiento de mercados tradicionales:

Queremos afianzarnos en los escenarios donde ya nos conocen y aplauden por nuestros productos y servicios de calidad. Por esta razón, vamos a redoblar esfuerzos en mercados como Estados Unidos, España, Centroamérica, El Caribe y China.



### Desarrollo de canales tradicionales y no tradicionales:

Continuaremos trabajando en el desarrollo de canales de comercialización tradicionales. Sin embargo, pondremos especial atención a nuevas oportunidades como los centros de distribución (CEDI), que permiten consolidar y guardar cargas a las pequeñas y medianas empresas en los mercados internacionales; así como al canal de e-commerce, que ha permitido a muchas pymes del país exportar sus bienes fuera de nuestras fronteras.



### Disminución de barreras no arancelarias

Queremos que nuestras empresas entonen sus mejores melodías en los mercados internacionales, y aportar para que las barreras no arancelarias dejen de ser un impedimento para alcanzar mayor competitividad. Por eso, trabajaremos en facilitar acceso a certificaciones, Análisis de Riesgos de Plagas (ARPs), financiamiento, innovación y demás herramientas que permitan el acceso a los mercados internacionales.



### Promoción de asociatividad:

Creemos que el trabajo en equipo es una herramienta poderosa y la clave para alcanzar el éxito en diversos escenarios. La asociatividad entre empresas nos permitirá involucrar a distintos actores y alcanzar mayores éxitos en conjunto.



### Especialización según sector:

Sabemos de primera mano que cada sector tiene sus propias necesidades, una particular cultura de negocios y oportunidades específicas dentro de cada mercado; apostamos por la especialización según sector como herramienta para interpretar la nota perfecta, esa que permitirá concretar mejores negocios, tener mejor aceptación en mercados internacionales y construir relaciones duraderas con cada cliente más allá de nuestras fronteras.



### Diversificación de compradores:

Ya exportamos a más de 150 países en el mundo; sin embargo, nuestra meta es que más compradores de estas naciones sean conquistados por los bienes y servicios costarricenses, para que se unan a esa ola de aplausos por una Costa Rica que ofrece calidad, excelencia, innovación y sostenibilidad.



### esencial COSTA RICA:

Desde su lanzamiento en setiembre de 2013, esencial COSTA RICA ha sido la herramienta clave de comunicación para posicionar al país a escala mundial y apoyar la atracción de turistas, compradores de productos y servicios costarricenses, inversión extranjera directa y la difusión del país en mercados clave para la economía costarricense.

Con más de 300 empresas licenciatarias y 600 productos de exportación aprobados, durante los próximos cuatro años, Marca País continuará enfocando sus esfuerzos en proyección internacional para brindar valor a la oferta exportadora, trabajando de la mano con las otras instituciones que conforman el Comité de la Marca y sus planes de trabajo, las Oficinas de Promoción Comercial o plataformas generadoras de negocios, como por ejemplo Sustainability Maps.



### 3.6.3. Promoción de encadenamientos 2.0

Seguimos trabajando para aumentar el valor agregado en las exportaciones, fomentar la exportación en las pymes y fortalecer la oferta nacional a través de la coordinación interinstitucional; es por ello por lo que aumentamos nuestros esfuerzos para desarrollar en las pymes las capacidades necesarias, por medio

de la investigación, la innovación y la mejora de estándares, para convertirse en proveedoras de empresas multinacionales que formen parte de las estructuras de abastecimiento y logística de clase mundial.

Nuestro pilar de promoción de encadenamientos se integra entonces de las siguientes acciones:



### Innovación abierta:

Estamos convencidos de que en la co-creación están las ideas del futuro y las grandes partituras que están por escribirse como parte de la historia empresarial de Costa Rica. Por eso, pondremos especial atención en la generación de innovación abierta, que permita el intercambio de ideas, el trabajo en equipo y los encadenamientos de alto valor agregado.



### Valor agregado:

Las grandes orquestas, esas que brillan en mercados internacionales, tienen componentes claves como el valor agregado, lo cual vamos a fomentar en nuestra partitura para que nuestras empresas alcancen la competitividad a la que se aspira en los escenarios internacionales. Cada uno de nuestros servicios de apoyo al exportador tiene un componente de esfuerzo país, inteligencia comercial, agilidad, compromiso, conocimiento técnico y calidad humana.



### Generación de propiedad intelectual a través de I+D:

Creemos en el talento de nuestros empresarios y emprendedores, así como en la importancia de la aplicación de investigación y desarrollo para obtener todo ese potencial. Por eso, en esta nueva visión del sector, impulsaremos la generación de propiedad intelectual a través de espacios para generar ideas, compartir conocimientos y reunir el talento que nos permita generar nuevas creaciones: productos, servicios, procesos y metodologías; que lleve a los grandes exportadores del país a destacar en mercados internacionales.



### Expansión horizontal:

Trabajaremos los encadenamientos entre empresas para que de manera conjunta puedan insertarse con mayor valor agregado a las cadenas globales de valor.



### Articulación interinstitucional:

La suma de esfuerzos siempre resulta en una afinación óptima, especialmente si de encadenamientos se trata. Trabajaremos en conjunto con nuestros aliados naturales, COMEX y CINDE, para que los suplidores nacionales desarrollen sus capacidades y tengan más oportunidades de ingresar a las grandes cadenas de valor; además de integrar esfuerzos con el resto de los aliados estratégicos que conforman el ecosistema exportador de Costa Rica, desde cámaras empresariales hasta la academia.



## Foco en sectores estratégicos:

Las nuevas tendencias y audiencias exigentes demandan productos y servicios de calidad, por eso en PROCOMER, tras un análisis exhaustivo, definimos los sectores que tendrán un papel protagónico y con los cuales esperamos conquistar nuevos escenarios:



**Agroindustria:** daremos un enfoque especial a la generación y consolidación de nuevos intérpretes que provean y generen más valor a las grandes empresas exportadoras. Nuestro objetivo es que el agro tenga cada vez más valor y los alimentos funcionales tomen auge y cautiven a los mercados internacionales.



**Dispositivos médicos:** actualmente, este producto ocupa el primer lugar en las exportaciones de bienes de Costa Rica y eso nos ha posicionado como un país con talento y capaz de generar productos de calidad. Parte de este éxito es la oferta local para cubrir las necesidades de las grandes corporaciones, por eso apostamos al desarrollo de más y mejores capacidades de los suplidores, para consolidar aún más a nuestro país en este sector.



**Servicios:** si continuamos hablando de valor agregado y conocimiento, el sector servicios es, quizás, uno de los que más represente esos conceptos, por lo que debemos apoyar y desarrollar más a los pequeños empresarios y emprendedores con ideas innovadoras que se pueden aplicar, primero en grandes empresas, y después en los mercados internacionales.



## Acceso al financiamiento tradicional y no tradicional:

En PROCOMER, con apoyo de otros intérpretes del ecosistema nacional, vamos a respaldar a los empresarios en temas de financiamiento, uno de los grandes retos que siempre manifiestan nuestros empresarios. PROCOMER trabaja activamente para que las empresas puedan acceder al sistema financiero tradicional con créditos y productos bancarios que se adapten a sus necesidades. Además, se presta especial atención al financiamiento no tradicional, mediante inversionistas, concursos de emprendimiento, entre otros.



## Mejora de estándares (certificaciones, diferenciación):

En el escenario internacional no basta con tener un buen producto o servicio, o bien ser el mejor negociador. Las grandes empresas y mercados demandan otros aspectos que marcan la diferencia; por ejemplo, certificaciones de sostenibilidad ambiental, calidad, inocuidad, entre otros. Por esta razón, daremos énfasis a que todos los integrantes de nuestra orquesta empresarial se fortalezcan con certificaciones y diferenciación que les genere mejores negocios, tanto a nivel nacional como internacional.



esencial  
COSTA  
RICA

PROCOMER  
COSTA RICA

 **PROCOMER**  
COSTA RICA *exporta*

*esencial*  
**COSTA  
RICA**

### 3.6.4. Simplificación de trámites



#### Crear VUI:

Hace dos años iniciamos un ambicioso proyecto: crear una plataforma integrada y centralizada que simplifique los procesos y trámites requeridos por una empresa para invertir en el país. Este sueño se ido materializando y, gracias al apoyo de más de 75 organizaciones públicas y privadas, estamos cada vez más cerca de tener la Ventanilla Única de Inversión (VUI), que atraerá beneficios al país como: mejora del clima de inversiones de Costa Rica, productividad y la competitividad en términos de comercio exterior, reducción de tiempos y costos en el inicio de operaciones de las empresas que deseen instalarse en el país, promueve y mejora la coordinación interinstitucional y mejoras en la transparencia de los procesos.



#### Fortalecer VUCE:

La Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) es una visionaria nota que empezamos a entonar, en conjunto con otras instituciones involucradas en el proceso de exportación e importación, desde hace varios años. Durante los próximos años trabajaremos para consolidar la plataforma digital que ya integra los procedimientos de comercio exterior y reduce los tiempos y costos del proceso.



#### Seguridad jurídica ZF:

El régimen de zona franca es clave para el desarrollo de Costa Rica, así consta en las cifras de exportaciones y aporte del régimen a la economía nacional, por lo que continuaremos impulsando la seguridad jurídica que las empresas necesitan para instalarse, generar arraigo en el país y seguir cosechando éxitos.



#### Apoyo CONAFAC:

Mejorar las condiciones de nuestra orquesta es prioridad para entonar las mejores notas en los mercados internacionales, razón por la cual apoyaremos activamente en el Consejo Nacional de Facilitación del Comercio (CONAFAC), un ente que se constituyó en cumplimiento del Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la Organización Mundial del Comercio (OMC) que busca facilitar la coordinación interna y la aplicación de las obligaciones adquiridas en el Acuerdo, promover el diálogo y coordinación con el sector privado y fomentar las alianzas público-privadas.



#### Reducir tramitomanía:

A lo largo de los años este tema se ha convertido en un reto para los exportadores y emprendedores del país, por eso apostamos por proyectos ambiciosos como VUCE, VUI y CONAFAC para apoyar la reducción sustancial de los trámites y brindar más facilidades al comercio. Esto facilitará la operación de exportaciones e importaciones, así como la instalación e inicio de operaciones de cientos de empresarios que también tienen un objetivo común con nuestra visión: ser generador de desarrollo económico inclusivo y sostenible a través de las exportaciones, los encadenamientos y la inversión.

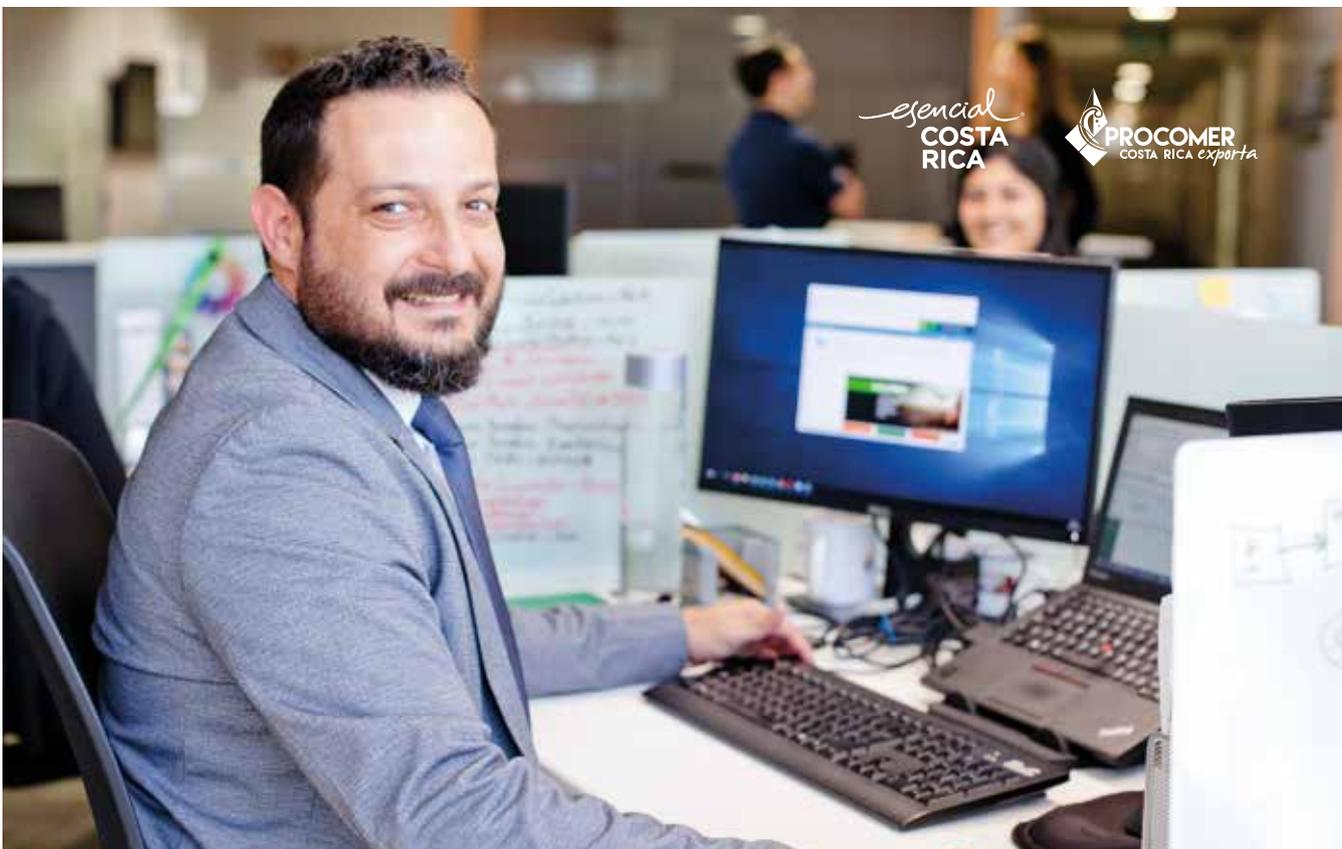


### 3.6.5. Excelencia institucional

Tal y como detallamos a lo largo de este documento, nuestro camino hasta ahora está marcado por la búsqueda constante de la excelencia como clave para el impulso de nuestro aporte al sector exportador.

Para nosotros, la excelencia institucional se logra a través del trabajo conjunto con todos los actores del sector y aliados estratégicos, con la planificación, trazabilidad y medición de cada acción ejecutada, con la búsqueda de la mejora continua y la generación de nuevos servicios. Son estos criterios los que demarcan el éxito de los negocios con propósito, el tipo de negocios que queremos impulsar.





## 4. NUESTRA AFINACIÓN

Como ya hemos mencionado el éxito en la ejecución de nuestra partitura, la estrategia con la que se orientará nuestro trabajo en los próximos cuatro años, depende del cumplimiento de metas país que se desprenden del Plan Nacional de Desarrollo, del impacto de nuestro trabajo institucional y de indicadores relacionados a la gestión y la salud organizacional, divididos en cinco ejes: creación, consolidación, simplificación, excelencia y encadenamientos 2.0.

A continuación, les detallamos las ambiciosas metas que nuestra orquesta nacional espera cumplir al cabo de los próximos cuatro años:

## GESTIÓN Y SALUD ORGANIZACIONAL PROCOMER

CANTIDAD DE MERCADOS Y CANALES	VENTANILLAS ÚNICAS	CONSOLIDACIÓN DE EMPRESAS	TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA
INNOVACIÓN ABIERTA	ALIANZAS FONDOS NO REEMBOLSABLES	CLIMA ORGANIZACIONAL	INICIATIVAS LLAVE EN MANO DESCUBRE
CREACIÓN DE OFERTA	INNOVACIÓN E INTELIGENCIA INSTITUCIONALES	CAPACITACIONES Y ASESORÍAS	NUEVOS SUPLIDORES 2.0
ATRACCIÓN DE NUEVOS CLIENTES	RUEDAS DE INVERSIÓN	RANKING MARCA PAÍS	CONTROL INTERNO



## IMPACTO PROCOMER

EXPORTACIONES	ENCADENAMIENTOS	VUI
\$880 MILL	\$66 MILL	45 DÍAS SERV. 150 DÍAS MANU.



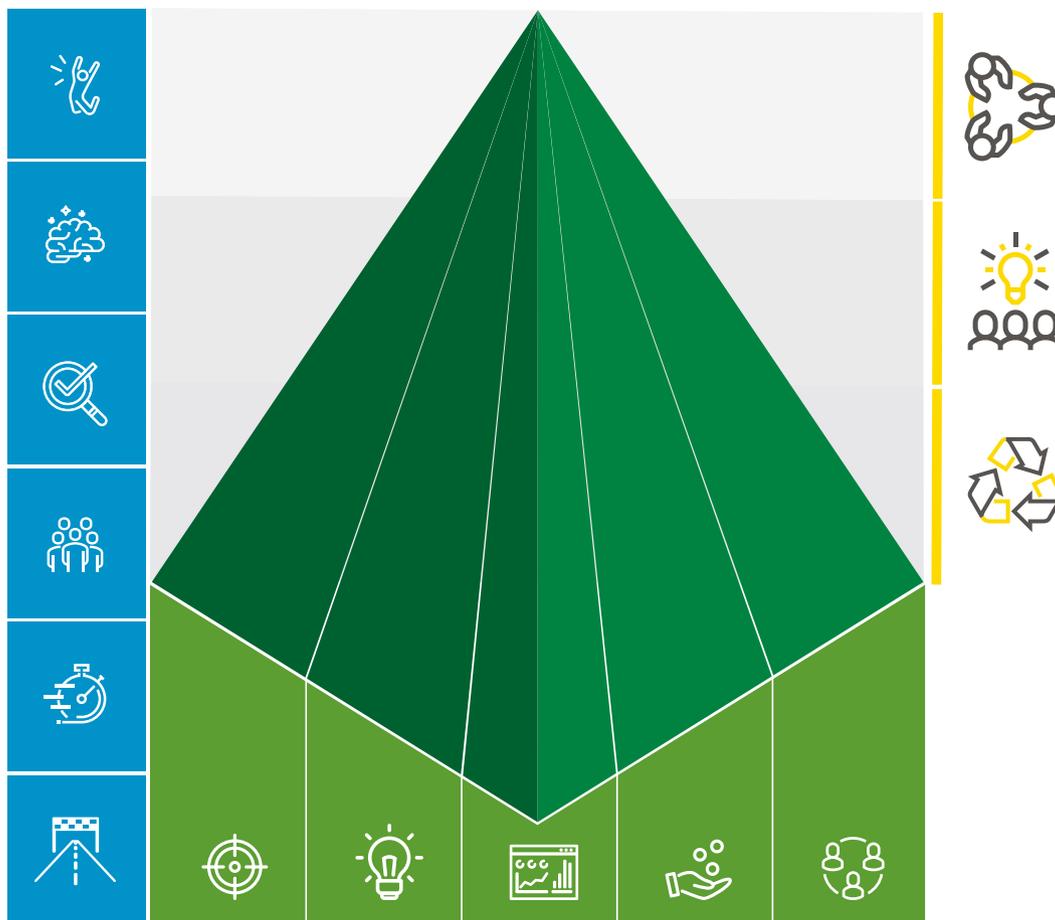
## META NACIONAL PND

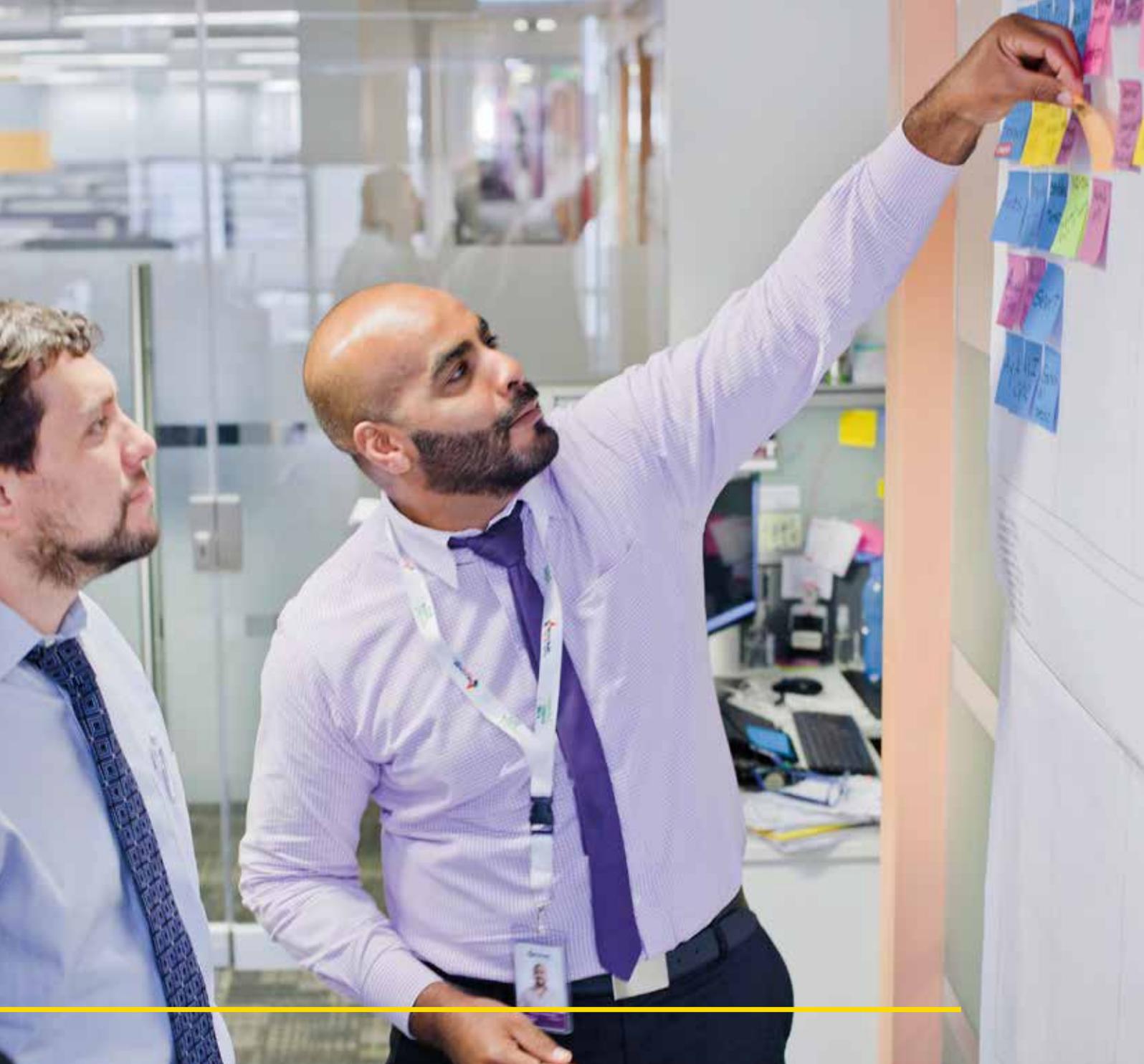
EXPORTACIONES	ENCADENAMIENTOS	VUI
\$94.500 MILL	\$66 MILL	45 DÍAS SERV. 150 DÍAS MANU.

# 5. ESTRATEGIA 19-22



- PILARES ESTRATÉGICOS
- EJES TRANSVERSALES
- VALORES
- PREMISAS











TEL:(506) 2505-4700 / 800-PROCOMER | INFO@PROCOMER.COM | WWW.PROCOMER.COM

