

Visión Estratégica 2010-2012

FACILITAMOS Y PROMOVEMOS EL COMERCIO EXTERIOR Y LA INVERSION



PROCOMER
PROMOTORA DEL COMERCIO EXTERIOR

C O S T A R I C A

Resumen	3
Carta de la Ministra	4
Carta del Gerente	5
1. Antecedentes	6
<i>a. Evolución y nuevos retos</i>	6
<i>b. Insumos para el replanteamiento estratégico</i>	9
2. Filosofía organizacional	12
<i>a. Misión y visión</i>	12
<i>b. Valores</i>	13
<i>c. Compromiso con la calidad</i>	14
3. Perfil de nuestros clientes	15
<i>a. Cantidad de empresas exportadoras</i>	15
<i>b. Perfil según sector</i>	16
<i>c. Perfil según tamaño</i>	18
<i>d. Perfil según región de origen</i>	19
<i>e. Perfil según mercado</i>	19
<i>f. Perfil según régimen de exportación</i>	22
<i>g. Empresas exportadoras fuera de regímenes especiales</i>	23
<i>h. Perfil de clientes a partir de la generación e impulso de encadenamientos productivos</i>	25
<i>i. Consideraciones sobre el cliente</i>	26
4. Ejes estratégicos institucionales	28
5. Organización interna	33
6. Estrategias por área	37
a. Promoción Comercial	37
<i>Desarrollo de negocios</i>	37
<i>Desarrollo de capacidades</i>	39
<i>Diseño y desarrollo del proyecto Marca País</i>	39
b. Inteligencia Comercial	40
<i>Investigación e información de mercados</i>	40
<i>Consolidar el Centro de Asesoría al Exportador (CACEX)</i>	41
<i>Estadísticas</i>	42
c. Encadenamientos Para la Exportación	
<i>Ampliar cobertura a exportadores nacionales (no Zona Franca) y zonas regionales</i>	42
<i>Aumentar cobertura en el sector exportador de servicios</i>	43
<i>Brindar servicios de desarrollo de proveedores</i>	43

<i>Crear el Comité Interinstitucional Para el Desarrollo y Fortalecimiento de Encadenamientos Para la Exportación</i>	43
<i>Desarrollar un sistema de información de proveedores en línea para atender commodities o temas de poca especialización</i>	44
<i>Internacionalizar los suplidores en sectores de alta tecnología (negocios con clusters homólogos)</i>	44
<i>Actualización de diagnóstico de suplidor</i>	45
d. Ventanilla Única de Comercio Exterior	45
<i>Integración, simplificación y automatización de procesos tramitológicos</i>	46
<i>Servicios integrados para la internacionalización</i>	48
<i>Nivel de servicio 99.9%</i>	49
e. Regímenes Especiales	50
<i>Unidad de Análisis de Regímenes</i>	50
<i>Unidad de Incentivos Especiales</i>	50
<i>Unidad de Asesoría de Regímenes</i>	51
f. Inversión Extranjera Directa	51
g. Comunicación	52
<i>Difusión corporativa del quehacer institucional</i>	52
<i>Web Site</i>	53
h. Administrativo y Financiero	54
<i>Revisión y simplificación de procedimientos y reglamentos</i>	54
<i>Implementación de sistema de Gestión del Cliente (CRM)</i>	54
j. Gestión Humana	56
<i>Responsabilidad Social Empresarial</i>	56
<i>Formación</i>	56
<i>Atracción y retención del talento</i>	57
<i>Ambiente de trabajo</i>	57
k. Asesoría Legal	57
<i>Consolidación aplicativa de la Ley del Régimen de Zonas Francas</i>	58
<i>Simplificación de procesos</i>	58
<i>Trámites electrónicos</i>	59
<i>Capacitación sobre arbitraje y contratos internacionales</i>	59
Anexo	60

La principal responsabilidad de PROCOMER, y por tanto el elemento articulador de todas sus acciones estratégicas, debe ser el aportar al desarrollo de Costa Rica a través del impulso, fortalecimiento y diversificación de la base exportadora nacional, que se ven reflejados en el compromiso con las metas del país en torno a la atracción de US\$9 000 millones en inversión extranjera directa para el período 2010-2014, y en la meta de lograr alcanzar los US\$17 000 millones de exportaciones de bienes y servicios para el 2014.

La consecución de las metas país requieren de una clara articulación de las instituciones en torno a objetivos definidos que a su vez estén acompañados de estrategias flexibles que permitan un adecuado enfoque de la organización. La estrategia que se ha definido para PROCOMER y que se presenta en este documento, mira hacia el largo plazo pero articula acciones y estrategias que en el mediano y corto plazo permiten establecer una ruta crítica para alcanzar las metas establecidas.

Esta estrategia es el resultado de un extenso proceso de análisis y consulta a clientes, miembros de la Junta Directiva de la institución, gerentes, directores y mandos medios de la organización e incluso de la revisión del marco legal en el que opera la organización. Es, por tanto, una visión integradora acerca de cómo PROCOMER puede enfrentar los principales retos de cara a los años venideros.

En consonancia con lo anterior, se han definido los siguientes objetivos estratégicos para la organización:

- ✓ Ser el referente estratégico en los procesos de internacionalización para los exportadores actuales y potenciales.
- ✓ Diversificar e incrementar la oferta exportable (por empresas, productos y servicios, mercados de destino y regiones de origen).
- ✓ Incrementar la participación de las PyMES en la oferta exportable.
- ✓ Diversificar y aumentar los encadenamientos productivos.
- ✓ Administrar el conocimiento sobre el cliente y satisfacer sus necesidades mediante la mejora en la comunicación con este y el manejo de nuestra relación con él.
- ✓ Facilitar los trámites de comercio exterior.
- ✓ Incrementar la eficiencia operativa de la institución.

CARTA DE LA PRESIDENTA

San José, junio de 2011

Estimado Lector:

Durante los últimos veinte años, el sector exportador ha mantenido un papel preponderante como dinamizador de la economía costarricense, contribuyendo al desarrollo del país a través de la generación de empleo, la innovación productiva y la transferencia tecnológica. De ahí que sea del mayor interés propiciar las condiciones para que el sector pueda expandirse, diversificarse e ingresar a nuevos mercados, así como estimular la inclusión de nuevos empresarios a este esfuerzo.

Con miras a avanzar en esa dirección, Costa Rica ha venido construyendo una sólida plataforma de comercio exterior que le ha permitido vincularse exitosamente a la economía global y de esta manera, generar mayores oportunidades para los costarricenses. El Ministerio de Comercio Exterior, como ente rector, trabaja en la ampliación y mejora de esta plataforma así como en la maximización de su aprovechamiento, de la mano de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).

Con este norte, la labor de PROCOMER es fundamental para la promoción de exportaciones, brindando apoyo, guía y soporte a los empresarios como usted. A lo largo de sus 14 años, ha trabajado en diversos proyectos asociados con las más de 2.000 empresas exportadoras existentes en el país, que generan exportaciones por aproximadamente US\$ 9.000 millones anuales y más de 350.000 empleos directos. Con el objetivo de seguir ofreciendo un servicio de la más alta calidad, PROCOMER se ha replanteado su estrategia para adaptarse a las necesidades del sector exportador. La Visión Estratégica 2011-2012 es una propuesta que mira hacia el largo plazo, mientras señala acciones que en el mediano y corto plazo permitirán establecer una ruta crítica para alcanzar las metas de desarrollo del país.

Con esta estrategia renovada, PROCOMER busca consolidarse como el referente estratégico para el sector privado en materia de comercio exterior. Este planteamiento incluye, entre otros aspectos, acciones para diversificar e incrementar la oferta exportable, incrementar la participación de las pequeñas y medianas empresas, diversificar y aumentar los encadenamientos productivos, explorar oportunidades en los mercados internacionales, facilitar los trámites de comercio exterior e incrementar la eficiencia operativa de la institución.

Confiamos en que esta propuesta responderá a las necesidades de un sector exportador exigente, consolidado y dispuesto a competir en el mercado mundial.

Atentamente,

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



CARTA DEL GERENTE GENERAL

A lo largo de 14 años de existir y apoyar al sector exportador costarricense, la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, PROCOMER, ha visto concretarse múltiples y variados proyectos de exportación, asociados a las más de dos mil empresas exportadoras que existen en nuestro país.

PROCOMER ha materializado este apoyo a través del diseño y ejecución de programas que favorecen los procesos de internacionalización de las empresas nacionales; procurando que dichos programas evolucionen y se acoplen a las necesidades de las empresas. Pero, sobre todo, que estén en concordancia con las exigencias que la globalización y la competitividad internacional requieren.

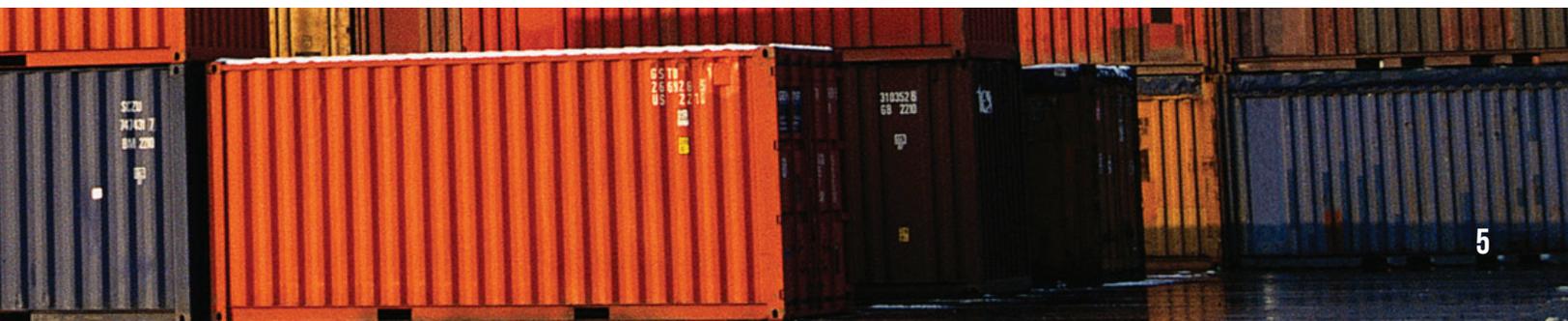
PROCOMER tiene claro que en la actualidad afronta los retos de atender los requerimientos de un sector exportador más maduro, exigente y consolidado, llamado a tener un papel fundamental en las metas de desarrollo económico y social de Costa Rica.

Ante este escenario, PROCOMER ha replanteado su estrategia con la finalidad de consolidarse como el referente estratégico para el sector privado en materia de comercio exterior e inversión.

Esta nueva visión estratégica es el resultado de un proceso de revisión y consulta a múltiples actores, y tiene como principales retos lograr el incremento y diversificación de las exportaciones costarricenses, a través de la generación de eficiencia interna, la adecuada administración del conocimiento del sector exportador nacional, la detección proactiva de oportunidades comerciales y su consecuente traslado al sector privado nacional; además de enfrentar los retos de facilitación y simplificación continua de los trámites de comercio exterior.

Nuestra visión estratégica, que se presenta en este documento y hoy compartidos con usted (es), mira hacia el largo plazo pero articula acciones y estrategias que en el mediano y corto plazo permitirán establecer una ruta crítica para alcanzar las metas establecidas.

Jorge Sequeira Picado
Gerente General
PROCOMER



1. ANTECEDENTES

A. EVOLUCIÓN Y NUEVOS RETOS

A lo largo de 14 años de existir y apoyar al sector exportador costarricense, la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, PROCOMER, ha visto concretarse una serie de proyectos de exportación asociados con las más de 2000 empresas exportadoras existentes en el país que se encuentran distribuidas a lo largo del territorio nacional, generan exportaciones aproximadamente por US\$ 9 000 millones anuales y mantienen más de 350 000 empleos directos.

PROCOMER ha apoyado la consecución de estas cifras de exportación a través del diseño y ejecución de programas que favorecen los procesos de internacionalización de las empresas nacionales. Estos programas no han surgido de la noche a la mañana: son el resultado de la evolución de una organización que siempre ha procurado ofrecer al sector empresarial herramientas e instrumentos acordes con la realidad de las empresas nacionales, y sobre todo en concordancia con las exigencias que la globalización y la competitividad internacional demandan a las compañías.

Es en ese sentido que PROCOMER ha evolucionado y continúa evolucionando a favor del sector exportador, pasando desde una primera etapa, en la que las principales preocupaciones emanaban del tener que definir

claramente la estructura interna de la nueva institución que debía agrupar las funciones de las tres entidades que la precedieron¹, hasta una etapa como la actual, en la que el reto se deriva de capitalizar adecuadamente el conocimiento adquirido en relación con un sector exportador más maduro, cada vez más exigente y diversificado, y de los múltiples mercados y segmentos a los que nuestra oferta exportable puede hoy día aspirar.

Las diferencias entre el contexto inicial y el actual son claras, especialmente si se consideran las siguientes realidades:

- ✓ Mayor proporción de la producción nacional relacionada con actividades de exportación de bienes y servicios - más del 75% de las empresas industriales y agrícolas del país exportan alguna proporción de su producción².
- ✓ Un sector exportador más diversificado en cuanto a empresas exportadoras, productos (con una dinámica incursión del sector servicios³ en los años más recientes) y con posibilidades de acceder a mercados que van desde los más tradicionales, hasta los más sofisticados.
- ✓ Mayor proporción de la fuerza laboral costarricense vinculada directa e indirectamente con las actividades de exportación.

¹ Corporación de Zonas Francas de Exportación S.A., del Centro para la Promoción de las Exportaciones e Inversiones (CENPRO) y del Consejo Nacional de Inversiones.

² El Censo Exportador más reciente elaborado por PROCOMER señala que la cantidad de empleos generados en el sector exportador de bienes representa un 76% de la población laboral ocupada en los sectores agrícola e industrial del país, lo que significa que casi 4 de cada 5 empleos generados en esos sectores se produce en compañías dedicadas parcial o totalmente a la exportación.

³ Servicios médicos, animación digital, tecnologías de información, arquitectura e ingeniería, audiovisuales, entre otros.

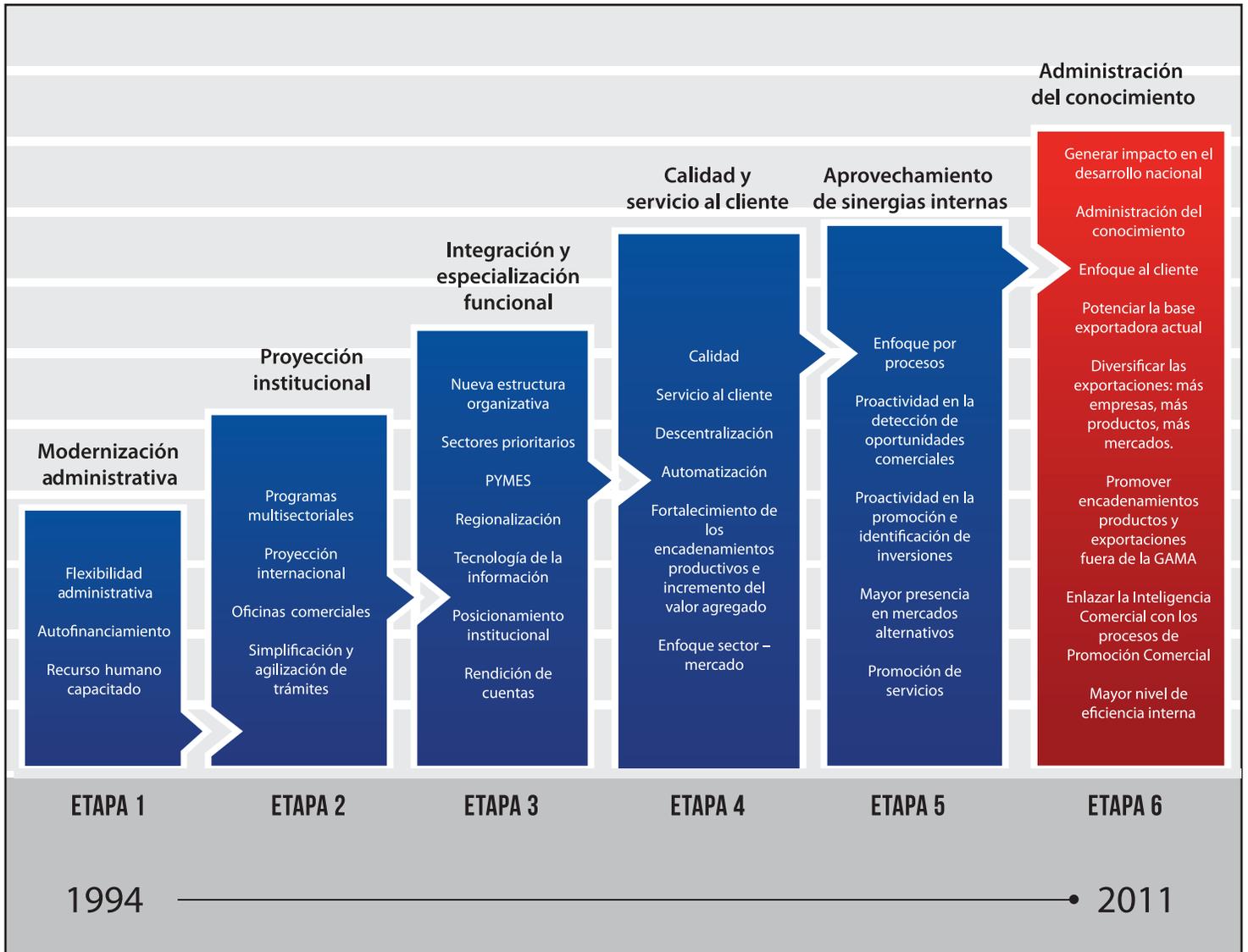
- ✓ La afluencia de inversión extranjera directa y su consecuente ligamen a la exportación y la generación de encadenamientos productivos hacia la industria de base local (exportaciones indirectas).
- ✓ La existencia de una plataforma más amplia de Tratados de Libre Comercio que brindan acceso a los productos costarricenses a diversos mercados bajo condiciones preferenciales.
- ✓ Nuevas opciones de transporte y movilización de carga que facilitan el acceso a mercados más lejanos.
- ✓ Fuerza laboral costarricense más tecnificada y, en una mayor proporción que antes, bilingüe.
- ✓ Un mercado mundial cada vez más globalizado.
- ✓ Consumidores con acceso a fuentes inagotables de información y a herramientas cada vez más novedosas para acceder a ella, en relación con los productos que consumen, su contenido, origen geográfico y proceso productivo asociado (trazabilidad).

En síntesis, PROCOMER enfrenta hoy los retos de atender los requerimientos de un sector exportador más maduro, exigente y consolidado, llamado a tener un papel fundamental en las metas de desarrollo económico y social de Costa Rica.

De ahí que a las puertas de una nueva década, PROCOMER haya replanteado su estrategia con la finalidad de consolidarse como *el referente estratégico para el sector privado en materia de comercio exterior e inversión*.

La estrategia establecida por PROCOMER de cara a los años venideros tiene como principales retos lograr el incremento y diversificación de las exportaciones costarricenses (productos, mercados y empresas), a través de la generación de eficiencia interna, la adecuada administración del conocimiento del sector exportador nacional, la detección proactiva de oportunidades comerciales a través del análisis continuo de los mercados y sus consumidores y su consecuente traslado al sector privado nacional que es, finalmente, el que puede aprovechar estos hallazgos mediante la implementación de estrategias de producto y estrategias de mercado. Pretende también enfrentar los retos de facilitación y simplificación continua de los trámites de comercio exterior.

PROCOMER: EVOLUCION INSTITUCIONAL



Fuente: elaboración propia

Nota: actualmente PROCOMER se ubica en la quinta etapa. Los elementos incluidos en la etapa número seis se refieren a los retos que a futuro enfrenta la organización y que este plan pretende enfrentar.

B. INSUMOS PARA EL REPLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

La nueva visión estratégica de PROCOMER es el resultado de un proceso de revisión y consulta acerca de la calidad y utilidad de su portafolio de servicios, acerca de los mecanismos a través de los cuales este portafolio es puesto a disposición de todo el sector exportador actual y potencial, así como de una minuciosa reflexión sobre el impacto de estos en el desempeño del sector exportador y de la eficiencia y proactividad con la que los distintos programas han venido desarrollándose en los últimos tiempos.

Este proceso de consulta y análisis generó una serie de insumos que han sido incorporados en la nueva estrategia de PROCOMER. Estos insumos son provenientes fundamentalmente de

- ✓ **Clientes:** esta información se obtuvo a través de un estudio sobre el nivel de satisfacción del cliente institucional que valoró a la organización en cuatro áreas: servicio, comunicación, innovación y calidad de la información. Este fue desarrollado por una empresa consultora independiente.
- ✓ **Miembros de la Junta Directiva** de la institución: que a su vez representan la voz del sector empresarial y de política comercial.
- ✓ **Gerentes, directores y mandos medios de la organización.**
- ✓ **Revisión del marco legal** en el que opera la institución a la luz de modificaciones

recientes en sus obligaciones como consecuencia de la nueva Ley de Zonas Francas.

Con esta base se define la necesidad de actuar en los siguientes frentes:

- ✓ **Core Business:** mediante las consultas realizadas se verificó el *core business* de la organización, siendo que dejó claro el papel de PROCOMER en apoyar el desarrollo económico y social del país a través del aumento en las exportaciones, la diversificación de la oferta exportable (productos y empresas), así como de los mercados de destino e incursión de nuestro sector exportador, y del apoyo a los procesos de atracción de inversiones.
- ✓ **El cliente:** fundamentalmente se señala el requerimiento de conocer adecuadamente al cliente lo que, a su vez, impone el reto de disponer de mecanismos que permitan recopilar y acopiar eficientemente la información sobre el cliente y sus necesidades, incluso lo relativo a identificar la etapa en el proceso de internacionalización en la que se encuentra cada empresa (actual y potencialmente exportadora).

Ese conocimiento del cliente y su adecuada administración resultan esenciales para continuar fortaleciendo el portafolio de servicios adaptado a sus necesidades y a las realidades del entorno nacional e internacional. Igualmente, permitirá facilitar el seguimiento a las iniciativas y esfuerzos desplegados por las empresas para incursionar en los mercados internacionales.

Como parte de los insumos destacados en torno al cliente, también figura la necesidad de PROCOMER de disponer de una mayor diversidad y calidad de canales de comunicación con el cliente, lo que también contribuirá enormemente a posicionar más claramente el accionar de la institución en el contexto empresarial.

Es importante mencionar que en todos los ámbitos en los que se realizó la consulta quedó claro que el cliente o usuario de los servicios de PROCOMER es tanto aquella empresa actualmente exportadora (independientemente de su tamaño), así como la potencialmente exportadora, ya sea porque en el futuro pueda incursionar en los mercados externos, o bien porque en la actualidad figure como exportador indirecto a través de procesos de encadenamiento con otras empresas exportadoras. Igualmente, dado el amplio ligamen entre exportación e inversión, las empresas inversoras son también contempladas en el ámbito de los clientes de la organización.

- ✓ **Servicios ofrecidos:** la información recopilada permite concluir que PROCOMER debe incorporar en su estrategia el ofrecimiento de servicios con un mayor valor agregado en materia de internacionalización y facilitación del desarrollo de negocios en el exterior. Este aspecto viene a ligarse indiscutiblemente con el anteriormente mencionado acerca del conocimiento del cliente, pues solamente a través de esto es que resultará posible desarrollar programas y servicios de asesoramiento y facilitación de negocios que

contribuyan a apoyar directamente la toma de decisiones en las empresas.

A ello se suman los retos de lograr un mayor nivel de cobertura en los servicios ofrecidos tanto desde la perspectiva geográfica como de la cantidad de empresas que utilizan los servicios de la institución. Desde el punto de vista geográfico surge la necesidad de fortalecer las acciones desplegadas más allá de la Gran Área Metropolitana Ampliada (GAMA), para lo cual se debe fortalecer la estructura regional de PROCOMER (oficinas regionales). Por su parte, en materia de cobertura del parque empresarial costarricense, se señaló como necesidad imperiosa de la organización la identificación continua de nuevas empresas con potencial exportador (directo o indirecto a través de encadenamientos para la exportación).

En síntesis, en este apartado se concentra todo lo relacionado con la necesidad de que los servicios de la organización tengan un mayor impacto en el desarrollo económico y social de todo el país.

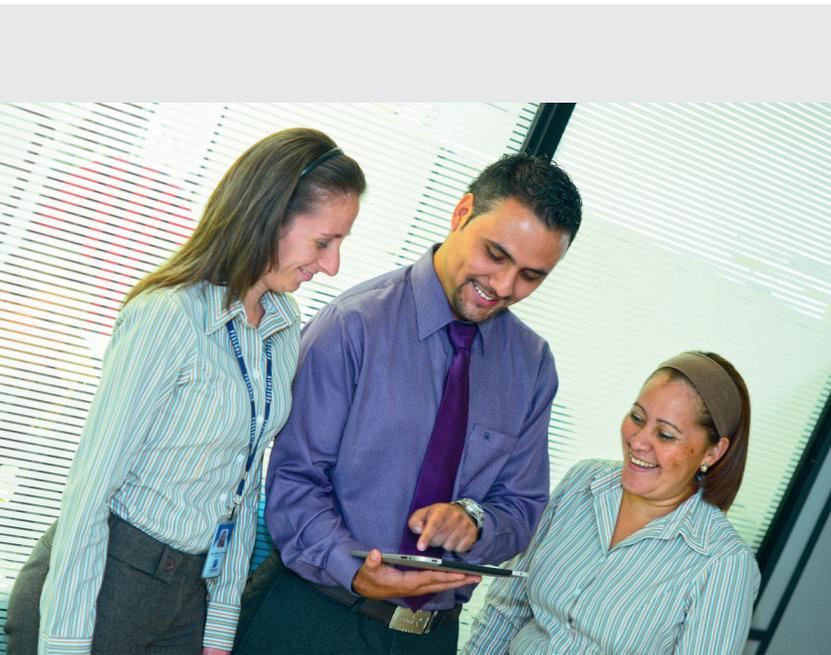
- ✓ **Filosofía organizacional:** aún cuando desde el punto de vista técnico lo anteriormente señalado en cuanto al cliente y los servicios ofrecidos a este pudiera lograrse, las partes consultadas coinciden en la necesidad de fortalecer y mejorar la cultura organizacional con el fin de fortalecer el papel de la organización como referente estratégico en el sector empresarial privado, en un marco de proactividad y mejora continua y de eficiencia operativa interna.

Desde ese punto de vista, es necesario generar procedimientos internos más expeditos y simplificados; fomentar el alineamiento organizacional y la cultura; facilitar la articulación interna de los procesos de la organización así como la articulación y coordinación con otras entidades y organizaciones del sector.

El último aspecto mencionado resulta de gran importancia para lograr una mayor eficiencia interna e impacto de los servicios, pues se señala que PROCOMER debe actuar como entidad coordinadora y generadora de sinergias con los sectores público y privado para apoyar la generación de capacidad exportadora y el mejoramiento continuo del parque empresarial exportador en los ámbitos tecnológicos, de capacidad empresarial y de innovación.

Además de los aspectos anteriores fueron considerados como insumos para el replanteamiento estratégico de la organización una serie de aspectos que transversalmente se relacionan con lo anterior. Entre ellos figuran:

- La necesidad de ejecutar los distintos programas de forma articulada y congruente con la estrategia comercial, de atracción de inversiones y de fortalecimiento competitivo del país.
- El cumplimiento y atención a las atribuciones y roles que por Ley se le establecen a PROCOMER a través de una serie de leyes y reglamentos, entre los que están:
 - Diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones.
 - Administrar la Ventanilla Única de Exportación (VUCE).
 - Administrar la Ventanilla Única de Inversiones.
 - Apoyar a la Pyme exportadora y con potencial exportador.
 - Estimular el establecimiento de parques de Zona Franca y de empresas de Zona Franca fuera de la GAMA.
 - Apoyar al Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) en la promoción y defensa de los intereses comerciales.
 - Efectuar el seguimiento estadístico del sector exportador.



2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

a. MISIÓN Y VISIÓN

Los nuevos enunciados de misión y visión de PROCOMER han sido establecidos considerando el aporte que la organización está llamada a hacer en términos de facilitar el desarrollo del comercio exterior y las inversiones, teniendo claro que ese proceso de facilitación incluye:

- ✓ Agilidad tramitológica.
- ✓ Procesos amplios de transmisión y difusión, así como oportunos en información para el aprovechamiento de oportunidades comerciales.
- ✓ Procesos de asesoría, acompañamiento e impulso de las iniciativas exportadoras.
- ✓ Portafolio amplio y adaptable de servicios a las distintas características y niveles de experiencia exportadora de las empresas costarricenses.
- ✓ Concepto amplio de comercio exterior, entendiendo que en el caso costarricense la competitividad de los productos está determinada en gran medida por el desarrollo eficiente de procesos de aprovisionamiento interno y externo.

Además, incorporan el tema de la promoción comercial, siendo claro que la labor de PROCOMER es ser el frente en los distintos mercados, para dar a conocer la amplitud y competitividad de la oferta exportable costarricense pero, también, de capturar los elementos asociados con la demanda en esos mercados que puedan ser incorporados de manera continua y oportuna en nuestros productos de exportación para incursionar de manera más exitosa en cada uno de ellos y lograr el mayor aprovechamiento de la plataforma de política comercial establecida por el país.

Es en la medida en que la organización se enfoque en ofrecer esos servicios de facilitación y promoción que podrá alcanzar un mayor posicionamiento en el empresariado nacional e internacional, así como a contribuir en el logro de mayores niveles de desarrollo económico y social de nuestro país.

Los enunciados concretos se exponen a continuación:

Misión

Facilitamos y promovemos el comercio exterior y la inversión.

Visión

Ser el referente estratégico para el sector empresarial privado en materia de comercio exterior e inversión.

B. VALORES

El aporte de PROCOMER al sector exportador y en general, al desarrollo del país se fundamenta en su recurso humano. De allí la importancia de los valores internos de la organización y sobretodo el significado que adquiere cada uno de ellos a la luz de la misión y visión planteadas.

Ética

La actuación de cada uno de los miembros de PROCOMER deberá estar acompañada de honestidad, integridad, objetividad y eficiencia, apegada al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades hacia los clientes y el resto de la organización, dentro de un marco de moralidad y transparencia y teniendo claro la incidencia de sus acciones en el desarrollo del país.

Responsabilidad

Es una actitud que se debe mantener en todas las actividades emprendidas. Implica ser diligentes y puntuales en las gestiones y acciones que se ejecuten, así como actuar con profesionalismo en todo momento.

Eficiencia

Implica la realización del trabajo de la mejor manera posible, aportando siempre creatividad e innovación y atendiendo las necesidades de nuestros clientes de manera rápida y oportuna, de manera tal que los procesos internos o procesos hacia el cliente sean ejecutados de manera sencilla, expedita y simplificada.

Compromiso

Nuestro compromiso es con el sector exportador y, por ende, con el desempeño económico y social de todo el país, por lo que debemos actuar en procura de buscar las mejores oportunidades y servicio de este. Debemos mostrar esfuerzo, dedicación y perseverancia en el trabajo.

Trabajo en equipo

El trabajo diario se debe caracterizar por el compañerismo, la solidaridad, la cooperación y la colaboración entre todo el personal, las gerencias y otras entidades con las que se ejecuten proyectos, manteniendo siempre una actitud positiva, abierta, cordial y flexible. Son estas actitudes las que favorecerán la ejecución eficiente y expedita de las tareas diarias.

Proactividad

La dinámica competitiva del mundo exige la anticipación, creatividad e innovación constante. En el caso concreto de PROCOMER, esto se verá reflejado no solo en la búsqueda constante de oportunidades para el desarrollo de emprendimientos, sino en la innovación en los servicios ofrecidos. Debemos actuar con iniciativa constante hacia la mejora y el desarrollo.

C. COMPROMISO CON LA CALIDAD

Desde el año 2006, PROCOMER cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001, certificación otorgada por la empresa colombiana INCOTEC, reconocida internacionalmente, miembro de la Organización Internacional de Normalización ISO.

El compromiso adquirido desde entonces se mantiene como un eje importante dentro del nuevo enfoque estratégico, toda vez que los procesos de mejora continua son los que garantizan que la organización se mantenga alineada en concordancia con los requerimientos del cliente.

Es así como la política de calidad de PROCOMER se resume en la siguiente frase:

“En PROCOMER, nos comprometemos a lograr la satisfacción de nuestros clientes, brindando servicios de excelencia en materia de trámites, promoción, formación e inteligencia comercial, mediante un proceso de mejora continua de nuestro sistema de gestión de calidad”.

3. PERFIL DE NUESTROS CLIENTES

La nueva visión estratégica de PROCOMER parte de la clarificación en lo interno y externo de la organización, acerca de su rango de acción y, por ende, de sus clientes. De allí la importancia de dejar claramente especificado a quiénes se debe la organización.

Dadas las funciones de PROCOMER en el desarrollo, fortalecimiento y diversificación de la oferta exportable nacional, se han establecido como clientes los siguientes tres grupos:

- ✓ **Empresas exportadoras**
- ✓ **Empresas con potencial exportador**
- ✓ **Inversionistas orientados a la exportación**

Se entiende por empresas con potencial exportador a aquellas que, dada la etapa en el proceso de internacionalización en la que se encuentran, aún no cuentan con las capacidades productivas y organizativas para acceder a los mercados externos, pero sí disponen de una estrategia que las llevaría a esos escenarios en el corto o mediano plazo. Se incluyen dentro de esta categoría las empresas proveedoras de otras empresas exportadoras, sean estas transnacionales o no, dado que serían compañías con experiencias indirectas de exportación.

En el caso del inversionista, PROCOMER mantiene su foco de acción directa fundamentalmente en aquellas empresas extranjeras que buscan establecer en el país alguna inversión relacionada con la exportación a través de regímenes especiales como Zona Franca o Perfeccionamiento Activo. Esta labor se realizará a través del Convenio con CINDE que empezó a regir en enero del 2011 y que se detallará en un apartado posterior en este documento.

A. CANTIDAD DE EMPRESAS EXPORTADORAS

Desde el punto de vista de empresas exportadoras actuales, las cifras de PROCOMER al cierre del 2010 indican la existencia de más de 2 000 empresas exportadoras de bienes o productos tangibles. Estas más de 2 000 empresas son empresas activas⁴ y que, por ende, podrían ser usuarias regulares de los distintos servicios ofrecidos por la organización. A esta cantidad deben agregarse las empresas exportadoras de servicios que también requieren cada vez más del apoyo y gestión por parte de PROCOMER.



Fuente: PROCOMER

* Se refiere a empresas con registros de exportación anuales superiores a los US\$12.000.

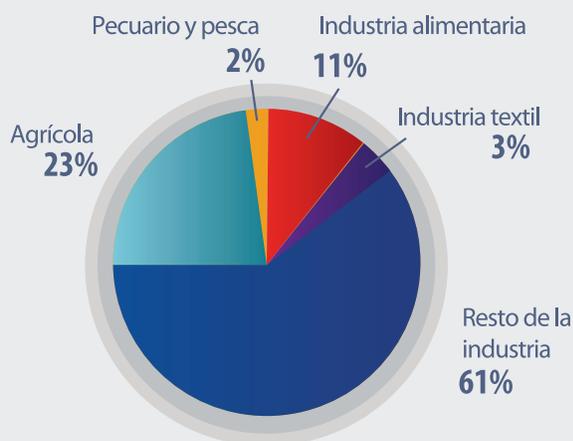
**A partir de 2010 se incluyen las empresas exportadoras de café.

⁴Corresponde al conteo de número de cédulas jurídicas distintas con registros de exportación superiores a los US\$12.000 anuales. Este dato no incluye a las empresas exportadoras de café en grano.

B. PERFIL SEGÚN SECTOR

Si se consideran las exportaciones costarricenses de bienes por sector, es claro que la mayor proporción corresponde a productos generados en el sector industrial. Tres de cada cuatro dólares exportados por Costa Rica son generados en el sector industrial.

COSTA RICA: VALOR DE LAS EXPORTACIONES DE BIENES SEGÚN SECTOR 2010



Fuente: PROCOMER

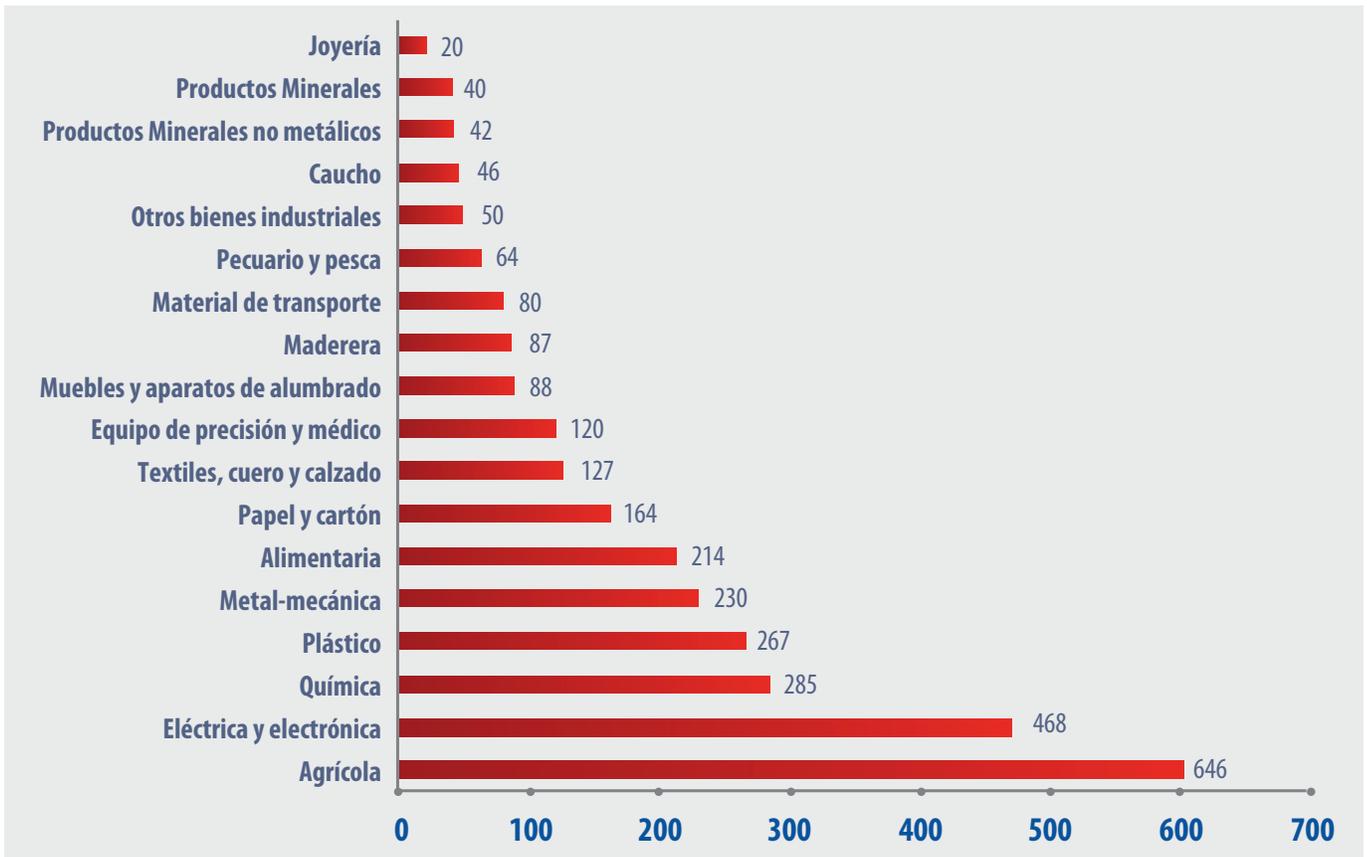
*No incluye exportaciones de café ni de servicios.

En contraste con los datos anteriores, si se analiza el número de empresas exportadoras considerando el sector en el que generan exportaciones, destaca el hecho de que es en el sector agrícola el que registra una mayor cantidad de empresas exportadoras de bienes, seguidas del sector eléctrico y de electrónica, industria química, industria plástica y metalmeccánica.

De esta forma, es posible afirmar que existe una amplia diversidad en los clientes de PROCOMER, mismos que a su vez tienen necesidades muy variadas y por ende requieren de servicios que se ajusten a realidades muy disímiles y específicas. De allí la importancia de establecer una estrategia que tenga como uno de sus pilares y prioridades, en primer lugar el desarrollo de mecanismos que permitan de una manera proactiva la identificación continua de esos requerimientos pero que, también, permita administrar ese conocimiento del cliente de una manera eficiente a lo largo de toda la organización.



COSTA RICA: NÚMERO DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE BIENES* SEGÚN SECTOR 2010



Fuente: PROCOMER

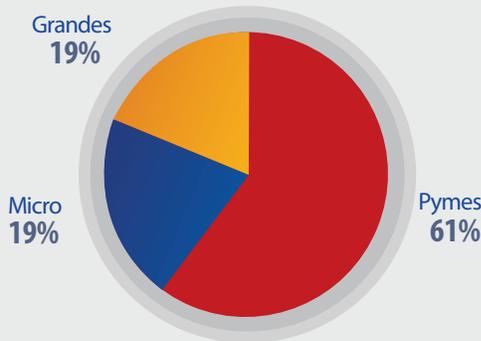
* Se refiere a empresas con registros de exportación anuales superiores a los US\$12.000.

** Dado que una misma empresa puede registrar exportaciones en más de un sector, la suma de los datos correspondientes a cada sector de manera individual, no corresponde al total de empresas exportadoras que superan la condición de registrar exportaciones anuales superiores a los US\$12.000.

C. PERFIL SEGÚN TAMAÑO

Al considerar el tamaño de las empresas exportadoras como elemento para analizar el perfil de los clientes de PROCOMER, es importante mencionar que en número la mayor parte corresponde a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), pues un 81% de ellas figuran dentro de esta categoría⁵. Esto sin considerar el caso de las empresas exportadoras de servicios y sin contemplar las exportadoras de café.

COSTA RICA: CANTIDAD DE EMPRESAS* EXPORTADORAS DE BIENES SEGÚN TAMAÑO 2010

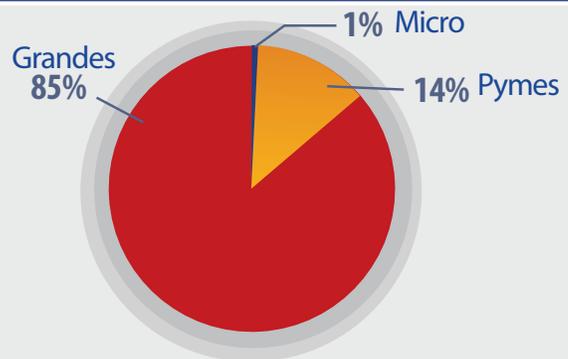


Fuente: PROCOMER con base en Censo Exportador 2010.

* No incluye a las empresas exportadoras de café, banano, azúcar, ni las empresas exportadoras de servicios.

Sin embargo, si se analiza el aporte de estas categorías de empresas al valor exportado total del país la realidad es muy diferente, siendo que las MiPymes aportan únicamente el 15% del valor exportado total (cifras del 2010).

COSTA RICA: PARTICIPACIÓN EN EL VALOR DE LAS EXPORTACIONES DE BIENES SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA* 2010



Fuente: PROCOMER con base en Censo Exportador 2010.

*No incluye a las empresas exportadoras de café, banano, azúcar ni las empresas exportadoras de servicios.

Un elemento que es importante de tomar en cuenta es el hecho de que las MiPymes tienen como principal mercado de exportación a América Central⁶, lo cual es consecuente con los volúmenes y estándares de mercado que, en etapas iniciales de internacionalización, experiencia exportadora, sofisticación y nivel de transformación del producto, son capaces de generar esas empresas. En contraposición las grandes empresas concentran sus exportaciones en mercados como el asiático (44%) y Estados Unidos (40%).

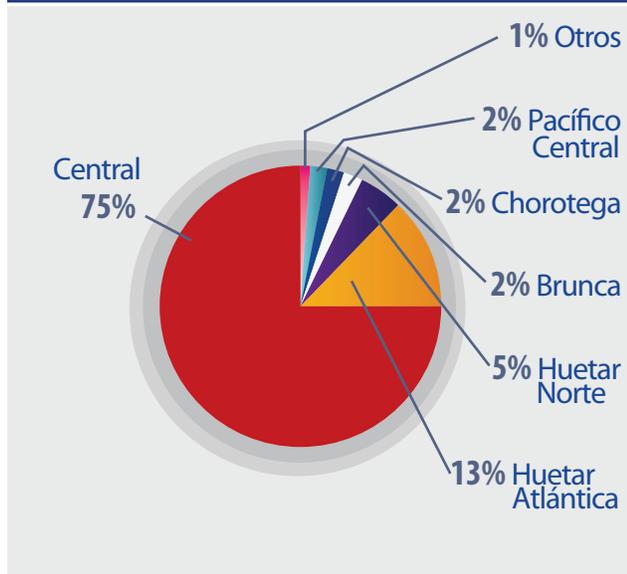
⁵ Se considera microempresa aquellas que cuentan con de 1 a 5 empleados. Pymes las que poseen entre 6 y 99 empleados y las grandes empresas cuentan con una planilla superior a las 100 personas.

⁶ 67% del total de MiPymes exporta a América Central, lo que equivale al 46% del valor total exportado en el 2010 por este grupo de empresas.

D. PERFIL SEGÚN REGIÓN DE ORIGEN

La mayor proporción del valor exportado de bienes por Costa Rica es generado por empresas que registran su centro de operación (comercial o productiva) en la Región Central (75%).

COSTA RICA: PARTICIPACIÓN EN EL VALOR DE LAS EXPORTACIONES DE BIENES SEGÚN REGIÓN DE PROCEDENCIA DE LA EMPRESA* 2010



Fuente: PROCOMER

*No incluye a las empresas exportadoras de café, banano, azúcar, ni las empresas exportadoras de servicios.

A la distribución actual del valor exportado de bienes, según lo reflejado en el gráfico anterior, se suma el hecho de que si se considera la distribución regional de las empresas exportadoras⁷, la región Central también alberga a la mayor proporción con un 80%. Le siguen la región Huetar Atlántica con 8%, Huetar Norte (6%), Chorotega (2%), Pacífico Central (2%) y Brunca (1%).

Todo lo anterior evidencia la necesidad de potenciar el desarrollo de emprendimientos exportadores fuera del área central del país, actividad en la cual resulta de gran relevancia el accionar de las oficinas regionales de PROCOMER y, por ende, de los servicios que se potencien a través de ellas.

Lo anteriormente expuesto, junto con la modificación reciente al Régimen de Zonas Francas que establece mecanismos de estímulo al establecimiento de empresas exportadoras fuera de la GAMA, harían posible que tanto en número de empresas como en el aporte al valor exportado, en los próximos años, se registren mayores exportaciones en las regiones fuera de la zona central.

E. PERFIL SEGÚN MERCADOS

La diversidad en la clientela de PROCOMER y, por ende, del portafolio de servicios que se requieren para atenderla, es aun más evidente si se considera la distribución de esas empresas por mercados de destino de sus exportaciones. Lo anterior por cuanto la complejidad de la estrategia que adopte PROCOMER en cada uno de ellos va asociada y ligada necesariamente al nivel de sofisticación del consumidor de cada uno de esos mercados, de los niveles de exigencias y regulaciones existentes, así como del desempeño económico previsto para cada uno de esos mercados.

⁷No se toma en consideración a las empresas sin clasificar.

Si se analiza la información del número de empresas según región de destino, es posible identificar que una importante proporción del parque empresarial exportador del país está concentrado en atender requerimientos del mercado norteamericano y centroamericano. De allí el reto de impulsar, tal como ha sido planteado en los objetivos estratégicos de

PROCOMER, una mayor diversificación de los destinos de exportación. Los servicios y áreas prioritarias de la organización deben dirigirse, por tanto, a propiciar la presencia comercial exitosa en otros mercados que ofrezcan rentabilidad y estabilidad al sector exportador de los diversos sectores.



Fuente: PROCOMER

* Se refiere a empresas con registros de exportación anuales superiores a los US\$12 000 a cada región.

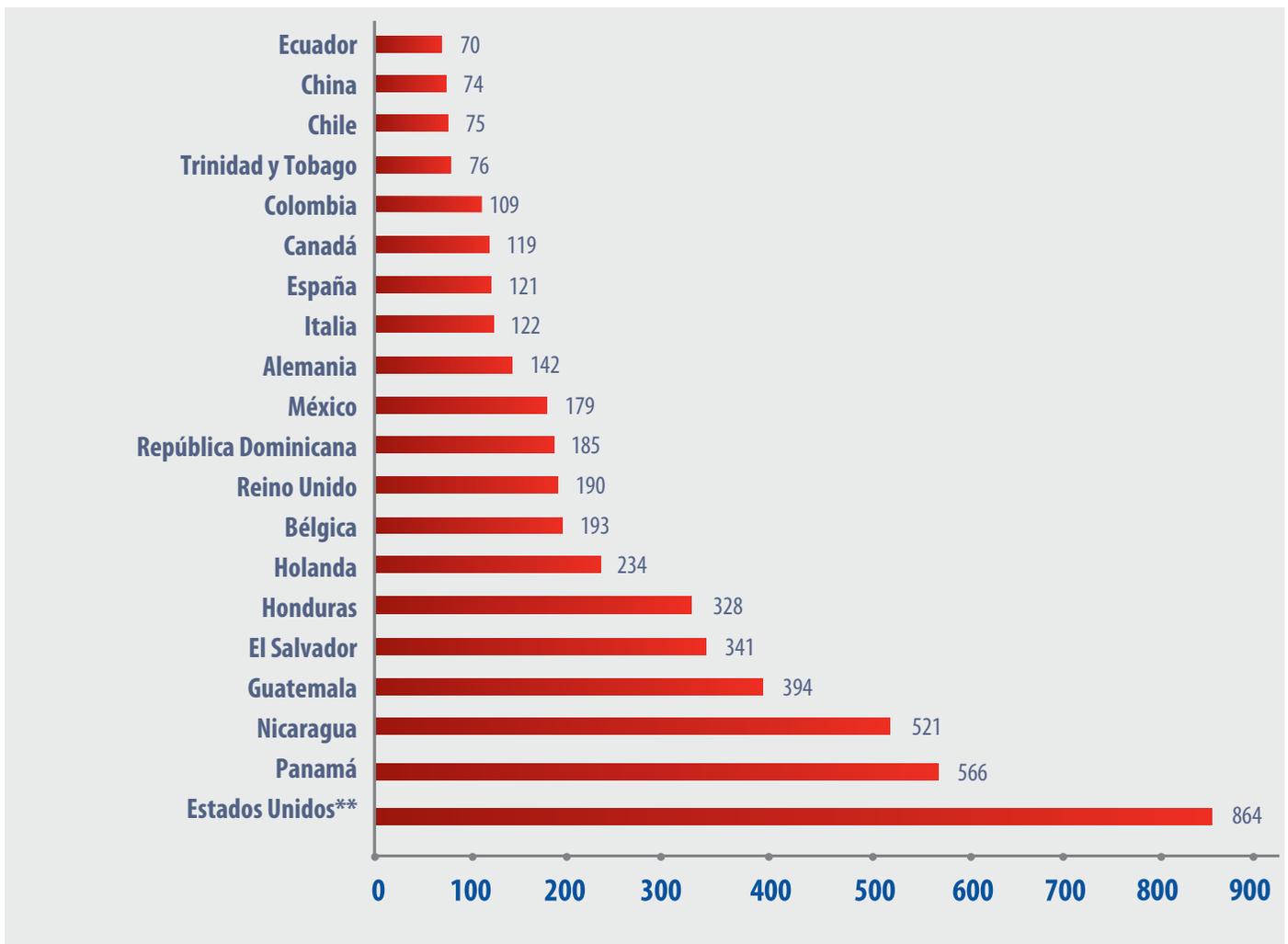
**América del Norte incluye Puerto Rico.

***Corresponde a la UE-27.

Si se considera el valor de las exportaciones de bienes para el 2010, América del Norte representó el 42% del total enviado por Costa Rica al exterior en ese año, seguido de América Central con 19%; la Unión Europea con un 18% y Asia con un 13%.

El siguiente gráfico muestra la cantidad de empresas exportadoras pero por país en específico. Siendo que el patrón apuntado anteriormente se repite una vez más.

COSTA RICA: NÚMERO DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE BIENES* SEGÚN MERCADOS 2010



Fuente: PROCOMER

* Se refiere a empresas con registros de exportación anuales superiores a los US\$12.000 a cada mercado.

** Incluye Puerto Rico

Desde el punto de vista del valor exportado por país de destino, aunque a Holanda y China, por ejemplo, exporta una menor cantidad de empresas, el valor exportador a esos mercados es superior al de los países centroamericanos, como se aprecia en el gráfico adjunto.



Fuente: PROCOMER
* Incluye Puerto Rico

Algunos elementos que pueden estar incidiendo en lo citado anteriormente, incluyen aspectos relacionados con la logística para acceder al mercado (trámites, transporte y esquemas para la movilización del producto), así como las características de los productos y el valor agregado y diferenciación que este ofrezca. Aspectos todos que deben ser incorporados como elementos importantes de la estrategia de la organización.

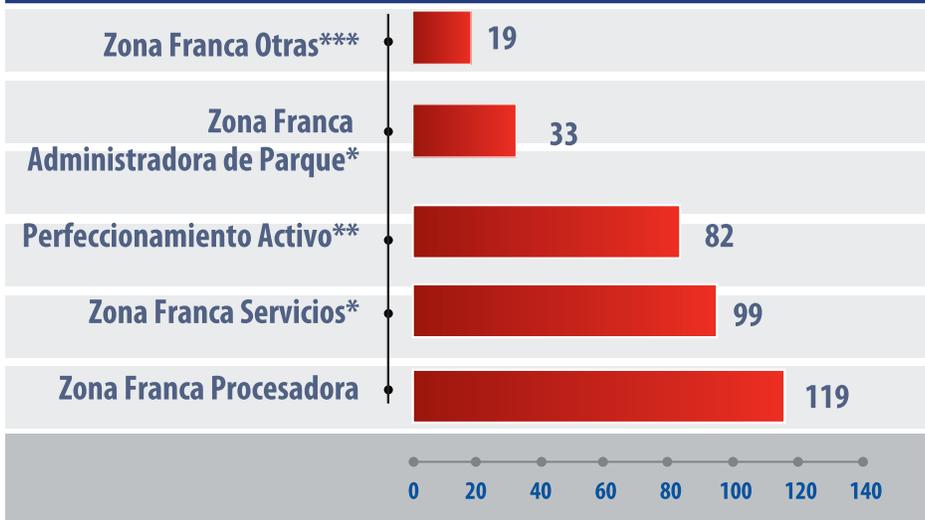
F. PERFIL SEGÚN RÉGIMEN DE EXPORTACIÓN

Más del 50% del valor exportado en el año 2010 por nuestro país fue generado por empresas establecidas en regímenes especiales de exportación (Zona Franca y Perfeccionamiento Activo). Muchas de estas empresas están asociadas con los procesos de atracción de inversión extranjera directa, y es cada vez más clara la importancia de este tema en el desempeño exportador. Por ende, constituyen un grupo de clientes de gran importancia para PROCOMER que, más que enfocarse en la tarea de atraerlas, tiene una gran responsabilidad en lograr arraigarlas e integrarlas al aparato productivo nacional para garantizar un mayor efecto derrame sobre el resto de la economía nacional. Ambos aspectos han sido incorporados, como se verá más adelante, en la estrategia adoptada por PROCOMER.

Como parte del total de empresas exportadoras de bienes en el año 2010 figuran más de 270 amparadas al Régimen de Exportación de Zonas Francas y, por ende, constituyen parte del segmento de clientes asociados a la inversión extranjera. También forman parte de ese total 82 empresas que operan al amparo del Régimen de Perfeccionamiento Activo.

Cabe destacar que del total de empresas señaladas en el siguiente gráfico, excluyendo las correspondientes a servicios y administración de parques en el caso de Zonas Francas, en el 2010 un total de 143 empresas registraron exportaciones por un monto superior a los US\$12.000, mientras que en el caso de Perfeccionamiento Activo lo hicieron 43 empresas

**COSTA RICA: CANTIDAD DE EMPRESAS EXPORTADORAS
SEGÚN RÉGIMEN ESPECIAL DE EXPORTACIÓN 2010**



Fuente: PROCOMER

* Empresas de Zona Franca activas al mes de diciembre del 2010. Estas empresas no necesariamente registran exportaciones. Las que corresponden a servicios, no son contempladas en el valor exportado capturado por PROCOMER.

** Empresas de Perfeccionamiento Activo que presentaron en el 2010 el informe anual correspondiente al año 2009. Estas empresas no necesariamente registran exportaciones en el 2010.

*** Incluye empresas de Zona Franca bajo la figura de Comercializadoras; Procesadoras y Servicios; y, Procesadoras y comercializadoras.

G. EMPRESAS EXPORTADORAS FUERA DE RÉGIMENES ESPECIALES

Si bien una proporción de los servicios ofrecidos por PROCOMER se refiere a la atención de requerimientos de empresas amparadas a los regímenes de exportación, es claro que muchas de las empresas que así operan, especialmente en el caso del Régimen de Zona Franca, están, al menos en la actualidad, ligadas a los procesos de atracción de Inversión Extranjera Directa (IED).

Desde esa perspectiva, el proceso de internacionalización de dichas compañías surge de una manera muy distinta al de las empresas de base nacional. De hecho, hasta

ahora, los servicios brindados por PROCOMER que están asociados con los procesos de exportación en la práctica (ferias, misiones comerciales, agendas de negocio, entre otros) son requeridos, principalmente, por las empresas de base nacional.

Es por ello que se considera importante llamar la atención en cuanto a la estructura y características del sector exportador excluyendo a las empresas amparadas al régimen de Zonas Francas y al de Perfeccionamiento Activo.

De esta forma, de las 2125 empresas que exportaron en el año 2010, un total de 1973 corresponden al Régimen Definitivo y generan el 46% del valor exportado de bienes. Bajo la perspectiva de los sectores en los que se desempeñan esas empresas de base nacional,

es importante que, tal como se observa en el siguiente gráfico, la cantidad de empresas de base nacional es siempre mayor a la cantidad de empresas amparadas en regímenes especiales (medida por la diferencia en el largo de las barras) prácticamente en todos los sectores de exportación. Sin embargo, si se analiza la distribución de esas empresas según número a lo interno de cada sector, la proporción de empresas de base nacional es más importante en sectores como:

- ✓ Agrícola: 99%
- ✓ Productos minerales: 98%
- ✓ Pecuario y pesca: 97%
- ✓ Maderera: 94%
- ✓ Alimentaria: 93%

Por el contrario, los sectores en los que la mayor proporción corresponde a compañías establecidas al amparo de regímenes especiales son:

- ✓ Joyería: 45%
- ✓ Equipo de precisión y médico: 43%
- ✓ Textiles, cuero y calzado: 23%
- ✓ Caucho: 22%



Sector	Régimen Definitivo	Regímenes especiales	Total	Porcentaje de empresas Régimen Definitivo
Agrícola	638	8	646	99%
Eléctrica y electrónica	386	82	468	82%
Química	264	21	285	93%
Plástico	223	44	267	84%
Metalmecánica	181	49	230	79%
Alimentaria	199	15	214	93%
Papel y cartón	151	13	164	92%
Textiles, cuero y calzado	98	29	127	77%
Equipo de precisión y médico	69	51	120	58%
Maderera	82	5	87	94%
Muebles y aparatos de alumbrado	77	11	88	88%
Material de transporte	72	8	80	90%
Pecuario y pesca	62	2	64	97%
Otros bienes industriales	36	14	50	72%
Caucho	36	10	46	78%
Productos minerales no metálicos	35	7	42	83%
Productos minerales	39	1	40	98%
Joyería	11	9	20	55%

Fuente: PROCOMER

* Se refiere a empresas con registros de exportación anuales superiores a los US\$12 000. No incluye a las empresas ni las empresas exportadoras de servicios.

** Dado que una misma empresa puede registrar exportaciones en más de un sector, la suma de los datos correspondientes a cada sector de manera individual, no corresponde al total de empresas exportadoras que superan la condición de registrar exportaciones anuales superiores a los US\$12 000.

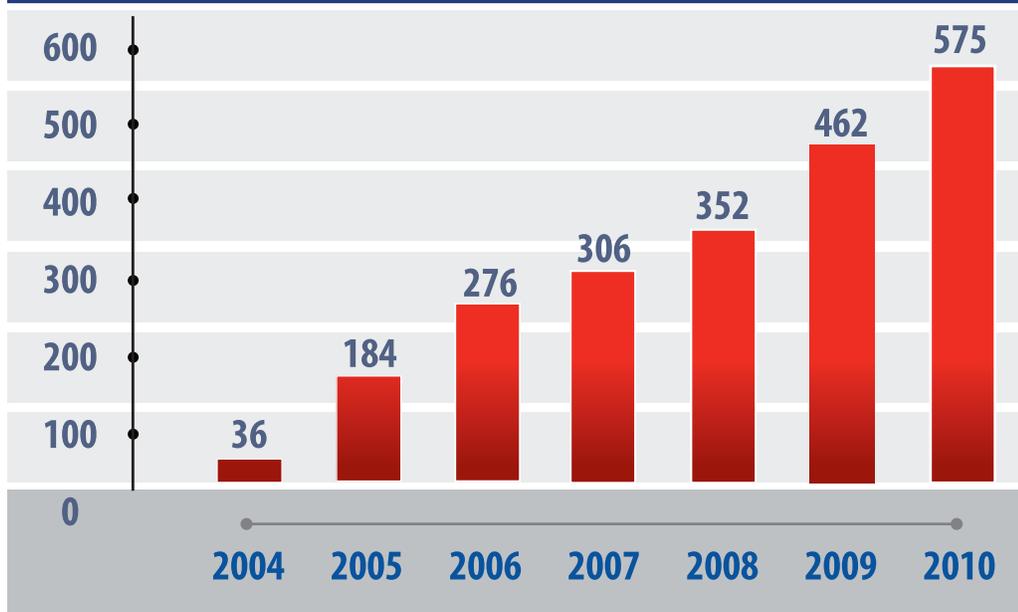
H. PERFIL DE CLIENTES A PARTIR DE LA GENERACIÓN E IMPULSO DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS

Como parte de aquellos clientes de la organización que exportan de manera indirecta a través de sus vinculaciones con otras empresas exportadoras, especialmente con empresas multinacionales establecidas en zona franca, se tiene a un total de 575 proveedores registrados y diagnosticados (113 más que el año anterior) a través del programa Costa Rica Provee (que a partir del lanzamiento de esta estrategia se denomina Dirección de Encadenamientos para la Exportación), de los cuales el 50% han hecho negocios.



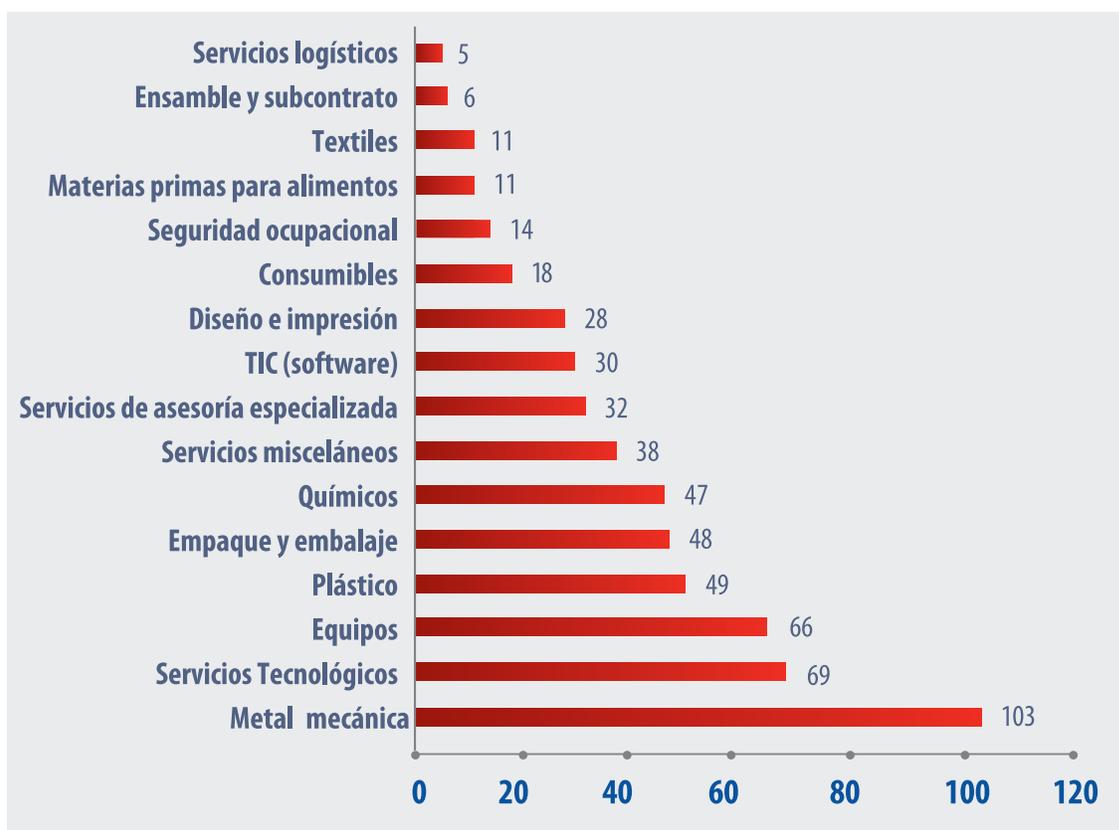
Tal como se aprecia en el siguiente gráfico, es en los sectores de metalmecánica, servicios tecnológicos, equipos y productos plásticos, en los que se registra una mayor proporción de los proveedores registrados en la actualidad. No obstante, destaca el hecho de que una importante cantidad (más del 30%) corresponde a proveedores de servicios diversos.

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO PROVEEDORES REGISTRADOS CIFRAS ACUMULADAS POR AÑO ENCADENAMIENTOS PARA LA EXPORTACIÓN 2004-2010



Fuente: PROCOMER

Proveedores registrados según sector 2010



I. CONSIDERACIONES SOBRE EL CLIENTE

Las cifras anteriores dan cuenta de la cantidad de clientes que PROCOMER debe atender en la medida en que constituyen exportadores directos o indirectos. Sin embargo, el parque empresarial nacional es mucho más elevado que esto. Es decir, existe una gran cantidad de empresas en los distintos sectores y en las diferentes regiones del país que son susceptibles de convertirse en empresas exportadoras en el mediano y largo plazo. Se trata pues de empresas que deben ser, primero, inspiradas y, luego, evaluadas y acompañadas por PROCOMER en

coordinación con otras entidades públicas y privadas del país, para facilitar el desarrollo de oferta exportable y con ello contribuir a un mayor nivel de desarrollo económico y social. Como referencia importante al respecto destaca la cifra de la Caja Costarricense del Seguro Social, CCSS, específicamente de la Dirección Actuarial que indica la existencia de 70 946 empresas formalmente inscritas a junio del 2010, lo que evidencia que existe, aun eliminando una importante proporción de empresas por considerar que su ámbito de acción es únicamente local, una amplia posibilidad de incrementar el número de empresas exportadoras.

Tal circunstancia nos permite concluir que la estrategia de PROCOMER debe considerar que sus clientes:

- ✓ Poseen diferentes y muy variados niveles de internacionalización y de experiencia exportadora (desde directa hasta indirecta).
- ✓ Poseen productos exportables y potencialmente exportables de muy diversa naturaleza, variando desde productos en su estado primario hasta productos sumamente tecnificados y especializados. Por ende, los mercados en los que incursionan son, también, muy distintos entre sí, abarcan desde mercados que podrían ser considerados una extensión del mercado local, hasta mercados más sofisticados y que de entrada exigen el cumplimiento de estándares elevados.
- ✓ Se encuentran distribuidos a lo largo y ancho del todo el territorio nacional, y para el futuro se espera un incremento en la base exportadora nacional ubicada fuera de la GAMA.
- ✓ Existe una importante cantidad de empresas no exportadoras que podrían incrementar y mejorar cuantitativa y cualitativamente la oferta exportable costarricense.

Finalmente, es importante considerar dentro del grupo de clientes de la institución, a aquellas organizaciones públicas y privadas, que utilizan para la prestación de sus servicios, la plataforma de PROCOMER. Estas organizaciones están enfocadas tanto a

empresas exportadoras actuales, como a potenciales. Por lo anterior, los servicios de PROCOMER deben estar en consonancia con los servicios ofrecidos por estas organizaciones, de manera tal que exista una sinergia entre ambos a favor del desarrollo de la oferta exportable nacional. Es aquí en donde calzan, entre otras, entidades como: Asociación de Empresas de Zona Franca (AZOFRAS), Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA), Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR), Cámara de Exportadores (CADEXCO), Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), Consejo Nacional de Investigaciones Científicas (CONICIT), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT), Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresas Privada (UCCAEP) y entidades bancarias como el Banco de Costa Rica, Banco Nacional de Costa Rica y Banco Popular y de Desarrollo Comunal.



4. EJES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

En concordancia con las oportunidades detectadas a partir del análisis de los aportes del cliente, la Junta Directiva de la organización, sus colaboradores y de la revisión de la base legal del accionar de PROCOMER, se establecen los siguientes objetivos como pilares fundamentales de la nueva visión estratégica que adoptará la organización.

- ✓ Ser el referente estratégico en los procesos de internacionalización para los exportadores actuales y potenciales.
- ✓ Diversificar e incrementar la oferta exportable (por empresas, productos y servicios, mercados de destino y regiones de origen).
- ✓ Incrementar la participación de las Pymes en la oferta exportable.
- ✓ Diversificar y aumentar los encadenamientos productivos.
- ✓ Administrar el conocimiento sobre el cliente y satisfacer sus necesidades mediante la mejora en la comunicación y nuestra relación con él.
- ✓ Facilitar los trámites de comercio exterior.
- ✓ Incrementar la eficiencia operativa de la institución.

A continuación, se detallan las iniciativas estratégicas específicas que se relacionan con cada uno de ellos.

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

Alcanzar este objetivo implica lograr un mayor y mejor posicionamiento de la organización y de su portafolio de servicios ante sus clientes actuales y potenciales. Sin embargo, para lograrlo se requiere, tal como ha sido señalado en otras secciones de este documento, de incrementar el valor agregado de los servicios ofrecidos adecuándolos más claramente a los requerimientos del empresariado y en general a las realidades cambiantes del entorno económico mundial.

Ser el referente implica, por tanto, no solo motivar e inspirar a un mayor número de costarricenses a emprender proyectos de exportación, e incrementar la cantidad de empresas que desarrollan su estrategia de exportación con base en los servicios de información y asesoría, promoción comercial, y de fomento a las vinculaciones directas e indirectas con los mercados externos.

En la medida en que se avance en la consecución de este logro, PROCOMER apoyará el alcance de la meta planteada por las autoridades nacionales de llegar a exportar US\$17 mil millones en el 2014.

Diversificar e incrementar la oferta exportable

PROCOMER requiere asumir un rol más amplio en el proceso de creación y diversificación de la oferta exportable nacional.

Tal como se mencionara anteriormente, la base empresarial nacional en cuanto a número de empresas es más de 30 veces la base empresarial exportadora, lo que indica que ya sea en forma directa o indirecta, o bien a través de esquemas de asociatividad, es factible incrementar la cantidad de empresas exportadoras existentes en el país.

Otro reto fundamental para PROCOMER de cara a los próximos años es lograr la consolidación de la diversificación de los productos y servicios exportados. Actualmente, se exportan más de 4 000 productos (incisos arancelarios) y se ha incursionado con éxito en la exportación de servicios asociados al sector de tecnologías de información, servicios médicos especializados, servicios de asesoría, diseño, animación y otros.

Sin embargo, de acuerdo con las principales tendencias de consumo registradas en los distintos mercados, existe una enorme posibilidad de diversificar la oferta exportadora costarricense incorporando más y mejores procesos de innovación y de mejoramiento tecnológico en las empresas. Es incluso factible, dado el nivel de madurez alcanzado en algunos sectores, profundizar la amplitud de la cartera de productos ofrecidos, de manera tal que aunque en término de líneas arancelarias no se dé una diversificación (más exportaciones bajo más partidas arancelarias), sí se dé una mayor variedad adaptando un mismo producto a conceptos distintos

de valor como, por ejemplo, lo orgánico, saludable, conveniente, étnico, verde o sostenible, comercio justo, producto verde, exótico, lujo, entre muchas otras opciones más.

Una de las herramientas básicas para la diversificación de la base exportadora nacional (empresas y productos), es el esfuerzo que se despliegue para fomentar el aprovechamiento de oportunidades en todas las regiones del país.

Estas mismas opciones deben ser aprovechadas a través de los servicios de PROCOMER para diversificar la presencia en una mayor cantidad de mercados, sean estos geográficos o segmentos específicos de mercado.

No obstante, dada la plataforma de tratados de libre comercio que el país ha suscrito con otras naciones, también impera el reto de aprovechar, diversificar y profundizar la presencia comercial en esos mercados en los que los productos costarricenses gozan de esquemas preferenciales de ingreso. Esto será posible únicamente mediante la articulación de esfuerzos de PROCOMER con COMEX y otras dependencias y organizaciones nacionales.

Finalmente, el aprovechamiento de las ventajas competitivas del país (empresas, productos, regiones, mercados), debe verse acompañado del impulso en el exterior de una marca país que permita identificar y diferenciar el valor agregado de la oferta costarricenses en los distintos mercados. Para ello, se requiere también del desarrollo de esfuerzos en conjunto con otras organizaciones.

Incrementar la participación de las PYMES en la oferta exportable

Tal como se mencionó anteriormente, las Pymes exportadoras a pesar de representar la mayor proporción del total de empresas exportadoras del país (60%), generan únicamente el 14% del valor exportado nacional. Adicionalmente, se tiene que el 33% de la base empresarial costarricense corresponde a empresas medianas y pequeñas y un 65% a empresas micro. De esta forma, la posibilidad de incrementar la base exportadora nacional se encuentra ligada en gran medida a lograr incorporar a un mayor número de empresas pequeñas, medianas y micro- a la actividad de exportación.

Para ello, PROCOMER debe impulsar los emprendimientos con potencial exportador de este grupo de empresas, para lo cual debe conocer a profundidad sus realidades y casos, a fin de disponer de servicios acordes a sus requerimientos y etapas en el proceso de internacionalización. Un mayor apoyo a través de servicios de asesoría, así como el seguimiento de sus casos, son fundamentales para lograr tal cometido.

Igualmente importante será continuar apoyando los procesos de asociatividad entre las empresas, en especial a través de la conformación de consorcios de exportación, figura que permite a las empresas pequeñas no solo mejorar cualitativamente en el tiempo (solventar en conjunto brechas tecnológicas, etc.), también permiten desarrollar estrategias de promoción comercial más sólidas al representar, para los potenciales compradores en el exterior, una opción a un portafolio ampliado de productos.

Dado que lograr lo anterior no resulta un ejercicio que rinda frutos en el corto plazo,

es necesario continuar propiciando la incorporación de Pymes costarricenses como proveedores de empresas exportadoras (encadenamientos) como mecanismo para la generación de experiencia exportadora (exportación indirecta) que en lo futuro pueda ser potenciada de manera directa.

Aumentar y diversificar los encadenamientos productivos

El incremento de los encadenamientos productivos no solo es importante como mecanismo para desarrollar experiencia exportadora, sino para mejorar el nivel de competitividad intrínseco del sector exportador costarricense e incrementar el valor agregado nacional de las exportaciones. Igualmente, disponer de empresas proveedoras que puedan integrarse a cadenas de abastecimiento de primer nivel, contribuye también a atraer inversiones y a apoyar la permanencia de las empresas extranjeras en el país.

Lograrlo implica un reto adicional relacionado con la cobertura actual de los servicios de facilitación e impulso a los encadenamientos, con la finalidad de incrementar la cantidad de suplidores con capacidad de vincularse a la actividad productiva de las transnacionales establecidas en el país, así como en general a otras experiencias exportadoras (oferta de proveedores). Para ello se requiere de impulsar el mejoramiento de las capacidades tecnológicas y de gestión de la oferta nacional, que también debe avanzar de productos y servicios básicos, a productos y servicios especializados de mayor valor agregado (diversificar la oferta de productos locales).

Pero, también, deberá impulsarse la identificación de procesos productivos

de exportación que puedan utilizar más componentes nacionales (demanda por productos y servicios locales).

Administrar el conocimiento sobre el cliente y satisfacer sus necesidades mediante la mejora en la comunicación y el manejo de nuestra relación con él.

Uno de los aspectos que fue identificado en el proceso de análisis de plan estratégico como una oportunidad de mejora para la organización, es la necesidad de desarrollar y administrar una base actualizada y centralizada de clientes (exportadores actuales y potenciales). PROCOMER requiere no solo de acopiar eficientemente la información sobre su cliente, sino, a partir de su análisis, de conocer su ciclo actual, la etapa en el proceso de internacionalización en la que se encuentra, así como su potencialidad de desarrollo, con el fin de disponer de servicios más acordes con sus necesidades. Esta información, a su vez, permite a las distintas áreas de la organización dar seguimiento de forma ordenada y articulada a las acciones y emprendimientos de las empresas, verificar el aprovechamiento de las empresas clientes de los servicios

brindados (por ejemplo el aprovechamiento de estudios de mercado, la participación en ferias o misiones), así como medir el impacto en el tiempo de los programas y servicios ofrecidos para mejorarlos continuamente.

Del manejo de ese conocimiento se deriva la posibilidad de acompañarlo en el proceso de mejora y crecimiento de su actividad exportadora.

La sistematización de la información del cliente, debe, además, ir acompañada del diseño de mecanismos apropiados (en tiempo, cobertura, facilidad de acceso y frecuencia) de comunicación con el cliente, con la finalidad de mantener una realimentación continua que permita la mejora en su nivel de satisfacción y de conocimiento de los servicios y oportunidades ofrecidas por PROCOMER.

Facilitar los trámites de comercio exterior

Uno de los aspectos valorados más positivamente por los clientes de PROCOMER es el apoyo brindado en materia de trámites, donde se reconoce en especial el valor agregado derivado de la facilitación de



herramientas para el desarrollo de trámites de manera automatizada.

Esta ventaja debe ser potenciada para lo cual se requiere impulsar la actualización tecnológica e integración de la plataforma de los servicios de comercio exterior.

Lo anterior, a su vez, permitirá incorporar más trámites al espectro de atención de la Ventanilla Única de Exportaciones como lo es, por ejemplo, la plataforma para el otorgamiento de certificados de origen y la implementación de la Ventanilla Única de Inversiones. Incluso, se facilitarán los procesos de interconexión con otras dependencias similares en el exterior.

Finalmente, en materia de trámites, la organización también deberá consolidar su plataforma de servicios de asesoría, guía y acompañamiento de las empresas de regímenes especiales, para facilitar sus operaciones en Costa Rica y contribuir a su permanencia en el país. Desde la perspectiva tecnológica esto se materializará mediante el impulso a la tramitación electrónica del 100% de los trámites asociados a los regímenes especiales, para lo que se impulsará el uso de la firma digital para los trámites del régimen devolutivo, perfeccionamiento activo y Zona Franca.

Incrementar la eficiencia operativa de la institución

Con la finalidad de asegurar la ejecución oportuna y eficiente de sus programas y servicios, PROCOMER ha establecido como una de sus metas el incremento de su eficiencia operativa interna. Esta acción tiene como componentes la racionalización

de procesos y procedimientos internos, la reestructuración interna y el mejoramiento de las herramientas y sistemas internos.

Desde el punto de vista de la racionalización de trámites internos, se requiere de impulsar su automatización. Con este propósito, cada departamento levantó y priorizó un inventario completo de procesos manuales y se trabaja en el plan de automatización de cada uno de ellos.

En materia de estructura interna, se ha planteado la reorganización de ciertos departamentos a fin de mejorar la gestión gerencial y el enfoque (este punto se desarrolla con amplitud en otras secciones). Adicionalmente, se ha planteado la racionalización y fortalecimiento de las Oficinas de Promoción Comercial en el exterior y el mejoramiento de la estructura de los servicios de apoyo ofrecidos a través de las oficinas regionales.

Asimismo, se considera fundamental fortalecer la gestión integral del talento humano impulsando su continua mejora técnica y humana.

Como parte de los esfuerzos por propiciar una mayor integración de su personal, favorecer las condiciones de seguridad en las que este se desempeña, así como la imagen y servicio al cliente, se impulsará el eventual traslado de las oficinas a un edificio único.

Como parte de la búsqueda de una mayor eficiencia operativa interna se plantea la necesidad de consolidar el sistema de gestión de calidad a través del cual la organización obtuvo la certificación ISO 9001.

5. ORGANIZACIÓN INTERNA

Uno de los aspectos más importantes para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados es lograr un mayor nivel de eficiencia interna, para lo que, entre otros aspectos, se han planteado una serie de modificaciones en la estructura actual de la organización.

Los cambios apuntan, fundamentalmente, a facilitar la gestión estratégica de los distintos departamentos permitiendo a cada gerente contar con una estructura más funcional y controlable, así como disponer de un

equipo de trabajo que facilite la ejecución y seguimiento de las tareas por áreas.

Este es el caso de los cambios estructurales en la Gerencia de Promoción Comercial, Ventanilla Única y Regímenes Especiales (anteriormente, Operaciones).

Los siguientes diagramas presentan la nueva estructura operativa de cada uno de esos departamentos:

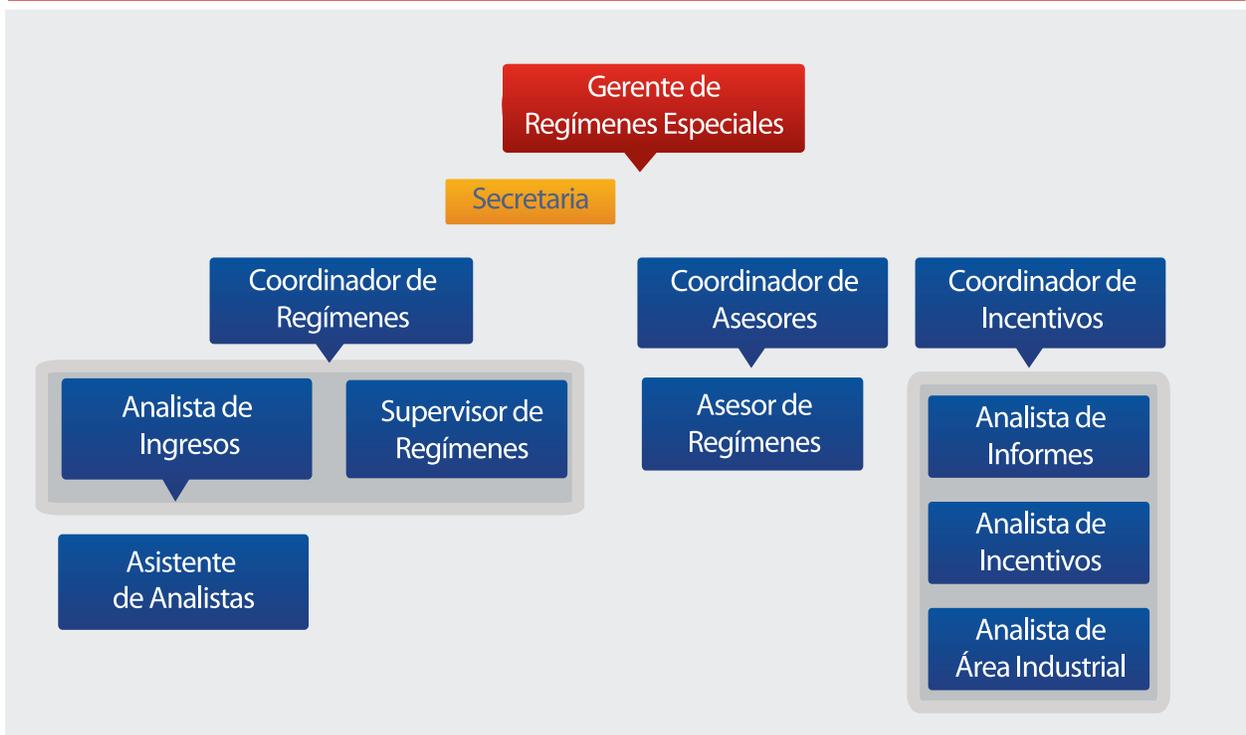


VENTANILLA ÚNICA DE COMERCIO EXTERIOR



Fuente: PROCOMER

REGÍMENES ESPECIALES



Fuente: PROCOMER

En el área de Promoción comercial también se establecieron modificaciones con el fin de racionalizar y fortalecer sus oficinas en el exterior, según se detalla en la siguiente tabla:



Mercado	Tipo de Oficina	Estatus
Nueva York	OPC	Mantenerla
Miami	OPC	Fortalecerla con 1 asistente
Houston	OPC	Atender mercado desde Miami
Los Ángeles	OPC	Atender mercado desde Miami
Canadá	OPC	Mantenerla
México	OPC	Mantenerla
Guatemala	OPC	Trasladarla a San José – cubrir toda Centroamérica
Panamá	OPC	Mantenerla
Chile (Oficina Cono Sur y Perú)	OPC	Fortalecerla con nuevo Director
Rep. Dominicana, Trinidad & Tobago (Oficina Caribe)	OPC	Mantenerla, Atender mercado desde Nueva York, Fortalecerla con 1 asistente
Puerto Rico	OPC	Fortalecerla con 1 asistente
Alemania (oficina Europa)	OPC	Mantenerla

Con la finalidad de cumplir con el objetivo de ser referente estratégico y de aumentar la base exportadora, se fortalece la Unidad de Comunicación mediante el apoyo al coordinador de un relacionista público y del traslado a esta unidad del administrador de la página web. Este aspecto es fundamental dado el papel tan importante que deben jugar las tecnologías en la difusión de información de manera oportuna, ágil e innovadora para apoyar la toma de decisiones por parte del empresario nacional.

Se fortalece, también, esta unidad a través de la subcontratación de una agencia de publicidad.



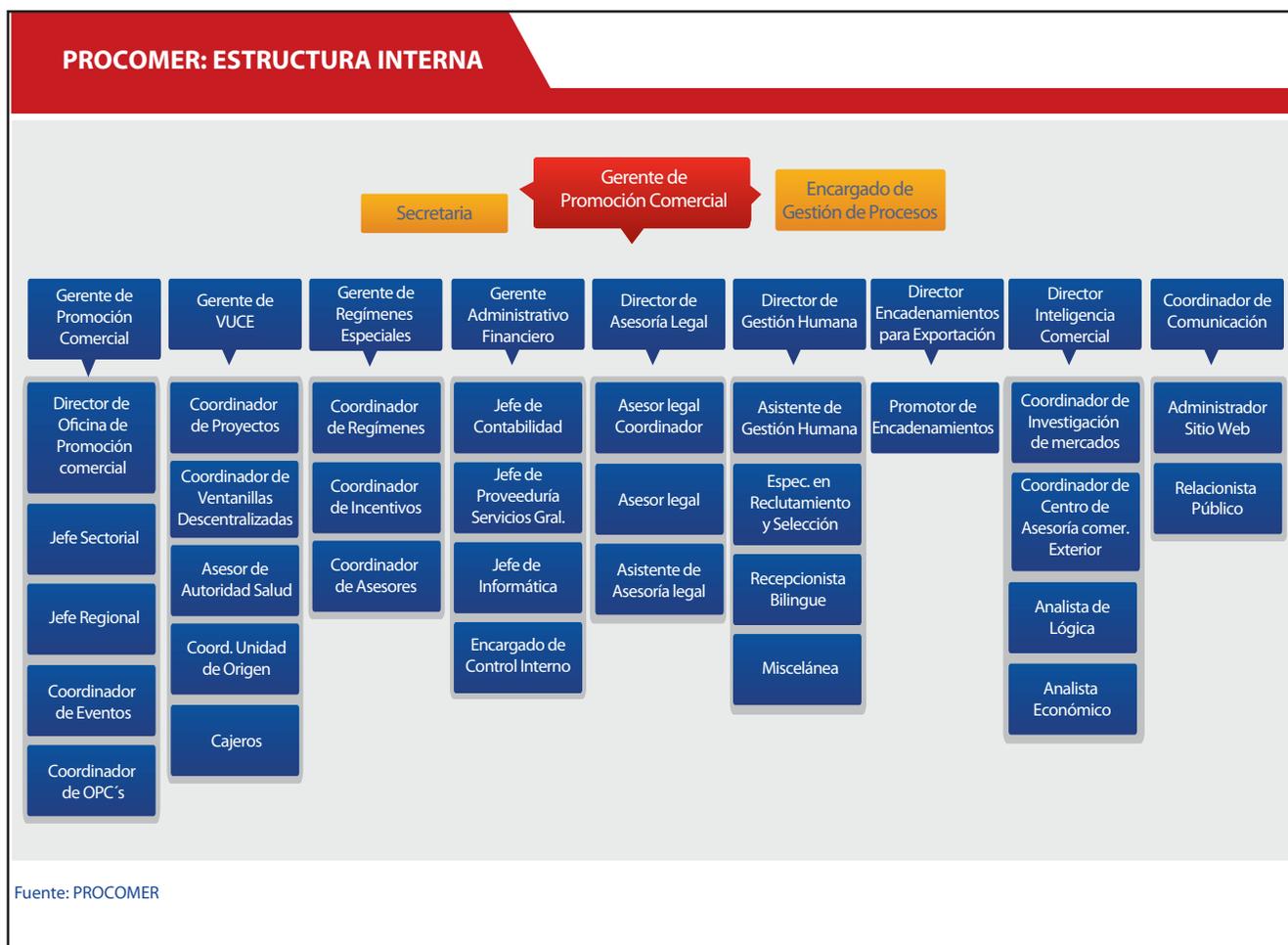
Fuente: PROCOMER

Es importante destacar que con el objetivo de reflejar mejor la naturaleza de sus funciones, como parte de la reorganización interna, se establecen tres cambios en las denominaciones de las Gerencia de Operaciones, la Dirección de Costa Rica Provee y la Dirección de Recursos Humanos, que de ahora en adelante se denominarán Gerencia de Regímenes Especiales y Dirección de Encadenamientos

para la Exportación y Dirección de Gestión Humana respectivamente.

En los restantes departamentos y gerencias no se plantean cambios o ajustes estructurales de mayor envergadura.

De esta forma, el organigrama completo de la organización se estableció como se aprecia a continuación:



6. ESTRATEGIAS POR ÁREA

La definición de los objetivos estratégicos impulsó el replanteamiento de los objetivos de cada gerencia; por ello, en las siguientes secciones se detallan tanto el objetivo de cada área como las acciones que formarán parte del quehacer de cada una de ellas de manera estratégica y prioritaria.

A. PROMOCIÓN COMERCIAL

Esta área tiene como objetivo general potenciar la oferta exportable costarricense buscando la diversificación de mercados, el aumento de su valor y de los volúmenes exportados.

Para cada una de las principales áreas en las que se agruparán las actividades por desarrollar, a continuación se presenta una breve referencia:

Desarrollo de negocios

✓ Creación de comités de Enlace por Mercado:

Como un mecanismo de contacto y retroalimentación con el cliente, se han conformado 6 comités, conformados por empresarios con experiencia e interés en cada uno de los mercados. A través de 4 grandes etapas de trabajo con estos empresarios, se identificaron lineamientos para la definición de la estrategia por mercado que se adoptará en el 2012. Todo lo anterior a partir de las prácticas más exitosas que esas empresas han podido implementar, así como de la identificación de elementos que, de acuerdo con su experiencia, han limitado y limitan el aprovechamiento de oportunidades comerciales por parte de

empresarios costarricenses. El intercambio de información con este grupo de empresarios también permitirá obtener una mayor realimentación en relación con los requerimientos de acciones en materia de inteligencia comercial y sobre las actividades de promoción internacional que sea importante desarrollar en cada uno de ellos.

✓ Oficinas de Promoción Comercial:

Como ejes transversales a las acciones que llevarán a cabo las oficinas, destacan los siguientes:

- Articulación de esfuerzos con el área de Inteligencia Comercial para el análisis y detección proactiva de oportunidades comerciales que permitan el incremento de las exportaciones y su diversificación.
- Consolidación de la presencia comercial en cada mercado de productos (líderes) costarricenses, que ya cuentan con un reconocimiento en el área.
- Impulso a productos y servicios con mayor valor agregado (diversificación de productos).
- Diversificación de mercados a través de la ampliación de las áreas de influencia y atención por parte de cada oficina.
- Diversificación de segmentos o nichos en cada mercado y el aprovechamiento de la plataforma comercial existente.

- Desarrollo de misiones comerciales de exportadores, misiones comerciales de compradores, agendas de negocios, showrooms para misiones de exportadores (dirigidas al sector industrial), degustaciones de productos dirigidos a importadores, mayoristas, minoristas, cadenas de hoteles y restaurantes y prensa especializada, previamente al desarrollo de las misiones comerciales; visita al país de generadores de opinión de talla internacional (medios, especialistas sectoriales), entre otros. Cabe destacar que se gestionarán planes de promoción para ferias y misiones comerciales en un horizonte de dos a tres años.
- En el anexo de este documento se presenta una tabla que muestra todas las actividades que se ejecutarán en esos mercados.

En consonancia con los ajustes en la estructura de la red de oficinas que fue comentada en apartados anteriores de este documento, se realizaron algunas modificaciones en relación con los mercados que las oficinas atenderán. Esto con el objetivo de garantizar la cobertura de los mercados de interés de una manera más expedita y oportuna, aprovechando al máximo la disponibilidad de recursos en cada una de las oficinas (dotación que fue en algunos casos reforzada). A continuación, se presenta esa distribución.

OFICINAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL: COBERTURA DE MERCADOS	
OFICINA COMERCIAL	MERCADOS ATENDIDOS
Canadá (Toronto)	Canadá
Caribe (República Dominicana)	República Dominicana Trinidad & Tobago Cuba Jamaica Barbados
Centroamérica (Costa Rica)	El Salvador Guatemala Honduras Nicaragua
China (Pekín)	Pekín Shanghai
Cono Sur (Chile)	Chile Argentina Perú
Europa (Alemania)	Alemania Reino Unido Bélgica Holanda Francia España República Checa
México (DF)	México
Miami, Florida	Resto de Estados Unidos
Nueva York	Boston Washington Chicago Nueva Jersey Puerto Rico
Panamá	Panamá

Desarrollo de capacidades

✓ Identificación de nuevos clientes:

Se impulsará una acción proactiva por parte de promotores sectoriales y de las oficinas regionales, de manera tal que puedan incorporarse a los servicios de PROCOMER una mayor cantidad de nuevas empresas. Lo importante será no solo identificar a las compañías, sino conocer a profundidad sus necesidades y requerimientos, insumos que permitirán ajustar los productos y servicios de promoción comercial que se les ofrezca.

Por otra parte, dada la importancia otorgada a la ampliación de la base de clientes, las oficinas de Promoción Comercial enfrentarán el reto de ofrecer herramientas y servicios más diversos y que se ajusten a una mayor población empresarial en general, así como a empresas en diversas etapas o niveles de internacionalización.

Fortalecimiento de oficinas regionales:

Tanto para la identificación de una mayor cantidad de nuevos clientes, como para incrementar la cobertura de los servicios de promoción comercial y en general de todo PROCOMER fuera de la región central del país, se fortalecerá la red de oficinas regionales. Para ello no solo resulta necesario mejorar y fortalecer los recursos con los que estas operan (conectividad, comunicaciones, recurso humano adicional, etc.), sino identificar y determinar la necesidad de establecer otros puntos relevantes de servicio en cada una de las zonas. Para lograr lo anterior se analizará la base empresarial existente en cada una de las zonas (por cantón, sector etc.).



Igualmente importante como parte de ese proceso de fortalecimiento es el lograr diseñar planes estratégicos regionales interinstitucionales que permitan articular las fortalezas de las distintas instituciones destacadas en cada región (ministerios, cámaras, etc.).

Se pretende que las oficinas regionales cumplan un rol determinante en la ubicación y atracción de nuevos clientes a la institución, y desarrollen una serie de instrumentos y acciones para llevar los servicios tradicionalmente ofrecidos en la región central a cada una de sus regiones. Esto implica organizar regionalmente programas de capacitación, visitas de compradores extranjeros, organización de misiones comerciales al exterior integradas por empresarios de cada región, entre otros.

Diseño y desarrollo del proyecto Marca País

Este proyecto constituye una estrategia de carácter nacional y por tanto, incide en todos los sectores productivos del país. Es por ello que el papel de PROCOMER será articular sus esfuerzos con los de otras organizaciones, pero sobre todo, destacando la enorme ventaja y ganancia que se derivaría para el sector exportador (presencia en "stands" en ferias internacionales, por ejemplo) de disponer de una estrategia articulada. Este proyecto se ejecutará en conjunto con el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), el Ministerio de Relaciones Exteriores y CINDE.

B. INTELIGENCIA COMERCIAL

El área de Inteligencia Comercial se concentra en brindar información, análisis y asesoría estratégica para que los empresarios y clientes internos tomen decisiones.

Como parte de sus prioridades estratégicas, para el 2011-2012 figuran acciones en las siguientes áreas:

Investigación e información de mercados

✓ Fortalecer, sistematizar y propiciar un mejor aprovechamiento de la información e investigación de mercados:

La investigación de mercados realizada por Inteligencia Comercial está dirigida a identificar proactivamente oportunidades comerciales en mercados nuevos, así como aquellos que ofrecen oportunidades para profundizar y mejorar la presencia comercial de los productos costarricenses. Los estudios facilitan el desarrollo de redes de contactos nacionales e internacionales para la atención de consultas y servicios de asesoría especializados y generan información útil para la adaptación de productos a mercados y nichos específicos (análisis de tendencias de consumo y otros).

Para fortalecer esta área, entre otras acciones, para el 2011 se está dando un reforzamiento presupuestario a la dotación de recursos de información con los que cuenta la organización para el desarrollo de las investigaciones, fundamentalmente a través de la adquisición de derechos de acceso a bases de información internacionales que faciliten la detección de oportunidades en mercados y nichos de

mercados específicos, así como el rápido aprovechamiento de estas por parte de las empresas, proveyendo información para el diseño oportuno de estrategias de ingreso: precio, empaque, ajuste de productos, estacionalidad, preferencias de los consumidores, entre otros.

Este reforzamiento presupuestario también tiene como objetivo ampliar la capacidad de visitar los mercados para, mediante visitas y trabajo de campo, conocer de primera mano los actores relevantes en cada mercado. Estos dos elementos nos permitirán complementar el análisis cuantitativo de los mercados con un análisis cualitativo.

✓ Organización interna para la elaboración de estudios de mercado:

Se designarán analistas económicos por bloques regionales, con el fin de adaptar los esquemas de trabajo a dos estructuras presentes en el sistema de comercio exterior: los Comités de Enlace por Mercado de PROCOMER y la estructura de negociación y administración de los tratados de libre comercio establecida por COMEX. Esto contribuirá no solo a articular mejor los esfuerzos interinstitucionales, sino a incrementar y diversificar la base exportadora actual a cada uno de estos mercados.

✓ Fortalecer los esquemas de divulgación de hallazgos:

El mayor aprovechamiento de los hallazgos de las investigaciones de mercado depende, en gran medida, de la existencia de mecanismos apropiados de divulgación de sus resultados, pero sobretodo del seguimiento en conjunto con los promotores sectoriales del área de Promoción Comercial, directores de oficinas de Promoción Comercial y oficinas regionales. Es

este seguimiento el que permitirá incrementar el aprovechamiento por parte de las empresas costarricenses de las oportunidades detectadas, de allí que la utilización de mecanismos alternativos de difusión selectiva, así como la implementación de un mayor trabajo conjunto entre las áreas de Promoción Comercial e Inteligencia Comercial se planteen como prioridades para el año 2011.

Es por ello que ambas unidades trabajan en la elaboración de un protocolo para la elaboración y difusión de estudios que incluye 4 grandes subprocesos: la determinación de la viabilidad y necesidad del estudio, la elaboración de este, su difusión y el seguimiento al aprovechamiento de las oportunidades detectadas.

Consolidar el Centro de Asesoría para el Comercio Exterior (CACEX)

- ✓ **Establecer el CACEX como una herramienta institucional de centralización en la atención del exportador potencial y actual:**

Esto implica que el CACEX ofrecerá información institucional de todas las áreas: mercados (oportunidades y condiciones de acceso), herramientas y programas de promoción, orientación general de primer nivel sobre trámites de comercio exterior y orientación en servicios de acompañamiento para llevar de manera competitiva sus productos a los mercados externos.

- ✓ **Diseño y aplicación de herramientas de diagnóstico y análisis de las empresas usuarias del CACEX:**

Para evaluar y conocer la etapa de internacionalización en la que cada empresa se encuentra (sea esta exportadora o no) y, de esta forma, redireccionar cada caso hacia otras áreas de servicio de la organización o, bien, hacia otras instancias que ofrezcan servicios de apoyo. Esta herramienta debe estar alineada con otros diagnósticos aplicados en otros departamentos, de manera tal que su aplicación sea escalable. Igualmente, la información capturada debe llegar a depositarse en el CRM que la institución adquirirá. Todo esto permitirá que el portafolio de servicios ofrecidos en el CACEX pueda ir evolucionando a partir de la realimentación recibida del cliente.

¿CÓMO APOYA PROCOMER EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN?



Labores a atender por parte del CACEX

Resto de las áreas de la institución

✓ **Implementar nuevos mecanismos de divulgación de información:**

Desarrollo de “chats” con expertos, línea 800-PROCOMER, entre otros.

✓ **Centro de telemarketing:**

El CACEX también operará como un centro de telemarketing institucional aprovechando, en parte, la mayor disponibilidad de recurso humano que se consolidó en el 2010.

✓ **Implementación en Internet del Sistema Integrado de Logística (SIL):**

Con el objetivo de satisfacer la necesidad que tiene actualmente el sector exportador de nuestro país en materia de logística de exportación, se desarrollará una herramienta interactiva que permita al usuario conocer la logística de exportación desde una perspectiva integral y que sirva de herramienta para minimizar los costos asociados. A través de este sitio el usuario podrá acceder a información de contacto, rutas, costos, frecuencia de salida, tiempos de tránsito y servicios complementarios ofrecidos por prestadores de servicios de transporte.

Similarmente, la empresa podrá acceder a información sobre otros facilitadores del comercio que mostrarán los servicios que ofrece tanto PROCOMER (SIVUCE, Notas Técnicas), como los que brindan las agencias de aduanas y consolidadores que previamente se registrarán. También dispondrá de información de los servicios ofrecidos por empresas de empaque y embalaje, almacenes fiscales en Costa Rica, estacionamientos transitorios y diversos tipos de equipos para exportar.

Estadísticas

✓ **Herramientas tecnológicas para la visualización y análisis en línea de estadísticas de comercio:**

Dada la necesidad de facilitar el seguimiento estadístico por prioridad, se dispone de un módulo dinámico de generación de estadísticas de comercio exterior en la web (por variables y con graficadores). Este módulo ya se encuentra disponible en la página web de la institución, que fue lanzada en el mes de enero del 2011.

Esta labor se complementará con el desarrollo de análisis más profundos y desagregados de las estadísticas de exportación para facilitar la toma de decisiones por parte de las autoridades nacionales y de otras áreas de la organización.

C. ENCADENAMIENTOS PARA LA EXPORTACIÓN

Esta área de la institución, conocida anteriormente como Costa Rica Provee, tiene como objetivo el incremento y diversificación de los encadenamientos para la exportación. Tal como se ha mencionado en apartados anteriores, este es un mecanismo fundamental para la creación y ampliación de la base exportadora al propiciar el desarrollo de experiencias indirectas de exportación, algunas de las cuales pueden ser escaladas a experiencias exportadoras directas. Pero, también, es un área de vital importancia para el arraigo de la inversión extranjera en el país.

Cabe resaltar, además, el papel preponderante que juega esta área de trabajo de la organización, en el mejoramiento competitivo

del sector exportador como un todo. Este es uno de los elementos diferenciadores más importantes de la estrategia por adoptar en el 2011-2012 en la Dirección de Encadenamientos para la Exportación, pues el desarrollo de encadenamientos y de procesos de vinculación se extenderá a todo el sector exportador en general, y no solo al desarrollo de vinculaciones entre empresas de base local y multinacionales.

Los siguientes puntos destacan las actividades más relevantes por desarrollar en el 2011:

Ampliar cobertura a exportadores nacionales (no Zona Franca) y zonas regionales

- ✓ Se reorientarán recursos humanos exclusivos para atender las zonas fuera del Valle Central y exportadores regulares.

Se considera que una de las poblaciones empresariales que más requiere de identificar y desarrollar proveedores es la de las zonas regionales. Las zonas fuera del área metropolitana tienen pocos focos de inversión productiva de gran escala, lo que limita, a su vez, la formación de empresas proveedoras de productos o servicios. Además, esto hace que los empresarios tengan que cargar costos logísticos mayores por traer productos de la meseta central, afectando claramente su competitividad.

Al abordar los casos de los exportadores regulares, se buscará apoyarlos en sus procesos de innovación y de agregación de valor, que conduzcan a incrementos en la competitividad de sus productos o servicios. Resulta imprescindible que las empresas exportadoras

no sólo reconozcan la necesidad de realizar procesos de transformación más intensivos; sino que, además, puedan ubicar los aliados comerciales estratégicos para implementar los cambios en su producto o servicio. Proveedores de empaques, químicos, materias primas, maquinarias, equipos, pruebas de laboratorio, diseño y otros servicios, son de especial interés al iniciar un proceso innovador en cualquiera de estas empresas.

En esta actividad juegan un papel primordial las oficinas regionales de PROCOMER, quienes servirán de punto referencial para todas las acciones que se deriven en cada zona.

Aumentar cobertura en el sector exportador de servicios:

Se pretende continuar impulsando vinculaciones con empresas de áreas como "call center", servicios compartidos, software, "back office", turismo médico y publicidad. En el 2010, el área de servicios ha identificado a un grupo de más de 50 proveedores nuevos en la base de datos.

Brindar servicios de desarrollo de proveedores

Para incidir directamente en los elementos de competitividad de los proveedores locales se identificarán opciones de cooperación internacional. Estos fondos se orientarán a desarrollar proyectos de interés de sectores empresariales agremiados como, por ejemplo, los sectores de proveedores de manufacturas de plástico o metalmecánica. La intención es incidir en aspectos críticos para que el sector en general pueda crear más oferta y hacerla más competitiva.

Creación de comité interinstitucional para el desarrollo y fortalecimiento de encadenamientos para la exportación:

Se busca promover integralmente el desarrollo de los encadenamientos en el ámbito nacional, para lo que se articularán esfuerzos con otras instituciones a través de la creación de una figura como un comité o comisión interinstitucional, en el que se pretende trabajar de manera conjunta en resolver las brechas que tienen los empresarios locales al iniciar un contacto con el sector exportador como proveedor y muy especialmente con el de las multinacionales.

El Departamento de Encadenamientos para la Exportación continuará funcionando operativamente como el ente promotor que identifica las oportunidades de negocio y los proveedores locales y da seguimiento hasta que se concrete la primera transacción comercial. No obstante, en el proceso de seguimiento de negocios, en aquellos casos en los que el empresario local demuestre debilidades en la gestión del negocio, capacitación, certificaciones o financiamiento, la dirección articulará esfuerzos con otras organizaciones a través del comité o comisión interinstitucional para subsanar las brechas y ampliar las posibilidades de obtener el negocio para el suplidor.

Participarán en este comité el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Ministerio de Ciencia y Tecnología, y cámaras empresariales que cuentan con programas que apoyan el proceso de encadenamientos productivos, entre otros.

En aquellos casos en los que se requiera de

una participación de fondos de incentivos para innovación, por ejemplo, se potenciará la relación con el Ministerio de Ciencia y Tecnología y el CONICIT.

De la misma manera, se articulará con las cámaras empresariales, universidades e instituciones que hoy brindan servicios de capacitación, para desarrollar currículos especializados que eliminen las brechas específicas que presente la oferta local, según sus compradores. La idea es no realizar esfuerzos masivos, sino focalizados, en los que se realicen capacitaciones específicas y remediales para poder eliminar problemas para hacer encadenamientos puntuales.

Se diseñará, además, un programa de capacitación de proveedores para preferirle a las empresas de Zona Franca como un producto en el que pueden invertir sus utilidades con el componente de crédito fiscal propiciado por la nueva legislación de Zonas Francas.

Desarrollar un sistema de información de proveedores en línea para atender “commodities” o temas de poca especialización

Existe un ámbito potencial de desarrollo de encadenamientos en los productos que se acercan más a la denominación de “commodities” o donde las especificaciones corresponden a estándares de mercado comunes. Para este grupo especial de necesidades los compradores no requieren la intervención de un experto sino, más bien, un sistema de referencia que bien puede estar publicado en web, que contemple la oferta tecnológica que cada empresa puede ofrecer.

Para el resto de casos en los que el proceso de identificación y localización de proveedores requiere la participación de ingenieros y técnicos especializados, el servicio de desarrollo de encadenamientos se llevará a cabo a través de la intervención regular del personal de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación.

Internacionalización de suplidores en sectores de alta tecnología (negocios con “clusters” homólogos)

La internacionalización para una empresa suplidora da inicio con la primera relación comercial con un exportador. Ese proceso de exportación indirecta se convierte en una escuela mediante la cual el proveedor contrasta sus competencias con los requisitos de calidad, tiempos de entrega, volúmenes, trazabilidad y demás que exigen especialmente los clientes multinacionales de alta tecnología.

Una vez que la empresa, por ejemplo multinacional, valida la producción de un proveedor, este adquiere las características de igualdad ante cualquier otro proveedor mundial. Esta validación, a su vez, da paso a una potencialidad de iniciar un proceso exportador directo, gracias a la demostrada trayectoria con multinacionales del mercado local. Este nicho potencial debe ser explotado para colocar ahora productos de proveedores nacionales en mercados con “clusters” homólogos como por ejemplo el de dispositivos médicos de Puerto Rico, Irlanda, Singapur, etc.

Para lograr internacionalizar estos proveedores se buscará la integración a las misiones comerciales realizadas ya por PROCOMER, de proveedores destacados

que han crecido a lo largo de los años y mantienen un historial destacable con las empresas de IED. Esta labor contribuirá con la diversificación de mercados de la base exportadora costarricense.

Actualización de diagnóstico de suplidor

Dada la importancia de contar con herramientas objetivas de recomendación de proveedores, las empresas deben ser sometidas a un proceso de diagnóstico. Este diagnóstico ha sido aplicado a lo largo sin mayores cambios y es un elemento clave en la prestación del servicio.

Se pretende, mejorar sustancialmente la metodología de la elaboración del diagnóstico per se, por una más orientada a indicadores numéricos concretos y que mantenga la diferenciación entre el diagnóstico de servicios y manufactura que existe hoy día.

D. VENTANILLA ÚNICA DE COMERCIO EXTERIOR

La Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) tiene como objetivo fundamental integrar, simplificar y automatizar los procesos de tramitología que la legislación nacional e internacional regula, a través de un mecanismo que permita la eficiencia institucional, que apoye al sector productivo en la inducción, internacionalización y que con ello permita lograr la reducción de costos y tiempos de trámite asociados a nuestro sector de comercio exterior.

La VUCE juega un papel fundamental en el proceso tramitológico de las empresas exportadoras e importadoras. Los servicios que ofrece, junto con las herramientas que ofrece

para la ejecución de esos trámites, pueden constituir una fuente de ahorros financieros, humanos y de tiempo importantes para el sector exportador. Igualmente, constituyen desde el punto de vista internacional, puntos de referencia importantes a valorar y comparar en relación a otros mercados, por parte ya sea de autoridades internacionales o de inversionistas potenciales.

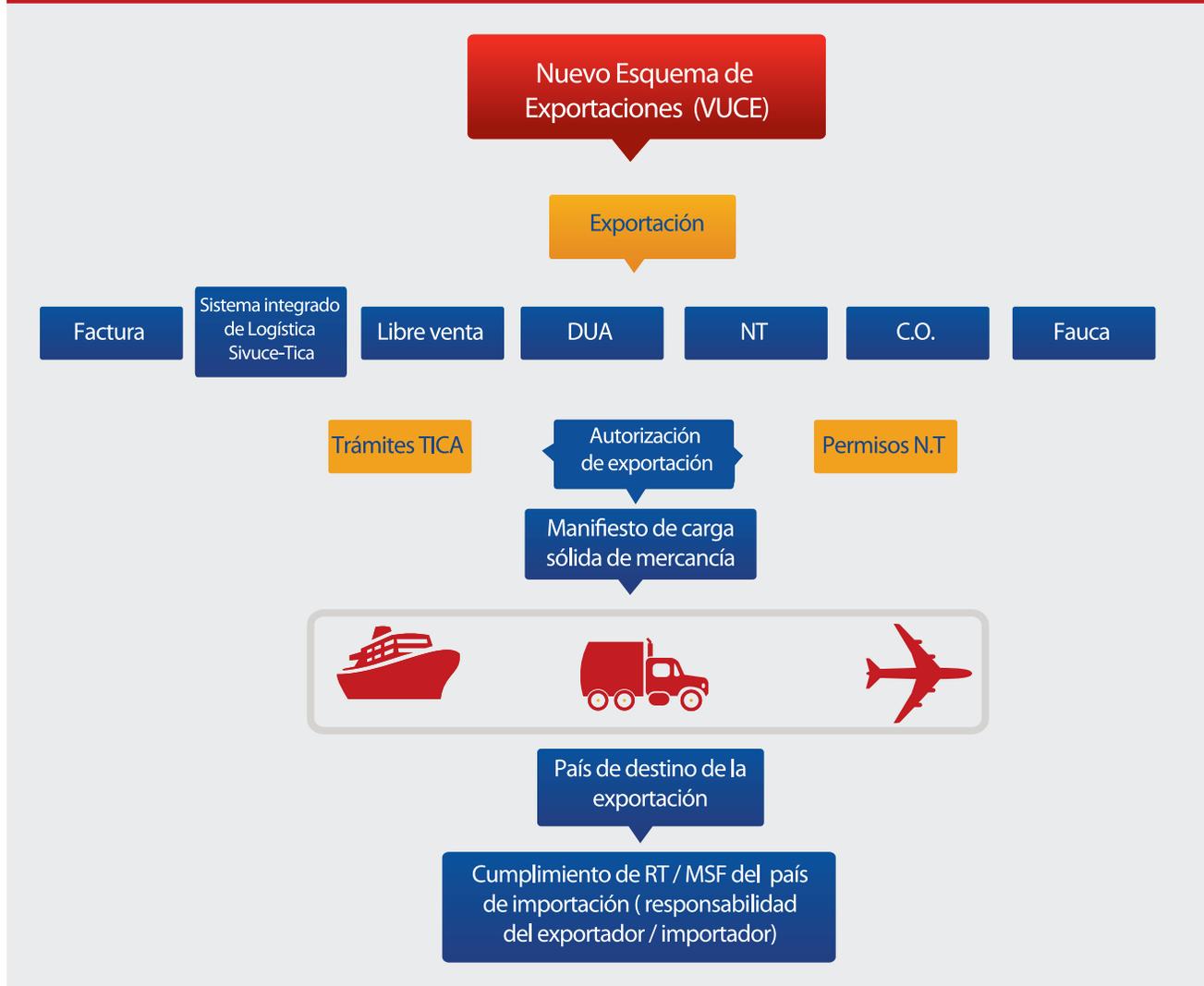
Es por ello que resulta un componente estratégico clave para PROCOMER, el fortalecer la plataforma tecnológica asociada a trámites

de comercio exterior, así como la creación de mecanismos adicionales especializados en trámites como los asociados a certificados de origen y establecimiento de nuevas empresas en el país.

Integración, simplificación y automatización de procesos tramitológicos

- ✓ **Desarrollo de una nueva plataforma electrónica de trámites de comercio exterior:**

DIAGRAMA CONCEPTUAL PRELIMINAR DEL NUEVO SISTEMA INTEGRADO DE VENTANILLA ÚNICA



La herramienta tramitológica actual con la que cuenta PROCOMER, es el resultado de la suma de una serie de acciones encaminadas a agilizar y a automatizar procesos y trámites en distintos momentos del tiempo. Se trata de procesos muy variados (permisos de exportación e importación, certificados de origen, Declaraciones Únicas Aduaneras (DUA), Certificados de Libre Venta y otros) que a la fecha, no están 100% integrados entre sí. Dada la importancia de integración de procesos, de eliminar pasos y, con ello, contribuir a la mejora continua, así como lograr brindar un servicio más ágil y oportuno al sector exportador, se hace necesario el desarrollo de un sistema informático que permita crear una sola herramienta que concentre en forma lineal la logística y requerimientos de carácter nacional e internacional de la tramitología sujeta a las normas aplicadas en convenios de índole fitosanitarios o zoonosanitarios, de origen derivada de los tratados internacionales, así como que permita generar un valor agregado de información sobre aspectos de suma relevancia como los son tarifas, fletes, rutas, prestadores de servicios de transporte entre otros.

La nueva plataforma del Sistema Integrado de la Ventanilla Única de Comercio Exterior permitirá al exportador reducir considerablemente sus costos y aplicar mayor agilidad en sus operaciones. Uno de los retos más importantes de este proyecto es generar una herramienta sencilla, eficaz y con una alta reducción de costos, que permita sobre todo a las Pymes exportar sin tener que soportar un alto costo de intermediación de prestadores de servicio.

✓ **Creación de la Unidad de Origen:**

Costa Rica mantiene normas de origen preferenciales en el marco de su participación en el Mercado Común Centroamericano, así como bajo los acuerdos comerciales que

tiene en vigor con CAFTA, Canadá, Chile, República Dominicana, México, la CARICOM y Panamá. Adicionalmente, Costa Rica tiene un acuerdo de alcance parcial con Venezuela.

Con la entrada en vigencia de los tratados recientemente negociados, Europa, China y Singapur, adicional a los ya existentes, es cada vez más evidente la necesidad de una estructura técnico-administrativa, que permita cumplir a cabalidad cada uno de los puntos negociados en los acuerdos, así como la facilitación y agilización al sector exportador en la obtención de los certificados de origen en una sola dependencia. Actualmente, los exportadores deben acudir a distintas entidades dependiendo del acuerdo o tratado al que esté asociada su gestión, que generan costos y confusiones innecesarias.

Dado lo anterior, se crea a inicios del 2011, una Unidad de Origen encargada de certificar y verificar el origen de las mercancías en el marco del Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea, los tratados de libre comercio con CARICOM, China, Singapur y el Acuerdo de Alcance Parcial con Venezuela.

Los servicios asociados a la Unidad de Origen incluyen:

- Certificación y verificación del origen de las mercancías, según la normativa específica de cada tratado o acuerdo.
- Asesoría especializada y capacitación continua al sector empresarial para un mayor aprovechamiento de las condiciones de los tratados de libre comercio.
- Diseño de un mecanismo electrónico que logre facilitar al exportador el envío previo de la información requerida por la autoridad verificadora para certificar

si sus productos cumplen con la normativa.

- Agilidad y simplificación documentaria, impulsando la digitalización de los procesos.

✓ **Integración regional de sistemas de comercio exterior:**

Es imprescindible lograr aplicar mecanismos que permitan mayor fluidez en sus procesos tramitológicos como un todo. Algunos de los anteriores puntos que se han descrito, se refieren a los trámites previos al despacho de la mercadería o al tránsito por fronteras internacionales, sin embargo, existe un peso tramitológico importante una vez que los productos llegan a las aduanas de salida. A la fecha, Centroamérica significa un alto volumen de tramitología y barreras no arancelarias, y, además, el paso fronterizo hacia estos mercados se hace bastante lento y engorroso. Esto, en gran parte, debido a que no existe un sistema estándar y/o equivalente, que facilite la interconexión para el intercambio de información en línea que, a su vez, agilice el trámite en ambas vías. Es por ello que, considerado Centroamérica como un socio muy importante por el volumen de nuestras exportaciones, así como la cercanía, se hace necesario lograr un acercamiento al resto de países, para que mediante los medios electrónicos (con su respectiva seguridad informática) se aplique el intercambio de información y procesos digitales. Todo esto permitirá eliminar el papel como medio de control, reducir el costo y atrasos en cada trámite en fronteras.

A la fecha, se ha propuesto un plan entre las Ventanillas Únicas de Centroamérica de lograr este intercambio comercial sin

papel; sin embargo, este se debe valorar en términos legales y con la participación activa de las entidades involucradas de cada país.

✓ **Ventanilla Única de Inversión:**

Con la reciente modificación a la Ley del Régimen de Zonas Francas⁸, se encomendó a PROCOMER la administración de una Ventanilla Única de Inversión que centralice los trámites que deben cumplir las empresas que deseen establecerse y operar en el territorio nacional.

Es por ello que la Dirección de Asesoría Legal ha liderado un proceso de coordinación institucional con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio y la Secretaría Técnica del Gobierno Digital, a fin de crear la infraestructura necesaria para que PROCOMER pueda formar parte del Proyecto denominado Costa Rica Facilita Negocios.

En virtud de lo anteriormente descrito, se encuentra en trámite la implementación de un convenio de cooperación entre las partes antes indicadas, a fin de dar soporte a la Ventanilla Única de Inversiones que por Ley, le corresponde a PROCOMER administrar.

Servicios integrados para la internacionalización

✓ **Cartera de clientes:**

El desarrollo de nuevas y más eficientes plataformas tecnológicas, así como los cambios continuos en las regulaciones de comercio exterior, hacen imprescindibles las acciones encaminadas a interactuar de manera constante con el cliente para una adecuada ejecución de los trámites de comercio.

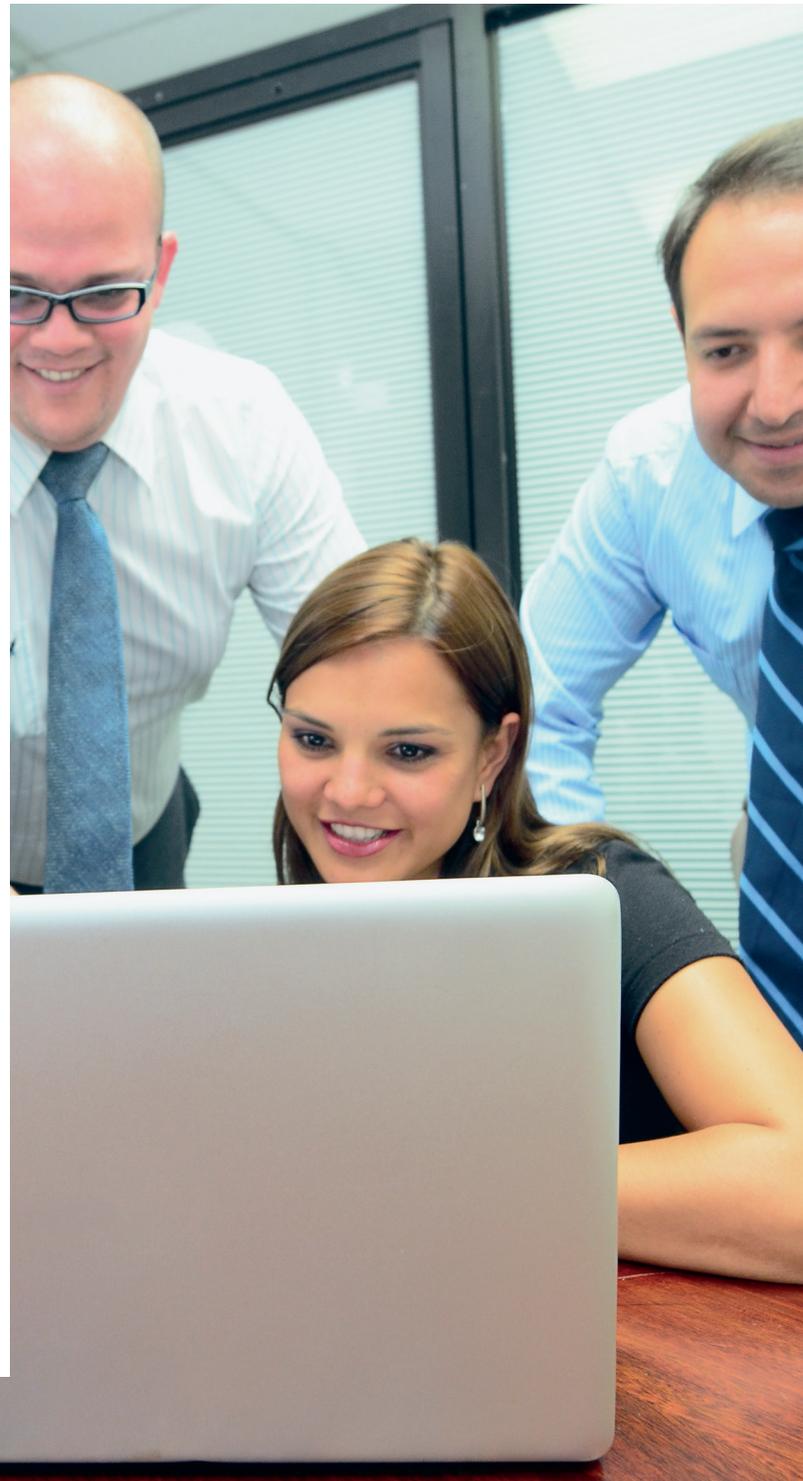
⁸ Ley No.7210 del 23 de noviembre de 1990, por medio de la Ley No.8794 del 17 de diciembre del 2009, publicada en el Diario Oficial La Gaceta No.15 del 22 de enero del año 2010.

En la actualidad, VUCE cuenta con seis oficinas, cinco de ellas regionales ubicadas en las fronteras de Peñas Blancas y Paso Canoas, en Puerto Caldera, Puerto Limón y en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. Con un total de nueve funcionarios, la idea es distribuir la totalidad de los clientes entre estos funcionarios y, con ello, poner a disposición una serie de servicios informativos y de capacitación, que integren las otras áreas que se desarrollarán como parte de VUCE (Unidad de Origen y Costa Rica Facilita Negocios).

Este contacto directo con el cliente permitirá generar un alto valor agregado en el servicio, contribuir con la reducción de costos y a lograr que las Pymes puedan internacionalizarse con la mayor eficacia y el menor costo en sus operaciones.

Nivel de servicio 99.9%

Con el objetivo de brindar garantía de disponibilidad con un servicio del 99.9%, se contratará un servicio de Colocation en un "data center" de primer nivel al cual se trasladará toda la infraestructura de servicios tecnológicos y comunicaciones de la VUCE.



E. REGÍMENES ESPECIALES

Para el año 2011, PROCOMER pretende consolidar la plataforma de servicios de asesoría, guía, tramitología, supervisión y acompañamiento a las empresas de Regímenes Especiales, a fin de facilitar las operaciones de estas en Costa Rica y contribuir con su permanencia en el país. Tales actividades serán lideradas por la Gerencia de Regímenes Especiales (anteriormente llamada Gerencia de Operaciones), quien en el proceso de materializar dicho objetivo replantea su nombre y hace más eficiente la estructura organizacional de la gerencia por medio de la conformación de unidades estratégicas de servicio.

Dentro de la perspectiva del cliente y de los servicios ofrecidos a estos, se identificaron tres áreas estratégicas: las dos primeras ofrecerán colaboración técnica para el otorgamiento, desempeño y supervisión de las empresas de los regímenes e incentivos especiales, y la tercera dirigirá sus acciones brindando asesoría, guía y acompañamiento a las empresas de los regímenes especiales.

Unidad de Análisis de Regímenes

Automatización (gestión electrónica) y simplificación de 10 trámites de Zona Franca: actualmente, estos trámites requieren de autenticación por abogado o notario). Se impulsará el uso de la firma digital y se propiciará la simplificación del trámite, en aras de facilitar la labor de las empresas beneficiarias, así como la eventual reducción de plazos.

Al mismo tiempo, se continuará apoyando a

las empresas de zonas francas con procesos de supervisión de sus operaciones que aseguren el mantenimiento de los beneficios mediante la correcta utilización del régimen.

Unidad de Incentivos Especiales

✓ Sistema en Web del Régimen Devolutivo de Derechos:

Estará disponible en el primer semestre del 2011, tanto para el ingreso al régimen como para la devolución de tributos. Este sistema permitirá hacer efectivos los objetivos de la reforma del Reglamento al Régimen Devolutivo de Derechos.

✓ Emisión de estudios técnicos y recomendaciones:

Esta unidad continuará brindando el apoyo a COMEX en la emisión de los estudios técnicos y las recomendaciones requeridas por las aduanas al amparo de la reforma del artículo 190 de la Ley General de Aduanas, para las solicitudes de devolución de tributos de presentación manual.

✓ Análisis de informes anuales:

A esta unidad también le corresponderá analizar, evaluar y controlar la información contable-financiera-legal mediante la presentación del Informe Anual de Operaciones de las empresas de los regímenes de zonas francas, perfeccionamiento activo y contrato de exportación y de las mediciones de las áreas industriales para el cálculo del pago del canon de las empresas bajo el Régimen de Zonas Francas.

Unidad de Asesoría de Regímenes

✓ Comisión de Regímenes Especiales:

Esta comisión opera desde octubre del 2010 y continuará proponiendo mejoras y adecuaciones a la legislación vigente relacionada con los regímenes especiales y desarrollando acciones interinstitucionales para la resolución de situaciones especiales que pueden afectar a las empresas beneficiarias de los regímenes especiales. Está conformada por representantes de CINDE, CADEXCO, AZOFRAS y PROCOMER.

✓ Servicios de asesoría y acompañamiento:

Dirigidos a orientar al sector exportador y empresarial sobre las ventajas ofrecidas por los regímenes especiales; mejorar las herramientas, metodologías y tecnologías que permiten ofrecer los servicios de asesoría, especialmente los de información. Se trata de procesos ejecutados en formato de asesorías sectoriales lo cual facilita la orientación de las empresas en concordancia con las características específicas de cada sector.



F. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

Costa Rica no solo ha establecido metas ambiciosas en materia de generación de exportaciones (llegar a exportar anualmente US\$17 000 millones en el 2014), sino, también, en el ámbito de la atracción de inversión extranjera directa. De esta forma, se ha definido la meta de atraer US\$9 000 millones en inversiones extranjeras para el cuatrienio 2010-2014.

Considerando esta meta, así como la necesidad de articular esfuerzos con otras organizaciones, PROCOMER y COMEX, como ente rector de la política comercial externa y de inversión extranjera en el país, han establecido con CINDE un convenio para apoyar los procesos de atracción de inversiones y atención de inversionistas.

CINDE es una organización privada con amplia experiencia en la materia. Cuenta además con recursos humanos especializados que son el resultado de más de 28 años de dedicarse a esta temática. Es, además, una organización cuya gestión es reconocida nacional e internacionalmente.

De esta manera, el establecimiento de este convenio constituye un elemento que agrega eficiencia al proceso para la consecución de la meta exportadora, por cuanto permitirá a PROCOMER dedicar sus recursos especializados a la promoción de exportaciones y a CINDE fortalecer sus programas para la atracción de inversión que, finalmente, también tiene un impacto sobre el valor de las exportaciones. Es, a su vez, un mecanismo a través del cual PROCOMER continuará propiciando el desarrollo de áreas fuera de la GAMA, de la generación de empleos de calidad y, por ende, el desarrollo del país.

G. COMUNICACIÓN

Como parte de las acciones estratégicas de PROCOMER en el 2011, la Unidad de Comunicación será reforzada con la finalidad de que esta apoye la difusión corporativa e integral del quehacer organizacional a través del pleno desarrollo de disciplinas como el Periodismo, las Relaciones públicas y la Publicidad, así como la integración de importantes herramientas de comunicación como lo son el sitio web de la organización y las redes sociales. Estas áreas a su vez permitirán orientar el liderazgo de la institución hacia una adecuada comunicación de dirección (gerentes), organizacional (colaboradores) y de “marketing” (clientes).

Difusión Corporativa del quehacer institucional

✓ Relaciones Públicas:

El área de Relaciones públicas tiene como objetivo estrechar los lazos comunicacionales de la institución con el cliente externo (exportador actual y potencial). Para ello se reforzarán las siguientes vertientes: imagen e identidad corporativa; protocolo y organización de eventos; desarrollo de herramientas de contacto empresarial que permitan obtener realimentación en relación con los servicios brindados por la institución; promoción de servicios con el propósito de que el público externo pueda acceder de mejor forma a los beneficios organizacionales. Tal como se ha señalado en otros apartados de este documento, para el adecuado desarrollo y ejecución de las acciones de la organización se requiere de promover vínculos con organizaciones de interés para la institución, que podrían apoyar su labor ante el público externo mediante alianzas estratégicas. Es

en esta área en la que se dará seguimiento y se potenciarán esas relaciones con socios estratégicos gubernamentales y privados. Igualmente, forman parte del área de relaciones públicas la comunicación organizacional.

✓ Periodismo:

Esta área pretende reafirmar el posicionamiento de la imagen corporativa ante los medios de comunicación mediante la gestión mediática y el publicity, así como el impulso al desarrollo de nuevas alternativas de difusión. Además, el área de periodismo brindará a nivel institucional asesoría en cuanto a la estrategia comunicacional, de manera que se facilite el perfeccionamiento de las habilidades de los voceros de la organización y el desarrollo de una estrategia para la gestión y manejo de crisis.

✓ Publicidad:

Pretende generar mensajes que permitan un mayor acercamiento del público externo a la organización y promocionar los servicios de la institución. Lo anterior con la intención de atraer una mayor cantidad de exportadores potenciales, así como incrementar las exportaciones generadas por los exportadores actuales. Esto permitirá cumplir con dos de los objetivos estratégicos de la organización como lo son la diversificación y la profundización de nuestras exportaciones.

Esta área será gestionada a través de la contratación de una agencia de Publicidad que se encargará del diseño y manejo de planes de medios, campañas publicitarias, identificación de audiencias, medición de impacto en la opinión pública, desarrollo de mensajes institucionales y definición de la línea gráfica de la organización. Todo ello contribuirá con

la promoción adecuada de los servicios y del quehacer institucional.

Web Site:

Si bien PROCOMER dispone de un portal en internet, es una de las prioridades estratégicas del área de comunicación adaptarlo a las nuevas tendencias web que permitan el desarrollo y creación de herramientas comunicaciones más flexibles, ofrecer servicios de mayor valor agregado y sobre todo mantener sistemas que

permitan obtener realimentación del cliente sobre el quehacer institucional. Se pretende que la página web de la institución permita la difusión de información estratégica y que contribuya a un mejor posicionamiento.

Cabe destacar que el nuevo sitio de PROCOMER fue lanzado en enero del 2011, pero se continuarán realizando ajustes que permitan su mejora continua según lo señalado en el párrafo anterior.

The screenshot displays the PROCOMER website interface. At the top, there is a navigation bar with links: Portal Estadístico, Mapa de Sitio, Trámites, Preguntas Frecuentes, and English version. The main header features the PROCOMER logo and the slogan 'SU ALIADO PARA EXPORTAR' above a bar chart. Below the header is a secondary navigation menu with links: Inicio, Sobre Procomer, Servicios, Exportando, Información Comercial, Prensa, Contáctenos, and Galería.

The main content area is divided into several sections:

- Left Column:** Contains introductory text about PROCOMER's mission and a 'Suscribirse al Boletín' (Subscribe to Newsletter) form with fields for 'Nombre' and 'E-mail', and 'Enviar' and 'Borrar' buttons.
- Center Column:** Features a video player titled 'Costa Rica [PROCOMER español]' with a play button and a progress bar showing 0:00 / 7:18. Below the video is a 'Trámites' section.
- Right Column:** Contains several news snippets:
 - 'PROCOMER busca mayores oportunidades en Mercado Chileno' with a sub-heading 'Comportamiento de las exportaciones de bienes a marzo 2011'.
 - 'EMPRESAS COSTARRICENSES LLEGAN AL ESPACIO' with a sub-heading 'Puntarenenses se preparan para atraer inversión'.
 - 'GlobalGAP presenta un nuevo estándar para acuicultura'.
 - 'Unión Europea agota rápidamente su producción interna de pescado y depende de importaciones'.
 - 'Estados Unidos: FDA emite dos nuevas normas de seguridad alimentaria, en vigor a partir del 03 de julio'.
 - 'Unión Europea modifica reglamento que fija el contenido máximo de determinados'.
- Bottom Right:** Includes two 'Calendario de Actividades' (Activity Calendar) for May 2011, each with a grid showing days of the week and dates. Below the calendars are two 'A un click de su banco' (One click from your bank) advertisements with mouse cursor icons.

H. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

La Gerencia Administrativa y Financiera cumple un rol fundamental como área de apoyo a las restantes gerencias y direcciones de la institución. Como tal, sus tareas se desarrollan en los plazos y mecanismos establecidos por una serie de reglamentos internos. Sin embargo, según se señaló uno de los objetivos estratégicos de PROCOMER es precisamente la búsqueda de un mayor nivel de eficiencia interna.

Las acciones por implementar en esta área incluyen:

Revisión y simplificación de procedimientos y reglamentos

✓ Desburocratización interna:

Para ello se requiere realizar labores de análisis, revisión y simplificación de procedimientos y reglamentos. Esta labor se desarrollará en coordinación con la Dirección de Asesoría Legal.

✓ Nuevo sistema ERP:

La Gerencia Administrativa y Financiera renovará su Sistema Informático Administrativo (Enterprise Resource Planning – ERP), con la finalidad de mejorar los sistemas administrativos y de contabilidad, de manera que permitan obtener la información de forma más expedita y gráfica, así como facilitar y agilizar la toma de decisiones, al tiempo que los usuarios interactúan con herramientas más amigables y de ágil parametrización.





Implementación de sistema de Gestión del Cliente (CRM)

Con la finalidad de apoyar el objetivo estratégico que se estableció para “Administrar el conocimiento sobre el cliente y satisfacer sus necesidades mediante la mejora en la comunicación con este y el manejo de nuestra relación con ellos”, se requiere disponer de una herramienta que integre todo el conocimiento e información disponible sobre los clientes atendidos por la organización en todas sus áreas de servicio. Solo de esta manera se garantizará la atención integral de sus necesidades y la articulación de esfuerzos de la organización que, finalmente, terminan traducándose en un mayor nivel de eficiencia y eficacia. Con este sistema se busca integrar en un solo espacio de información institucional, las siete diferentes bases de datos de clientes que están dispersas en los distintos departamentos de la organización.

Esta herramienta cumplirá, además, un rol muy importante como generador de una memoria institucional sobre la interacción y servicios brindados a cada uno de nuestros clientes, al tiempo que permitirá ver la evolución de cada empresa en el tiempo de la mano con la institución.

J. GESTIÓN HUMANA

La principal fortaleza y potencial de PROCOMER como entidad de servicio radica en el conocimiento y talento de su gente. De allí que una de las prioridades estratégicas de la organización es pasar de la administración de personas como un recurso, a la gestión de ese recurso humano.

Este giro implica concentrar esfuerzos para convertir a PROCOMER en una opción laboral atractiva en el medio costarricense favoreciendo el desarrollo de su recurso, lo que a su vez redundaría en un mayor sentido de pertenencia, la retención del talento técnico especializado y la motivación del personal.

Responsabilidad Social Empresarial

- ✓ Se dará impulso a proyectos para sensibilizar a los funcionarios acerca de su papel y aporte a la sociedad y al planeta. De esta forma se pretende contribuir también a fortalecer el sentido de pertenencia a la organización.
- ✓ Programa de Bandera Azul: en el pasado el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica en conjunto con PROCOMER, han venido ejecutando una serie de acciones en torno al reconocimiento del Programa de Bandera Azul por medio de la implementación de diversos programas relacionados con la reducción en el consumo de agua y energía eléctrica, el gasto de combustibles, uso de desinfectantes, gasto de papel y programas de reforestación, a los que se sumarán ahora una serie de esfuerzos adicionales en materia de Responsabilidad Social por parte de

PROCOMER. Además, se está trabajando en la sensibilización del empresario en relación al impacto de sus actividades productivas sobre la sociedad en general y de manera específica en las comunidades en las que se desarrolla, llamándoles especialmente la atención acerca de la importancia de cumplir con las normativas vigentes y de dar pasos adicionales. Esto, en especial, a través de capacitación a los directores de Oficinas Regionales que, en por medio de su contacto con el empresario de cada región, trasladarán esos conocimientos.

Formación

✓ Fortalecimiento de los planes de formación y desarrollo:

Estos planes son técnicamente desarrollados basándose en diagnósticos de necesidades por empleado, así como en información recopilada durante la aplicación de la evaluación anual del desempeño. Estos programas pretenden dotar a todos los funcionarios de los conocimientos formales y técnicos necesarios para contar con un talento humano altamente desarrollado.

✓ Implementación de planes de carrera:

A partir de un diagnóstico de puestos clave, se elaboran planes de carrera alineados a los recursos institucionales disponibles.

✓ Programas de capacitación:

Que serían ejecutados a través de alianzas estratégicas con otras organizaciones de interés, que permitirían el aprovechamiento de becas y el fortalecimiento del dominio del inglés como segunda lengua. Además,

se cubrirán otros temas relacionados con comercio exterior y servicio al cliente.

Atracción y retención del talento

✓ Atracción:

Por medio de la implementación de la bolsa de empleo en la página web, se atraen candidatos para contar con una amplia base de datos que nos permita mejorar los tiempos de respuesta ante necesidades internas de recursos humanos.

✓ Administración de salarios y beneficios:

Se cuenta con una herramienta técnica para la adecuada administración de los salarios, que permite a la institución ser competitiva a nivel del sector de mercado correspondiente, lo que impacta positivamente en la retención del talento. Se trabaja continuamente realizando diagnósticos internos con el fin de detectar la necesidad de implementar mejoras y beneficios para los funcionarios.

✓ Diagnóstico y brechas:

Por medio de la aplicación de pruebas psicométricas se pretende lograr la detección de brechas en las habilidades blandas de las jefaturas con el objetivo de ofrecerles los medios y herramientas óptimas para reducirlas.

Ambiente de trabajo

Se realizan diagnósticos y reuniones periódicas con todo el personal con el fin de definir estrategias de cambio que brinden las condiciones idóneas para los funcionarios en el desempeño de sus acciones.



K. ASESORÍA LEGAL

El objetivo de esta área de la institución es ejecutar de manera oportuna los actos legales⁹ relacionados con el quehacer de PROCOMER y coadyuvar para incrementar la eficacia operativa de la institución y facilitar los trámites de comercio exterior.

Como parte de la estrategia de esta área de trabajo, figuran las siguientes medidas:

⁹ Entre las que se pueden mencionar las siguientes: atención de consultas legales de la Gerencia General, Junta Directiva y Ministerio de Comercio Exterior, redacción y atención de consultas legales sobre la tramitación de proyectos de ley, evacuación de consultas legales de asesores y empresas beneficiarias de los regímenes especiales de exportación, atención y redacción de consultas ante la Procuraduría General de la República, la Contraloría General de la República y otras entidades de similar naturaleza.

Consolidar la aplicación de la Ley del Régimen de Zonas Francas

✓ Capacitaciones sobre nueva Ley de Zonas Francas:

La reforma a la Ley No.7210, ejecutada a través de la Ley No.8794, ha ocasionado una cantidad importante de dudas e inquietudes entre las personas que desean aprovechar las oportunidades y beneficios previstos en dicha normativa.

En virtud de lo anteriormente expuesto, la Dirección de Asesoría Legal tiene previsto realizar talleres de divulgación sobre la Ley de Zona Franca, a fin de concientizar a los diversos operadores jurídicos sobre la aplicación de la indicada ley y su reglamento. Adicionalmente, se programarán actividades de divulgación y coordinación con entidades públicas relacionadas con el Régimen de Zonas Francas, a fin de facilitar la aplicación de todas las novedades que prevé la Ley No.7210 y sus reformas.

En dicho proceso se otorgará un énfasis especial en la difusión de esta ley en zonas geográficas ubicadas fuera de la Gran Área Metropolitana Ampliada, con la intención de propiciar generación de inversión, encadenamientos productivos y la generación de empleo en estas localidades, en armonía con la creación y fortalecimiento de los polos de desarrollo que se encuentran definidos en la Ley No.7210 y sus reformas.



Simplificación de procesos

✓ Análisis para trámites de Regímenes Especiales:

En concordancia con las instituciones relacionadas con la administración de los regímenes especiales de exportación, se llevarán a cabo análisis para implementar modificaciones en los reglamentos que regulan el régimen de Zonas Francas y el de Perfeccionamiento Activo. Paralelamente, se trabajará en la revisión de los formularios de ingreso, modificación y renuncia al régimen con el objeto de automatizar el trámite.

✓ Análisis integral de la normativa interna de la Promotora:

Para automatizar, digitalizar y simplificar los procesos. Algunos ejemplos de los procesos que serán sometidos a análisis figuran el Reglamento de Oficinas de Promoción Comercial, el Reglamento de Contratación Administrativa y el Reglamento de caja chica entre otros. Esto tiene como finalidad disponer de normas y reglamentos más modernos y actualizados que propicien una actividad administrativa eficaz y coherente con los objetivos estratégicos de PROCOMER.

✓ Política de cero papel:

Fue adoptada por la Junta Directiva de PROCOMER, en diciembre del 2010, por lo que el 2011 será el año de su implementación, que se verá favorecida por la promulgación de la Ley de Firma Digital y su puesta en ejecución. El objetivo fundamental de esta política es, tal y como su nombre lo indica, lograr la erradicación total del papel en los trámites internos y externos que se realizan día a día ante la Promotora.

Para lograr lo anterior, se coordinará con las dependencias de la Administración, a fin de simplificar los trámites, ahorrar tiempos y recursos para los clientes internos y externos de PROCOMER.

Trámites electrónicos

✓ Implementación de la firma digital:

En concordancia con lo señalado en materia de simplificación de trámites, se coordinará la implementación de la firma digital a nivel institucional, buscando digitalizar todos los trámites tanto a nivel de usuario interno como de nuestros usuarios externos.

✓ Implementación del sistema Mer-link:

Mediante el cual se automatizará el proceso de contratación administrativa, asegurando no solo un proceso transparente, sino más expedito y con mayor número de oferentes.

✓ Sistema Electrónico de Reconocimiento (SER):

Dada la necesidad institucional de legitimar a nuestros usuarios y oferentes mediante la solicitud de personerías jurídicas, se coordinará la implementación del Sistema Electrónico de Reconocimiento (SER), que permitirá verificar la legitimidad del usuario u oferente vía electrónica.

Capacitación sobre arbitraje y contratos internacionales

✓ Capacitación especializada:

Se brindará capacitación a las Pymes exportadoras en la elaboración e interpretación

de los contratos de compra venta internacional, así como los aspectos más importantes en torno al arbitraje internacional como el medio de resolución de conflictos más utilizado en transacciones internacionales, principalmente en el mercado asiático.

✓ Publicación de modelos de contratos internacionales:

En coordinación con la agencia de la Organización Mundial del Comercio y las Naciones Unidas, el Centro de Comercio Internacional, se realizará una publicación conjunta sobre los principales contratos utilizados en el tráfico internacional de mercancías y prestación de servicios. En una primera fase de esta publicación, se incluirá el modelo de contrato y una explicación sobre la dinámica comercial que conlleva la formalización de estos documentos. La publicación incluirá los siguientes temas:

- Alianza Contractual Internacional
- Joint Venture Corporativo Internacional
- Compra venta Internacional de Mercancías
- Contrato Internacional de Suministros de Mercancías a largo plazo
- Contrato Internacional de Manufactura de Mercancías
- Distribución internacional de mercancías
- Agencia Comercial Internacional
- Suministro internacional de servicios

Una vez publicado el manual, se programarán sesiones de capacitación para la comunidad exportadora nacional, a fin de difundir esta importante herramienta y, así, aportar seguridad jurídica en las transacciones comerciales internacionales.

Anexo: Programa Preliminar* de Ferias y Misiones 2011-2012

Nombre	País	Sector	Mes
Feria IPM ESSEN	Alemania	Agrícola	Enero
Feria Fruit Logística	Alemania	Agrícola	Febrero
Misión BIOFACH (orgánico)	Alemania	Agrícola	Febrero
Misión Comercial Perú Multisectorial	Perú	Industrial	Febrero
Expocomer	Panamá	Industrial	Marzo
Misión Inglaterra Agrícola	Inglaterra	Agrícola	Abril
Misión Road Show Toronto-Montreal (marco de CPMA)	Canadá	Agrícola	Abril
Misión China Servicios – Alimentario	China	Servicios - Alimentario	Abril
Misión Nicaragua construcción	Nicaragua	Industrial	Abril
Feria ExpoIndustrias CICR	Costa Rica	Industrial	Abril
Feria TIC	Trinidad y Tobago	Industrial	Mayo
Misión Chile Alimentario	Chile	Multisectorial	Mayo
Misión productos de limpieza y cuidado personal en supermercados	México	Industrial - Alimentario	Mayo
Misión Aeronáutica USA	Miami	Industrial	Junio
Misión TIC New York (Marco ITO BPO)	Chicago	Servicios	Junio
Misión Export Target New York	New York	Agrícola	Julio
Feria SIGGRAPH Vancouver	Canadá	Servicios	Agosto
Misión Nicaragua Alimentario (Creando Exportadores)	Nicaragua	Alimentario	Agosto
Export Target Validación de mercado de la industria automotriz en Costa Rica	México	Industrial	Agosto
Misión TIC, Arquitectura y Diseño	Panamá	Servicios	Agosto
Misión TIC República Dominicana	República Dominicana	Servicios	Agosto
Feria Centroamericana de Artesanía	Guatemala	Industrial	Setiembre
Misión Comercial de Compradores (BTM)	Costa Rica	Multisectorial	Setiembre
ANUGA	Alemania	Alimentario	Octubre
Feria PMA Fresh Summit	Orlando	Agrícola	Octubre
Misión Construcción República Dominicana (Expo Ferretera)	República Dominicana	Industrial	Octubre
Misión Alimentario Food Service	Panamá	Alimentario	Octubre
Misión HORTIFAIR	Holanda	Agrícola	Noviembre
Misión Guatemala / El Salvador (Ferretexpo)	Guatemala – El Salvador	Industrial	Noviembre
Road Show Miami, Tampa, Orlando	Miami – Tampa – Orlando	Alimentario	Noviembre
Misión Alimentario New York (marco PLMA)	New York	Alimentario	Noviembre
Misión Agrícola – Alimentario	Canadá		Noviembre

PROCOMER

PROMOTORA DEL COMERCIO EXTERIOR

Edificio Centro de Comercio Exterior,
Avenida 3a, Calle 40, San José, Costa Rica.
Tel.: (506) 299-4700. Apdo.: 1278-1007.
Paseo Colón, Costa Rica.

www.procomer.com