

# AGENCIAS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES EN IBEROAMÉRICA

# AGENCIAS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES EN IBEROAMÉRICA

© Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)

Diciembre 2024

## Coordinación y edición

Economía y Empresa de la Secretaría General Iberoamericana:

Jaume Gaytán

Sandra Huang

## Autores

Javier Carmona

Gonzalo Marín

## Diseño

Ester Alcañiz

## Financiación de la publicación:

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)



## Nota aclaratoria

Las opiniones expresadas en la publicación son las de su(s) autor(es) y no representan necesariamente las de la SEGIB, sus estados miembros ni de las demás entidades colaboradoras. Por tanto, ni la SEGIB ni las entidades colaboradoras son responsables del uso que puede hacerse de la información aquí difundida.

# ÍNDICE

	2
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
Enfoque metodológico	6
Limitaciones del estudio	8
<b>MAPEO DE LAS AGENCIAS Y HERRAMIENTAS</b>	<b>9</b>
<b>Andorra – Andorra Business</b>	<b>11</b>
Métricas Generales	11
Análisis de Herramientas	13
<b>Argentina – Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI)</b>	<b>16</b>
Métricas Generales	16
Análisis de Herramientas	19
<b>Brasil - ApexBrasil</b>	<b>22</b>
Métricas Generales	22
Análisis de Herramientas	25
<b>Chile – ProChile</b>	<b>29</b>
Métricas Generales	29
Análisis de Herramientas	32
<b>Colombia - PROCOLOMBIA</b>	<b>35</b>
Métricas Generales	35
Análisis de Herramientas	38
<b>Costa Rica - PROCOMER</b>	<b>42</b>
Métricas Generales	42
Análisis de Herramientas	45
<b>Ecuador – Pro Ecuador</b>	<b>49</b>
Métricas Generales	49
Análisis de Herramientas	52
<b>El Salvador – INVEST</b>	<b>55</b>
Métricas Generales	55
Análisis de Herramientas	57
<b>España - ICEX España Exportación e Inversiones</b>	<b>60</b>
Métricas Generales	60
Análisis de Herramientas	63
<b>México – Secretaría de Economía</b>	<b>67</b>
Métricas Generales	67
Análisis de Herramientas	70
<b>Panamá – PROPANAMA</b>	<b>73</b>
Métricas Generales	73
Análisis de Herramientas	76

Paraguay – Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX)	79
Métricas Generales	79
Análisis de Herramientas	82
Perú - PROMPERÚ	85
Métricas Generales	85
Análisis de Herramientas	88
Portugal – AICEP Portugal Global	91
Métricas Generales	91
Análisis de Herramientas	94
República Dominicana – ProDominicana	97
Métricas Generales	97
Análisis de Herramientas	99
Uruguay – Uruguay XXI	102
Métricas Generales	102
Análisis de Herramientas	105

## **CASOS DE ESTUDIO** **107**

Brasil - ApexBrasil	108
Estrategia de la Agencia	108
Estructura Institucional	110
Herramientas	113
Colombia - PROCOLOMBIA	115
Estrategia de la Agencia	115
Estructura Institucional	117
Herramientas	119
Costa Rica - PROCOMER	121
Estrategia de la Agencia	121
Estructura Institucional	123
Herramientas	126
España - ICEX España Exportación e Inversiones	128
Estrategia de la Agencia	128
Estructura Institucional	130
Herramientas	133
México – Secretaría de Economía de México	135
Estrategia de la Agencia	135
Estructura Institucional	137
Herramientas	139

## **CONCLUSIONES Y BUENAS PRÁCTICAS** **141**





# INTRODUCCIÓN

# ENFOQUE METODOLÓGICO

El estudio ha tenido una doble vertiente. Por un lado, se han analizado todas las agencias públicas de promoción de la internacionalización e inversiones de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Iberoamérica en materia de recursos (financieros, técnicos y humanos), y también sobre qué herramientas han desarrollado junto a su nivel de implementación. A su vez, se ha llevado a cabo un estudio de caso sobre 5 de las agencias sobre las que se ha profundizado en el estudio con el objetivo de establecer buenas prácticas.

## MAPEO DE TODAS LAS AGENCIAS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES DE LOS PAÍSES IBEROAMERICANOS Y ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS QUE UTILIZAN.

Se han detectado las agencias públicas de promoción de exportaciones e inversiones que existen en la región y se han detallado sus aspectos clave:

- Año de establecimiento y breve evolución desde entonces
- Dependencia ministerial y estructura orgánica actual
- Presupuesto anual de la agencia
- N° de recursos humanos de la agencia
- Líneas de trabajo de la agencia
- N° de mipymes que se benefician de los servicios de las agencias.

Además, se ha analizado para cada una de ellas: i) la historia de la agencia de promoción, ii) dependencia ministerial y iii) líneas de trabajo de la empresa. Se han delimitado cinco líneas de trabajo por parte de las agencias:

- Programas de Formación a la Promoción Exterior
- Servicios de Información y Asesoramiento
- Programas de Promoción Comercial y Apoyo a la Implantación
- Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción de Marca País
- Instrumentos de Apoyo Financiero

A su vez, se han estudiado los mecanismos y herramientas que disponen las agencias para ejercer su labor de promoción de exportaciones e inversiones en base a los siguientes bloques:

- Desarrollo de capacidades y captación de talento: Programas de formación en exportación y comercio internacional Cursos, webinarios, programas de prácticas que faciliten la creación y obtención de talento. Creación de redes de conocimiento.
- Servicios de asistencia técnica: Servicios de asesoramiento técnico (legal, aduanero, comercial), estratégico y financiero.
- Investigación de mercados y análisis de oportunidades: Estudios de mercado, publicaciones de estadísticas de comercio e inversiones, identificación de tendencias, análisis de demanda y oportunidades, análisis de la competencia.
- Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros: Optimización de trámites burocráticos, orientación sobre normativas aduaneras y reducción de barreras administrativas, con el objetivo de agilizar el proceso de internacionalización. Asistencia en la correcta documentación y cumplimiento de requisitos.
- Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce): Provisión de herramientas de marketing digital, así como de redes y *marketplaces* internacionales para conectar facilitar la conexión con clientes globales.
- Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias: Organización de viajes, misiones comerciales, encuentros, ruedas de negocios. Participación en ferias, foros, y otras actividades comerciales.
- Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior: Apoyo en la elaboración o adaptación de productos al mercado internacional. Existencia de centros de negocios.
- Herramientas de atracción de IED: Servicios para atraer capital extranjero a proyectos locales. Asistencia en búsqueda de socios, creación de plataformas que faciliten la conexión entre inversores y empresas locales. Servicios personalizados, asesoramiento legal y apoyo para agilizar la tramitación de documentos.
- Imagen y Marca País: Actividades de promoción de la imagen y marca país, así como programas de apoyo a la adaptación del producto a esta marca.

- Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito: Facilitación del acceso a subvenciones, créditos, seguros de crédito a la exportación, deducciones fiscales y obtención de capital, ya sea desde la propia agencia o actuando como intermediario.

Cada uno de los bloques en las distintas agencias se han categorizado en base a la siguiente escala: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Se tiene en cuenta el mecanismo de apoyo, pero su desarrollo es incipiente o débil; 2- La implementación del mecanismo se encuentra en un nivel aceptable de desarrollo; 3- El mecanismo tiene un nivel de implementación (o priorización) muy elevado dentro de su estrategia de apoyo.

De esta forma se ha creado una estructura de tres niveles en los que categorizar los proyectos y actividades llevadas a cabo por las agencias. Los programas y actividades se enmarcan en una de las diez herramientas mencionadas arriba, y a su vez estas diez herramientas se enmarcan en una de las cinco líneas de trabajo expuestas anteriormente.

## ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE 5 CASOS DE ESTUDIO SOBRE LAS AGENCIAS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES.

Se han seleccionado cuatro Agencias de promoción a la exportación y un Ministerio para realizar un estudio más exhaustivo que permita conocer qué factores han influido positiva o negativamente en el buen funcionamiento de las agencias de promoción. Para la selección de los 5 casos de estudio se ha tenido en cuenta su distribución geográfica, grado de relevancia y tamaño.

El análisis de buenas prácticas estudia los siguientes criterios:

- Estrategia de la Agencia
  - Nivel de definición de la estrategia y objetivos de la agencia
  - Grado de la definición de mercados y sectores estratégicos:
    - Concreción de los sectores (tradicionales, no tradicionales) y fundamentación.
    - Determinación del ámbito geográfico y fundamentación.

Existencia y de grado de desarrollo de la atracción de la inversión, y en su caso, cómo se implementa.

Nivel de diseño de un sistema de Seguimiento y evaluación de resultados

Resultados

Satisfacción del cliente

- Estructura Institucional
  - Dedicación exclusiva a la promoción a la exportación y a la atracción de inversión extranjera directa: analizamos si la institución encargada de las actividades de promoción de las exportaciones e inversiones se dedica exclusivamente a ello y, en caso negativo, valoramos el grado de prioridad concedido a la promoción de las exportaciones y la atracción de inversiones dentro de la institución.
  - Colaboración institucional:
    - Grado de colaboración con otras agencias gubernamentales: ministerio de asuntos exteriores, agencias de cooperación internacionales, agencias de negocios, otras instituciones de la administración de apoyo a la internacionalización...etc.). En el caso de la colaboración entre las instituciones públicas, dependen todos los actores del mismo Ministerio o de varios.
    - Organismos Internacionales
    - Sector privado
    - Existencia y grado de conexión con el nivel regional y/o local
    - Apoyo a la política nacional de comercio: la agencia proporciona insumos para la política comercial o de inversión, como pueden ser la reglamentación para la inversión, insumos para apoyar en negociaciones comerciales...etc.
    - Existencia de oficinas de representación en el extranjero en países clave para el país.
    - Grado de accesibilidad de las mipymes a los servicios de la Agencia: servicios gratuitos o de pago.
- Herramientas: son las mismas herramientas que en el apartado anterior, sobre las que se profundiza.

Las entidades seleccionadas son: Brasil: **ApexBrasil**; Colombia: **ProColombia**; Costa Rica: **ProComer**; España: **ICEX Exportaciones e Inversiones**; México: **Secretaría de Economía**.

## LIMITACIONES DEL ESTUDIO

A la hora de realizar el estudio, varios han sido los factores que han podido limitar su alcance. Por un lado, la disponibilidad de información sobre las agencias de promoción a la exportación no ha sido la misma en todas ellas, como era de esperar. Para intentar paliar con esta limitación, el equipo de trabajo ha contactado con las agencias, pero la tasa de respuesta ha sido muy baja. Lo mismo ha sucedido a la hora de completar los estudios de caso, ya que no se ha podido mantener entrevistas con ellas para profundizar en algunos aspectos. También es necesario mencionar que el detalle de la estrategia de apoyo a la exportación e inversiones por parte de las agencias no es público, ya que cada una de ellas quiere maximizar su eficiencia en relación con el resto.

Como es lógico, esto dificulta extraer qué buenas prácticas son las que más influyen en el éxito de las agencias de promoción a la exportación e inversiones. Por último, a pesar de que existen instituciones especializadas en el análisis de la promoción de exportaciones e inversiones, se ha podido constatar que no existe un marco estándar común que sirva como referencia para evaluar las prácticas exitosas.

A continuación, se presentan las Fichas Síntesis de todas las agencias de promoción a la exportación e inversiones que existen en la actualidad en Iberoamérica. Cabe resaltar que Venezuela, Nicaragua y Guatemala carecen de este tipo de instituciones, si bien Nicaragua llegó a tenerla. A su vez, Honduras, Cuba y Bolivia, en algún momento tuvieron alguna, pero en la actualidad ha resultado imposible confirmar que están activas.



A person with dark hair, seen from the back, is looking at a wall covered in various diagrams, maps, and handwritten notes. The wall appears to be a brainstorming or planning space. The person is wearing a striped sweater. The image has a teal overlay.

# MAPEO DE LAS AGENCIAS Y HERRAMIENTAS



# ANDORRA



**ANDORRA**  
**BUSINESS**

# ANDORRA – ANDORRA BUSINESS

## MÉTRICAS GENERALES

PAÍS	Andorra
NOMBRE	Andorra Business
TIPOLOGÍA	Agencia de Promoción y Desarrollo Económico
DEPENDENCIA ORGÁNICA	Ministerio de Presidencia, Economía y Empresa
AÑO DE FUNDACIÓN	2009
PÁGINA WEB	<a href="https://www.andorrabusiness.com/es/">https://www.andorrabusiness.com/es/</a>
PRESUPUESTO	3.536.582 EUR (2023) 3.930.557 USD
PERSONAL	≥ 18
EMPRESAS BENEFICIADAS Y % DE MIPYMES	No disponible

Fuente: liquidación presupuestaria 2023, Estatutos (Andorra Business)

### HISTORIA DE LA AGENCIA

La agencia fue creada en **2009** con el nombre de Actúa – Invest in Andorra, con la misión de liderar la apertura económica a empresas extranjeras y facilitar la inversión y la diversificación económica en el país. Posteriormente, tras haber evolucionado desde su propósito inicial de atracción de inversiones hacia ser una agencia más moderna con otras funciones en el marco del programa de modernización Andorra 2020, la agencia ha pasado a recibir el nombre de Andorra Business.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DEPENDENCIA MINISTERIAL

Andorra Business está constituida como sociedad anónima unipersonal con el nombre de Andorra Desarrollo e Inversión, S.A.U. Se trata de una iniciativa público-privada, con una participación del Gobierno en el capital social de al menos un 51%.

La Presidencia corre a cargo del ministro de Presidencia, Economía y Empresa del Principado de Andorra. El Consejo de Administración está compuesto por nueve miembros, Para visualizar el organigrama interno de Andorra Business: clic [aquí](#).

### PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO

El objeto de Andorra Business es, según la Ley de su creación, “potenciar, diversificar y modernizar la economía andorrana y atraer tanto a la inversión como a los promotores empresariales extranjeros.” Por ello, tiene el doble objetivo de, por un lado, incentivar la creación y el desarrollo de nuevos sectores para fortalecer y diversificar la economía andorrana, y, por otro lado, posicionar estratégicamente el Principado de Andorra como una economía abierta, moderna y atractiva a nivel internacional.

Por lo tanto, no se trata de una agencia estrictamente de promoción de exportaciones e inversiones, aunque muchos de sus programas y servicios están orientados a esos fines. En materia de internacionalización, Andorra Business dispone de las siguientes líneas de trabajo:

- **Programas de Formación a la Promoción Exterior:** Aunque Andorra Business no cuenta con programas específicos de formación, sí que ofrece contenido a través del Portal Empresa que sirve como capacitación básica en asuntos

relacionados con el inicio de la actividad exportadora: glosario de importación y exportación, consejos sobre búsqueda de clientes, técnicas de marketing y canales de venta, estrategias de exportación, y consejos específicos para las pymes. Por otro lado, el Programa AWE es una iniciativa del Consulado de EE.UU. en la que participa Andorra Business, y que contribuye al desarrollo de capacitaciones empresariales para mujeres, entre las que se encuentra la formación en algunos aspectos de la internacionalización.

- **Servicios de Información y Asesoramiento:** El **Portal Empresa** de Andorra Business, llamado también Portal de Internacionalización y Negocios, es un sitio web donde se pueden dar de alta empresas con potencial exportador para acceder a servicios de información y asesoramiento varios de la agencia. La Base de Conocimiento contiene información sobre mercados internacionales, estudios sectoriales, estadísticas de comercio internacional y oportunidades de negocio en forma de ayudas para identificar países y mercados potenciales y con anuncios de licitaciones públicas y privadas y alertas sectoriales, entre otros. Andorra Business también redacta informes de mercado y técnicos individualizados para las empresas que los requieran.

Los servicios de apoyo técnico y asesoramiento para la internacionalización son extensos y pueden estar subvencionados. Andorra Business permite contratar servicios de diagnóstico de potencial de internacionalización, así como **servicios de acompañamiento y asesoramiento individualizado**. El **Programa EXIT** de iniciación a la internacionalización, orientado a las mipymes, ofrece asesoría especializada en las fases de diagnóstico y planificación estratégica. El **Programa Growth** permite a empresas ya consolidadas recibir asesoría para maximizar su potencial de crecimiento, incluyendo el crecimiento mediante la internacionalización.

Por otro lado, el Portal Empresa dispone de un apartado de gestión de envíos en el extranjero, en el que se ofrece información relevante sobre procedimientos aduaneros, nomenclatura, los INCOTERMS®, medios de transporte y el Código de Clasificación HS, entre otros.

- **Programas de Promoción Comercial y Apoyo a la Implantación:** Andorra Business reconoce la importancia de las ferias internacionales, y organiza anualmente stands grupales y delegaciones para acudir a ferias de referencia. Del mismo modo, organiza misiones para explorar mercados internacionales, con acciones como

visitas a empresas, reuniones con socios, visitas a eventos de *networking*, etc. A través de numerosos acuerdos y asociaciones con otras entidades, Andorra Business ofrece **Servicios de acompañamiento a mercados** en España y Francia y, en función de la situación de cada empresa, también en otros países. Así, ayuda a identificar clientes, explorar nuevos canales de distribución, buscar socios, iniciar procesos de implantación en el extranjero y buscar proveedores locales. Recientemente se ha firmado un acuerdo con ACCIÓ, la Agencia para la Competitividad de la Empresa de Cataluña, para ofrecer servicios de acompañamiento integral en 100 países a través de sus oficinas de Comercio e Inversiones.

- **Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción de Marca País:** El portal Invertir en Andorra ofrece información promocional sobre todas las fortalezas de la economía andorrana y muestra información relevante en materia fiscal, de doble imposición, sectorial, y de proyectos en marcha. En este sentido, la web recoge todos los proyectos y *hubs* de innovación relevantes: centros de datos, drones, *blockchain* y urbanismo son solo algunos ejemplos. Una particularidad de Andorra Business es el foco que tiene no solo en la atracción de inversión extranjera directa hacia empresas ya consolidadas, sino también en la inversión para la creación de nuevas empresas en territorio andorrano. Para ello, ofrecen **servicios de apoyo para constituir una sociedad** en el país, desde información hasta asesoramiento y promoción.
- **Instrumentos de Apoyo Financiero:** A través de los programas anuales de **Subvenciones Andorra Business**, la agencia puede cubrir hasta un 80% de los servicios que contraten las empresas en temas como internacionalización, innovación, optimización, sostenibilidad o igualdad. Los servicios ofrecidos para la internacionalización quedan descritos en el subapartado 2 de este apartado.

# ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Contenidos en Portal Empresa, Programa AWE	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Servicios de asesoramiento, Programa Growth	1 - Desarrollo incipiente o débil
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Base de Conocimiento (Portal Empresa), informes individualizados	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Información en Portal Empresa	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)		0 - No se contempla
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Eventos de promoción comercial	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior	Servicios de acompañamiento a mercados	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Portal Invertir en Andorra, servicios para constituir una empresa	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IX. Imagen y Marca País		0 - No se contempla
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	Subvenciones Andorra Business	1 - Desarrollo incipiente o débil

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

## RELACIÓN DE PROGRAMAS

- **DRIVE INML:** proyecto europeo bajo el marco del programa Interreg POCTEFA, un programa de cooperación transfronteriza para fomentar el desarrollo sostenible del territorio fronterizo de España, Francia y Andorra. Andorra Business participa en el consorcio que lidera el proyecto, cuyo objetivo es identificar a empresas con potencial en la zona y explotar su potencial de internacionalización.
- **Portal Empresa:** Portal de internacionalización y negocios, sitio web de Andorra Business dedicado a ayudar a las empresas andorranas en su proceso de internacionalización. Incluye un autodiagnóstico previo a la exportación, capacitaciones básicas sobre la importación y la exportación, un Banco de conocimiento donde se publica inteligencia de mercado y oportunidades relevantes, e información para gestionar los aspectos aduaneros de los envíos al extranjero.
- **Programa AWE:** Academy for Women Entrepreneurs, programa lanzado de la mano del Consulado de Estados Unidos en Barcelona para la formación empresarial de las mujeres. Incluye formación en internacionalización.
- **Programa EXIT:** programa de iniciación a la internacionalización dirigido a las mipymes andorranas. Ofrece un asesoramiento personalizado de 30 horas para las fases de diagnóstico previo, elaboración de un plan de promoción internacional y planificación estratégica del proceso de internacionalización.
- **Programa Growth:** programa de soporte para las empresas con alto potencial de crecimiento, que ya estén facturando y tengan algunos años de actividad. Busca explotar su potencial de crecimiento a través de, entre otras herramientas, la internacionalización del negocio.
- **Servicios de acompañamiento a mercados:** búsqueda de clientes y distribuidores, implantación en mercados internacionales y búsqueda de personal, promoción comercial y acompañamiento a eventos, apoyo en ferias internacionales, servicios de publicidad, y más.
- **Servicios para constituir una sociedad en Andorra:** para atraer inversión no solamente hacia empresas ya consolidadas sino para la creación de nuevas empresas, Andorra Business informa sobre trámites para abrir una empresa, proporciona contactos públicos y privados, identifica sectores de potencial crecimiento para la empresa y impulsa la expansión internacional desde Andorra.
- **Subvenciones Andorra Business:** programa cuyo objetivo es potenciar la innovación y competitividad de las empresas andorranas, ofreciendo distintos servicios con hasta un 80% de gastos cubiertos por subvenciones y ayudas económicas. Entre los servicios de aumento de competitividad subvencionados se encuentran los de apoyo a la internacionalización.



# ARGENTINA

**Agencia Argentina  
de Inversiones  
y Comercio Internacional**



# ARGENTINA – AGENCIA ARGENTINA DE INVERSIONES Y COMERCIO INTERNACIONAL (AAICI)

## MÉTRICAS GENERALES

PAÍS	Argentina
NOMBRE	Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional
TIPOLOGÍA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones
DEPENDENCIA ORGÁNICA	Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto
AÑO DE FUNDACIÓN	1993
PÁGINA WEB	<a href="https://www.inversionycomercio.ar/">https://www.inversionycomercio.ar/</a>
PRESUPUESTO	No Disponible
PERSONAL	No Disponible
EMPRESAS BENEFICIADAS Y % DE MI-PYMES	4.500 empresas

Fuente: Informe de Gestión AAICI (2023)

## HISTORIA DE LA AGENCIA

En 1993 fue creada la **Fundación ExportAr**, de la cual actual agencia se considera su sucesora, con la misión de agregar valor a la oferta exportable argentina. Se trataba de una agencia con alcance y funcionalidades limitadas, que sin embargo creció rápidamente durante las siguientes décadas para ampliar su oferta desde el aporte de información y conocimiento a unos servicios de apoyo integrales en todas las fases del proceso de exportación.

En 2016, la **Fundación ExportAr** pasó a llamarse **Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI)**, nombre que ha mantenido hasta la actualidad. Incorporó las funciones que hasta entonces había realizado la Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones, centralizando ambas

ramas de la internacionalización empresarial en un solo organismo. Su prioridad fue unificar ambos programas para generar sinergias, siempre con el foco en las mipymes y la inversión productiva.

La Agencia ha gozado durante 30 años de una cierta estabilidad frente a los frecuentes cambios institucionales en el país, lo que ha permitido desarrollar una continuidad estratégica y un crecimiento sostenido en sus capacidades y desempeño.

## ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DEPENDENCIA MINISTERIAL

La Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional está constituida como entidad pública no estatal. Es un organismo descentralizado dependiente del Ministerio de

Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina, conocido como la Cancillería, a través de su Secretaría de Promoción de las Exportaciones, las Inversiones, la Educación, la Ciencia y la Cultura.

La reforma de 2016 por el que se constituyó la AAI CI en su forma actual permitió actuar a través de la Cancillería en el exterior, siendo sus oficinas en el exterior los brazos ejecutores de la Agencia, que no cuenta con oficinas en el exterior propias. Así, las más de 160 representaciones argentinas en el exterior ayudan a articular el Plan de Promoción de las Exportaciones nacional.

Está regida por el Consejo de Administración, que vela por el cumplimiento de la misión y objetivos de la agencia y designa a su Presidente Ejecutivo. La presidencia queda a cargo de la patronal Unión Industrial Argentina, mientras que el resto del Consejo lo conforman representantes de varias asociaciones empresariales (patronales, cámaras de comercio), del Banco de Inversión y Comercio Exterior, y de Secretarías como Comercio (Ministerio de Economía), Relaciones Económicas Internacionales (Cancillería), o Turismo (Ministerio del Interior) entre otros.

## PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO

Según sus Estatutos, la AAI CI tiene por objeto el desarrollo de acciones específicas en las actividades de promoción de exportaciones, comercio internacional, asociaciones, alianzas y vinculaciones de empresas argentinas con empresas extranjeras, así como en la promoción de inversiones nacionales e internacionales; que complementen las acciones de las empresas privadas y estatales, de entidades sin fines de lucro sean privadas o públicas y de los organismos públicos. AAI CI dispone para ello de las siguientes líneas de trabajo:

- **Programas de Formación a la Promoción Exterior:** La AAI CI tiene una oferta de Cursos Superiores de Negocios Internacionales y de Formulación de Proyectos de Inversión en convenio con la UNLZ, cuyo objetivo es formar a profesionales en materia de internacionalización que aumenten el capital humano de las mipymes en esta área clave. Por otro lado, **Formar para Invertir y Exportar** es programa gratuito de capacitaciones en materia de comercio exterior, organizando junto a cámaras sectoriales, instituciones privadas y otros organismos del Estado. Ofrece ciclos de formación virtual y capacitaciones presenciales. Su Aula Virtual funciona como nueva plataforma digital que permite, además de acceder a los cursos y seminarios, compartir conocimiento

entre los inscritos. La pestaña **ABC para Exportar** ofrece unas guías básicas de primeros pasos para la exportación, incluyendo capacitaciones sobre normas y prácticas comerciales, planes de negocio exportadores y técnicas de promoción comercial, entre otros.

- **Servicios de Información y Asesoramiento:** La AAI CI ofrece inteligencia comercial en forma de análisis comerciales, diagnósticos e informes como monitores de exportaciones, informes país, informes sectoriales o el Índice de Mercados Atractivos, todo con el fin de facilitar la toma de decisiones y descubrir oportunidades de negocio internacional. La AAI CI ayuda a empresas, Pymes y cooperativas a encarar el desafío de la exportación a través de varias herramientas de asistencia y acompañamiento. Mediante equipos multidisciplinares de **Atención a las Empresas**, se gestionan consultas, ofrece acompañamiento y se facilita información en materia financiera y logística, redirigiendo a las empresas hacia otros programas de la agencia en algunas ocasiones. En los últimos años han aparecido nuevos programas destinados a ampliar la base exportadora, con el foco puesto en las mipymes y los emprendedores. En 2020 se lanza el programa de asistencia técnica **Desafío Exportador**, un servicio de acompañamiento integral a las empresas desde una fase inicial de diagnóstico técnico, pasando por un análisis estratégico de mercados de interés, un plan de negocios e incluso un plan de evaluación a posteriori. Se trata de una iniciativa de colaboración público-privada con los socios provinciales de la Red Federal de agencias de promoción, que además está plenamente integrada con el resto de los servicios de la AAI CI para generar sinergias entre programas. El programa **Gerenciamiento Exportador Asociativo**, en colaboración con instituciones privadas, fomenta la asociación entre empresas complementarias asesorados para potenciar de manera unificada sus esfuerzos exportadores. **Argentinas al Mundo y Cooperativas al Mundo** brindan asistencia técnica a las mujeres emprendedoras y sus empresas y a cooperativas, respectivamente, para iniciar o potenciar su apertura al comercio exterior. La **Ventanilla Única de Comercio Exterior** (VUCE) es una nueva herramienta digital de facilitación del comercio exterior que permite optimizar y unificar, en un único punto de acceso, toda la información y documentación necesaria para cumplir con los trámites de importación, exportación y tránsito aduanero.
- **Programas de Promoción Comercial y Apoyo a la Implantación:** La AAI CI realiza numerosas acciones de promoción comercial, con el foco puesto en alentar a

las mipymes nacionales a utilizar las herramientas clave del calendario de participación oficial argentino. AAICI coordina la participación en ferias internacionales a través del Pabellón Nacional, un espacio de promoción conjunto que unifica esfuerzos de las empresas argentinas, y subsidia parte de los gastos de participación. También se organizan rondas de negocios internacionales en sectores de interés, que tienen lugar en Argentina y atraen a compradores internacionales de numerosos países. La AAICI ofrece asesoría para acompañar a las empresas exportadoras en ambos tipos de eventos comerciales. La herramienta digital **Export Argentina**, de reciente creación, es un directorio digital interactivo que permite aumentar la información comercial entre partes y juntar directamente a exportadores argentinos con compradores internacionales. En materia de apoyo a la implantación, el programa **Argentina Proyecta** funciona de manera similar a Desafío Exportador, mediante organismos provinciales que identifican a las empresas, Pymes y cooperativas con potencial para llevar a cabo proyectos de inversión. Este programa de asistencia técnica también incluye un análisis estratégico previo, asistencia técnica para la formulación del proyecto y evaluación posterior.

- **Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción de Marca País:** El portal **Invest Argentina** ofrece información sistematizada para consolidar la oferta de proyectos de inversión privados, que cuenta con el apoyo y actualización de información constante de las autoridades provinciales y las representaciones de la Cancillería en el extranjero. Además, efectúa una labor de promoción, fomentando encuentros empresariales y potenciando la visibilidad de proyectos en sectores relevantes, además de editando vídeos promocionales. La AAICI también gestiona, en conjunto con otros órganos de la administración y a través de una comisión, la Marca País Argentina. Las ferias, rondas de negocio, y demás actividades de promoción comercial llevan la imagen de la Marca País, aunque la creación de contenido promocional depende de la propia Dirección Nacional de la Marca.

- **Instrumentos de Apoyo Financiero:** Aunque AAICI no ofrece directamente apoyo financiero, algunos de sus programas como Argentina Proyecta financian gastos profesionales del proceso de internacionalización empresarial. Además, AAICI trabaja de forma mancomunada con BICE, el Banco Argentino Desarrollo, que forma parte de Consejo de Administración y ofrece financiamiento especialmente para mipymes que quieran posibilitar el inicio de su proceso de exportación. La web de AAICI cuenta con un apartado de información sobre financiamiento exportador en el que ofrece esta información.

# ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Cursos Superiores, Formar para Invertir y Exportar, ABC para Exportar	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Atención a las Empresas, Desafío Exportador, Gerenciamiento Exportador Asociativo, Argentinas al Mundo	3 - Nivel de implementación elevado
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Inteligencia Comercial	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	VUCE	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	Export Argentina	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Ferias y rondas de negocios	1 - Desarrollo incipiente o débil
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior	Argentina Proyecta	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Invest Argentina	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IX. Imagen y Marca País	Marca País	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	Información sobre financiamiento exportador	1 - Desarrollo incipiente o débil

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.



## RELACIÓN DE PROGRAMAS

- **Argentina Proyecta:** programa de asistencia técnica en materia de apoyo a la implantación en el exterior, basado en la cooperación de AAI CI con la Red Federal de organismos provinciales que identifican a las empresas, Pymes y cooperativas con potencial para llevar a cabo proyectos de inversión. El programa incluye un análisis estratégico previo, asistencia técnica para la formulación del proyecto y evaluación posterior, con costes subsidiados en muchas de las fases del proceso. También facilita la incorporación de las mipymes a las cadenas globales de valor a través de la plataforma virtual Invest Argentina.
- **Argentinas al Mundo:** programa de AAI CI para apoyar la inclusión de las mujeres en el comercio exterior, a través de servicios de asistencia y acompañamiento al sector privado liderado por mujeres.
- **Atención a las Empresas:** equipos multidisciplinares que encaminan las primeras fases del camino exportador de empresas, Pymes y cooperativas argentinas. Ofrecen información, resuelven consultas y acompañan a nivel logístico y en materia de búsqueda de financiación. Además, redirigen hacia los distintos programas y servicios que ofrece la agencia.
- **Cursos Superiores de Negocios Internacionales y de Formulación de Proyectos de Inversión:** cursos ofertados por la AAI CI en convenio con la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ), para formar a profesionales en materia de internacionalización que aumenten el capital humano de las mipymes en esta área clave. Tiene un alcance nacional a través de los organismos de la Red Federal, y ha venido capacitando a cerca de 200 profesionales anualmente.
- **Desafío Exportador:** programa de asistencia técnica lanzado en 2020. Es un servicio de acompañamiento integral a las empresas desde una fase inicial de diagnóstico técnico, pasando por un análisis estratégico de mercados de interés, un plan de negocios e incluso un plan de evaluación a posteriori. Se trata de una iniciativa de colaboración público-privada con los socios provinciales de la Red Federal de agencias de promoción, que además está plenamente integrada con el resto de los servicios de la AAI CI para generar sinergias entre programas. La agencia cubre gran parte de los gastos de las fases iniciales.
- **Export Argentina:** directorio interactivo que enlaza a los compradores internacionales con la oferta nacional exportable. Es una herramienta digital lanzada en 2020 que permite las comunicaciones directas entre potenciales socios, además de ofrecer acceso directo a los documentos de inteligencia comercial publicados por AAI CI.
- **Formar para Invertir y Exportar:** programa gratuito de capacitaciones en materia de comercio exterior, organizando junto a cámaras sectoriales, instituciones privadas y otros organismos del Estado. Ofrece ciclos de formación virtual y capacitaciones presenciales en cuestiones como primeros pasos para exportar, planes de negocio, estrategias internacionales, etc. El Aula Virtual funciona como nueva plataforma digital que permite, además de acceder a los cursos y seminarios, compartir conocimiento entre los inscritos.
- **Gerenciamiento Exportador Asociativo:** programa implementado junto a la Fundación ICBC para fomentar la asociación estratégica de empresas complementarias para que aúnen esfuerzos para generar y fortalecer sus sistemas de exportación. Es especialmente útil para las mipymes, que además de ver su acceso a mercados internacionales facilitado también pueden ganar experiencia y capacidades en materia de internacionalización.
- **Invest Argentina:** portal que ofrece información sistematizada para consolidar la oferta de proyectos de inversión privados, que cuenta con el apoyo y actualización de información constante de las autoridades provinciales y las representaciones de la Cancillería en el extranjero. Además, efectúa una labor de promoción, fomentando encuentros empresariales y potenciando la visibilidad de proyectos en sectores relevantes, además de editando vídeos promocionales.
- **Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE):** herramienta de facilitación del comercio exterior que permite optimizar y unificar, en un único punto de acceso, toda la información y documentación necesaria para cumplir con los trámites de importación, exportación y tránsito aduanero. También incluye guías y numerosas herramientas de cálculos de costes logísticos y de servicios.

BRASIL

apexBrasil 

## MÉTRICAS GENERALES

PAÍS	Brasil
NOMBRE	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – ApexBrasil
TIPOLOGÍA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones
DEPENDENCIA ORGÁNICA	Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços
AÑO DE FUNDACIÓN	2003
PÁGINA WEB	<a href="https://www.apexbrasil.com.br/">https://www.apexbrasil.com.br/</a>
PRESUPUESTO	1.696.618.000 BRL (2023) 350.885.063,96 USD
PERSONAL	389
EMPRESAS BENEFICIADAS Y % DE MIPYMES	17.064 (43,6% mipymes), 4.181 empresas exportadoras

Fuente: ApexBrasil (2024), Relatório de Gestão ApexBrasil 2023

### HISTORIA DE LA AGENCIA

El germen de la actual ApexBrasil nace en **1997** bajo el nombre de “Agência de Promoção de Exportações” o Apex, como un organismo vinculado al Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior con el objetivo inicial de ofrecer apoyo técnico, logístico y promocional a las empresas brasileñas con el objetivo de expandir sus mercados internacionales. **Inicialmente** su actividad se centró en apoyar la **exportación de productos tradicionales** en la economía brasileña como café, azúcar, y productos minerales, especialmente para las **empresas de tamaño pequeño y mediano**.

En **2003** se constituye **ApexBrasil** en su forma actual, la Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. En este momento pasó a incorporar la atracción de **inversión extranjera directa**, y durante las siguientes décadas ha ido incorporando nuevas competencias para

adoptar un rol más amplio como **dinamizador** de la economía brasileña y **motor de la innovación** con un enfoque especial en sectores como infraestructuras, tecnología e innovación.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DEPENDENCIA MINISTERIAL

Según la Ley y Estatutos firmados en 2003, ApexBrasil se constituye como **servicio social autónomo**, una entidad de **derecho privado, interés colectivo y utilidad pública** sin ánimo de lucro y vinculado por **contrato de gestión** al Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços.

Su estructura está conformada por el Consejo Deliberante de ApexBrasil (CDA, presidido por el Ministro de Desarrollo, Industria, Comercio y Servicios), el Consejo Fiscal ApexBrasil y la Junta Directiva, cuyo Presidente es designado por el Presidente de la República.

ApexBrasil presta sus servicios a través de una red de seis **oficinas en territorio nacional** y nueve oficinas en el **exterior**, además de representación a través de otras entidades en dos países más. Estas oficinas actúan como *hubs* regionales en colaboración con el Ministério das Relações Exteriores.

Organigrama interno de ApexBrasil: [clic aquí](#).

## PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO

La misión de ApexBrasil según su **Plan Estratégico 2024 – 2027** es ampliar la presencia de Brasil en la economía global para impulsar el desarrollo sostenible del país, contribuyendo con políticas públicas nacionales a través de las exportaciones, internacionalización y atracción de inversión extranjera.

Para ello, la agencia fija seis **Objetivos Estratégicos** que reflejan sus prioridades actuales. Tres son objetivos de perspectiva, uno de procesos internos y dos de sostenibilidad: ampliar la participación de las **empresas brasileñas en el exterior**, **atraer inversión extranjera para promover la industrialización** e innovación, **posicionar y promocionar a Brasil** como socio comercial atractivo, ser una **agencia digital** con modelos de negocio transversales y escalables que maximicen el valor ofrecido a clientes, aplicar continuamente las mejores **prácticas de sostenibilidad** y desarrollar una **cultura organizativa de transversalidad**, sinergia y resultados.

Para ello, ApexBrasil dispone de las siguientes líneas de trabajo:

- **Programas de Formación a la Promoción Exterior:** ApexBrasil ofrece a través de la **Plataforma de Formación a Distancia** cursos de cualificación empresarial en materia de exportación, diseños y soluciones innovadoras para la exportación, marketing, expansión internacional, comercio electrónico y plataformas digitales. Algunos cursos se imparten en colaboración con instituciones de renombre como la Fundação Instituto de Administração, la Escola Superior de Propaganda e Marketing y el Centro Brasil Design. Además de los numerosos webinars, ApexBrasil ofrece **Talleres de Competitividad** tanto en línea como presenciales, destinados a potenciar la formación de los exportadores brasileños en aspectos como la prospección de compradores internacionales, el marketing y las ventas internacionales o la planificación financiera internacional.
- **Servicios de Información y Asesoramiento:** En línea con su segundo objetivo estratégico, ApexBrasil ofrece numerosos servicios de inteligencia para guiar a las empresas hacia las mejores oportunidades internacionales. A través de **ApexBrasil Intelligence** se elaboran y actualizan periódicamente perfiles de comercio

e inversión estudios de oportunidades de exportación e inversión, mapas bilaterales de IED, estudios de acceso a mercados concretos, estudios ad hoc sobre temas relevantes de actualidad y más. También se publican alertas, informes, seminarios web y presentaciones de manera periódica. Los Paneles de Inteligencia son **plataformas digitales interactivas** para que las empresas utilicen como ventanilla integrada con toda la información sobre sus sectores y mercados de interés. Además, el **Programa de Cualificación para la Exportación PEIEX** ofrece apoyo integral a las empresas que desean iniciar o ampliar sus actividades de exportación. Se trata de un servicio de **asesoría personalizada** para cada empresa según sus necesidades y objetivos. En 2023, más del 55% de las empresas beneficiadas fueron mipymes. El **Programa Startup Outreach Brasil** se enfoca en un acompañamiento personalizado e integral para apoyar la inserción de startups brasileñas en los ecosistemas de innovación más prometedores del mundo.

- **Programas de Promoción Comercial y Apoyo a la Implantación.** ApexBrasil organiza misiones comerciales, participa en ferias (Programa +Fairs) y foros en colaboración con otras instituciones (Corporate Venture Brazil o el Foro de Inversores de Brasil, entre otros), organiza roadshows y gestiona pabellones oficiales y, por primera vez en 2023, Brazil Trade Lounges específicos para empresas exportadoras. En los últimos años ha cobrado especial relevancia el Foro E-commerce Brazil, en cuyo marco se celebra el Encuentro X-Port para promocionar la incorporación de los exportados a los marketplace electrónicos. En los últimos años, ApexBrasil ha lanzado iniciativas encaminadas a alcanzar sus objetivos de internacionalización como medio de promoción de una economía sostenible e inclusiva. El **Programa Exporta Mais Brasil** conecta empresarios de todas las regiones del país al comercio exterior, invitando a compradores internacionales y organizando conferencias y rondas de negocios de temática regional o sectorial. De manera similar, el **Programa Mujeres y Negocios Internacionales** celebra eventos empresariales encaminados a empresas con mujeres líderes. La **Plataforma Brasil Exportação** es una herramienta digital lanzada recientemente por Brasil que facilita la conexión de empresas exportadoras con los mercados internacionales, actuando como Marketplace virtual y además ofreciendo servicios de apoyo al proceso de exportación. ApexBrasil también cuenta con iniciativas para apoyar la implantación en el extranjero como la **Instalación Virtual en el Exterior**, que funciona como Centro de Negocios en una de las oficinas exteriores de ApexBrasil; la **Instalación Física en el Exterior**, de manera

similar, pero con pleno uso de las oficinas físicas o las **Misiones de Expansión Internacional** con realización de seminarios y agendas personalizadas para empresas interesadas en abrir o expandir operaciones en el exterior. El programa **Startup OutReach** busca apoyar la inserción de las startups brasileñas en algunos de los ecosistemas más innovadores del mundo.

- **Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción de Marca País:** La estrategia de atracción de IED en Brasil busca promover la industrialización, la innovación y el crecimiento económico dando prioridad a la atracción de inversiones que apalanquen segmentos productivos relacionados con la neoindustrialización. Se entiende por esto aquellos sectores que contribuyen a un desarrollo sostenible, resiliente, descarbonizado, digitalizado y estratégicamente crítico para la soberanía nacional y la defensa. ApexBrasil cuenta con **Invest in Brasil** como portal único orientado al inversor extranjero. Ofrece información comercial en forma de estudios de mercado, asesoramiento fiscal, legal y burocrático, y ayuda a las empresas extranjeras en la búsqueda de socios locales. Además, organiza el Foro de Inversores de Brasil de forma anual. El programa **ScaleUp in Brazil**, organizado de manera conjunta con asociaciones de capital privado y de capital riesgo, es un programa de aceleración para empresas tecnológicas extranjeras, a las que apoya para su implantación en Brasil. ApexBrasil sitúa la **imagen del país** como uno de sus ejes estratégicos sobre los que actuar. Como tal, en los últimos años es el responsable del Pabellón de Brasil en las Exposiciones universales, y se han llevado a cabo acciones de imagen en las ferias internacionales y en seminarios internacionales. No obstante, ApexBrasil no cuenta con un portal de marca país.
- **Instrumentos de Apoyo Financiero:** Además de la asesoría que ofrecen los distintos programas y cursos de ApexBrasil en materia de financiación, ApexBrasil trabaja en estrecha colaboración con el Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços y sus entidades como el Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que ofrece mecanismos de apoyo financiero a empresas privadas con, entre otros objetivos, el de exportar e invertir en el extranjero. También es importante destacar la labor del Programa Nacional de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (PRONAMPE), que proporciona apoyo financiero a las mipymes en forma de líneas de crédito especiales para llevar a cabo actividades relacionadas con la digitalización y el comercio electrónico. Aunque ApexBrasil no ofrece

apoyo financiero por sí mismo, sí que existen programas como TechMakers o Design Export que ofrecen subsidios parciales para el codesarrollo de proyectos de I+D o para el desarrollo de un producto y marca propias, respectivamente, y muchos de los programas de la agencia son gratuitos o cuentan con descuentos para mipymes.



# ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Plataforma de Formación a Distancia, Talleres de Competitividad, Encuentro X-Port	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Programa de Qualificação para a Exportação (PEIEX), Programa Startup Outreach Brasil, Matchmaking on Demand, Mujeres y Negocios Internacionales	3 - Nivel de implementación elevado
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Inteligência da ApexBrasil	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Programa de Qualificação para a Exportação (PEIEX), Programa Startup Outreach Brasil	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	Plataforma Brasil Exportação	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Misiones de Expansión Internacional, Programa +Fairs, Exporta Mais Brasil	3 - Nivel de implementación elevado
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior	Instalación Virtual en el Exterior, Instalación Física en el Exterior, Programa Srtartup Outreach, TechMakers	3 - Nivel de implementación elevado
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Invest in Brazil, ScaleUp in Brazil	3 - Nivel de implementación elevado
IX. Imagen y Marca País	Acciones de imagen	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	TechMakers, Design Export, acceso BNDES	1 - Desarrollo incipiente o débil

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

## RELACIÓN DE PROGRAMAS

- **Acciones de Imagen:** ApexBrasil organiza el Pabellón de Brasil en las Exposiciones universales, así como los *Brazil Trade Lounges* que unifican la oferta nacional en las ferias internacionales. Participación en seminarios internacionales y marketing comercial.
- **Design Export:** iniciativa para apoyar el desarrollo de diseño y soluciones innovadoras orientadas a la exportación. Ayuda a las empresas a desarrollar productos con diseño innovador que sean atractivos para los consumidores globales y ofrece subsidios para gastos relacionados con la creación de la marca.
- **Encuentro X-Port:** evento anual organizado por ApexBrasil para capacitar a empresas brasileñas en materia de comercio electrónico global, con seminarios y talleres prácticos que permiten a las empresas participantes intercambiar conocimiento.
- **Exporta Mais Brasil:** programa de acercamiento activo con todas las regiones del país para potenciar sus exportaciones manteniendo encuentros con compradores internacionales. Cubre sectores específicos que cambian anualmente, y realiza rondas de negocios presenciales en las que se atraen compradores extranjeros.
- **Instalación Virtual y Física en el Exterior:** ApexBrasil ofrece instalaciones tanto virtuales como físicas en mercados internacionales para ayudar a las empresas brasileñas a establecer una presencia en el exterior. El nivel virtual se realiza utilizando la dirección comercial de las oficinas de ApexBrasil, y permite realizar actividades comerciales y de Networking beneficiándose de la imagen de ApexBrasil sin estar físicamente en terreno. La instalación física permite además utilizar todos los recursos de los que disponen las oficinas de ApexBrasil.
- **Inteligência da ApexBrasil:** plataforma online que publica paneles, estudios y publicaciones, mapas de comercio bilateral, webinars y presentaciones de inteligencia de mercado sobre tendencias globales, análisis de competitividad y oportunidades de negocio en mercados relevantes. Los paneles de inteligencia son encuentros y presentaciones que reúnen a expertos y empresas para compartir análisis y estrategias respecto a mercados de relevancia actual, y análisis de oportunidades.
- **Invest in Brazil:** portal único orientado al inversor extranjero. Ofrece información comercial en forma de estudios de mercado, asesoramiento fiscal, legal y burocrático, y ayuda a las empresas extranjeras en la búsqueda de socios locales mediante servicios de asesoría personalizada. Además, organiza el Foro de Inversores de Brasil de forma anual. Su foco en agroindustria, minería, seguridad energética, energías renovables y sostenibilidad social y del medio ambiente se traduce en una mayor producción de información, oportunidades de negocio, y asesoramiento para empresas extranjeras.
- **Matchmaking on Demand:** servicio personalizado de emparejamiento a pedido, son reuniones virtuales y/o presenciales para exportadores brasileños que buscan compradores internacionales. La elección de compradores se lleva a cabo por consultoría especializada en base a información técnica proporcionada por la empresa exportadora.
- **Misiones de Expansión Internacional:** soporte especializado y acompañamiento del equipo, organizando delegaciones de empresarios brasileños en otros países con agendas desarrolladas con expertos locales y búsqueda de oportunidades reales de negocio.
- **Plataforma Brasil Exportação:** plataforma digital que facilita la conexión de las empresas exportadoras con los mercados internacionales, actuando como *Marketplace* para conectar a exportadores con compradores internacionales. También ofrece servicios para apoyar todo el proceso de exportación, desde la búsqueda de oportunidades comerciales hasta la capacitación especializada.
- **Plataforma de Formación a Distancia:** la *Plataforma de Ensino a Distância* (EAD) es una herramienta educativa digital que ofrece cursos y contenido en línea para capacitar a empresas brasileñas en materia de estrategia, mercado, operaciones y promoción comercial para exportación y expansión internacional. Proporciona formación continua a empresarios y empleados, facilitando su acceso a recursos sobre mercados internacionales y desarrollo empresarial.
- **Programa de Qualificação para a Exportação (PEIEX):** programa de asistencia integral con el objetivo de ayudar a las mipymes brasileñas a prepararse para exportar, ofreciendo capacitación, asesoría técnica y herramientas necesarias para ingresar en mercados internacionales. Brinda asistencia en la gestión de procesos de exportación y la adaptación de productos a normas globales.

- **Programa Mujeres y Negocios Internacionales:** programa de asesoría que ofrece capacitación, búsqueda de oportunidades, mentoría y *Networking* para fortalecer la proyección exterior de empresas lideradas por mujeres.
- **Programa Startup Outreach Brasil:** programa de asesoría para conectar a startups brasileñas con los mercados internacionales a través de misiones, eventos de promoción y asesoramiento técnico para acceder a oportunidades de inversión, alianzas y mercados internacionales.
- **Programa +Fairs:** apoyo a empresas brasileñas en su participación en ferias internacionales. Apoyo logístico, financiero y de promoción. En los últimos años, los Brazil Trade Lounges son espacios físicos en las ferias que buscan unificar la oferta brasileña para potenciar la imagen país.
- **ScaleUp in Brazil:** programa organizado de manera conjunta con asociaciones de capital privado y de capital riesgo para la aceleración (*scale up*) de empresas tecnológicas extranjeras que buscan implantarse en Brasil. Ofrece servicios de información, asesoramiento estratégico, búsqueda de socios y búsqueda de financiación. En la actualidad se centra en empresas de Israel, Japón y Singapur.
- **Talleres de Competitividad:** talleres prácticos diseñados para mejorar la competitividad de las empresas brasileñas, enfocándose en áreas clave como calidad, innovación, y estrategias comerciales internacionales. Buscan complementar la formación de los cursos y contenidos en línea.
- **TechMakers:** programa que busca conectar *startups* tecnológicas brasileñas con actores clave del sector tecnológico internacional. Facilita la colaboración y el acceso a redes globales de innovación, además de ofrecer subsidios parciales para proyectos de I+D.

CHILE

ProChile 

## MÉTRICAS GENERALES

PAÍS	Chile
NOMBRE	ProChile
TIPOLOGÍA	Agencia de Promoción de Exportaciones
DEPENDENCIA ORGÁNICA	Ministerio de Relaciones Exteriores
AÑO DE FUNDACIÓN	1974
PÁGINA WEB	<a href="https://www.prochile.gob.cl">https://www.prochile.gob.cl</a>
PRESUPUESTO	47.674.000.000 CLP (2024) 54.006.230,53 USD
PERSONAL	551*
EMPRESAS BENEFICIADAS Y % DE MIPYMES	5.935 empresas usuarios, de las cuales 2.609 son exportadoras (44% mipymes)

Fuente: Informe Final Cuenta Pública Participativa 2024 (ProChile)

\*Estimación en base a cursos de personal realizados para toda la Agencia, según el Plan Anual de Capacitación 2024.

### HISTORIA DE LA AGENCIA

En 1974 nace el **Instituto de Promoción de Exportaciones**, en un momento en el que la gran parte de los envíos de mercancías chilenas al extranjero correspondían al sector minero y en particular al cobre. Con la idea de diversificar la oferta exportadora y reducir la dependencia del precio del cobre, en las siguientes décadas se empezaron a establecer representaciones comerciales en potencias económicas extranjeras, y pronto empiezan las labores de promoción comercial y asesoramiento.

En 1979 se crea la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores, del cual pasa a depender el germen de la actual ProChile bajo el nombre de **Dirección de Promoción de Exportaciones**, con el fin de unificar en un solo organismo

todas las entidades relacionadas con el comercio exterior. Durante las siguientes décadas se buscan nuevos mercados de exportación y comienzan a aparecer nuevos instrumentos: Encuentros empresariales, campañas de promoción, una nueva estrategia de imagen, y una apuesta por poner el foco estratégico en los beneficiarios.

Tras varias reestructuraciones, en 2019 **ProChile** se transforma en un servicio público nuevo, recibiendo su nombre actual y pasando a ser dependiente de la Subsecretaría de Relaciones Económicas internacionales y adquiriendo más autonomía como entidad propia.

## ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DEPENDENCIA MINISTERIAL

ProChile es una institución dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores a través de la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales. Como organismo público, goza de gran autonomía administrativa y presupuestaria.

A nivel interno, está dividido en un Director General y siete Departamentos: Administrativo, Desarrollo Estratégico, Dirección Internacional, Dirección Nacional, Comunicación Estratégica, Marketing y Eventos y Asuntos Jurídicos. Además, ProChile cuenta con 16 Direcciones Regionales y 54 Oficinas Comerciales en el exterior, abarcando todos los continentes, a través de los cuales ofrece sus servicios e implementa sus programas.

Se puede visualizar el organigrama interno de ProChile a continuación: clic [aquí](#).

## PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO

La misión de ProChile es “promover la internacionalización de las empresas chilenas, a través de acciones de promoción de bienes y servicios, junto al apoyo de la atracción de la inversión extranjera, el turismo y el fortalecimiento de la imagen país”. Para ello, se coordina y apoya respectivamente en la red de oficinas y representaciones comerciales, InvestChile, asociaciones gremiales y la Subsecretaría de Turismo y el Servicio Nacional del Turismo. ProChile dispone para ello de las siguientes líneas de trabajo:

- **Programas de Formación a la Promoción Exterior.** ProChile reconoce la importancia de potenciar el capital humano en materia de internacionalización, y en los últimos años ha mejorado su oferta de servicios de formación. A un nivel más inicial, el **Programa de Capacitación a Empresas** de ProChile ofrece contenidos para el aprendizaje presencial, virtual y mixto, ofreciendo herramientas para facilitar el acceso a la información en forma de talleres, ciclos de talleres, mentorías, coaching de emprendimiento y de exportación, y *export training*. Por otro lado, el **Programa de Formación en Negocios Internacionales**, lanzado en 2021 junto a su Aula Virtual, tiene el objetivo de fortalecer el ecosistema exportador ofreciendo contenido de carácter técnico a profesionales y empresas del sector. La oferta se plasma en cursos sincrónicos y asincrónicos de algo menos de 20 horas de duración y en diplomados, cursos de mayor especialización con duraciones superiores a las 100 horas.

- **Servicios de Información y Asesoramiento.** El **Centro Digital del Conocimiento** es una plataforma que ofrece información comercial elaborado por las oficinas comerciales de ProChile en el mundo. Estudios de mercado, guías de negocios por países, manuales de exportación, estudios sectoriales, guías de exportación de bienes y de servicios, informes estadísticos y de comercio exterior e información arancelaria son publicados regularmente. En él se encuentra la herramienta **Datacom** de visualización de datos comerciales. ProChile también cuenta con una amplia gama de servicios de asesoría técnica y apoyo integral a la exportación, como parte de su oferta clasificada en ‘Comienza, Construye, Crece’. El **Centro de Ayuda (CDA)** es un servicio básico de consultas en tres niveles, que acompaña y redirige consultas hacia los demás programas y servicios ofrecidos por ProChile. Los servicios de **Aceleración e Instalación en Mercados** ofrecen mentorías, asesoramiento personalizado y acceso a red de contactos que ayudan a una empresa a desarrollar e implementar su estrategia de internacionalización en un menor tiempo. El programa **ProChile a tu Medida** se centra en las mipymes, llamadas PYMEX cuando son exportadoras, para fortalecer sus capacidades y acompañar el proceso de exportación desde el diseño de un plan de negocios hasta el apoyo en actividades de promoción comercial e incluso de implantación. **GoGlobal** tiene como foco ofrecer asesoría y asistencia técnica a startups tecnológicas chilenas. **Mujer Exporta** ofrece mentorías y una red de *Networking* para empresas exportadoras lideradas por mujeres. En materia de certificación aduanera, ProChile en calidad de autoridad gubernamental competente emite **Certificaciones de Origen** y otorga a empresas que reúnan los requisitos el título de Exportador Autorizado, lo que las exime de presentar cierta documentación. Por último, ProChile efectúa licitaciones públicas de certificaciones de origen.
- **Programas de Promoción Comercial y Apoyo a la Implantación.** **E-Commerce Exporta** es una herramienta multifuncional de ProChile para todos los aspectos relacionados con el comercio electrónico. Ofrece formación y asesoramiento, y además cuenta con test de autodiagnóstico y ofrece una herramienta interactiva de búsqueda de directorios de *marketplaces*. ProChile lleva a cabo actividades de promoción comerciales tradicionales como la asistencia a ferias internacionales y la organización de ruedas de negocios y encuentros exportadores en *territorio* nacional e internacional. El programa de promoción comercial **GlobalX**, de *Networking* para crear puentes entre la innovación chilena y el ecosistema europeo. **Soluciones Globales** contribuye con actividades

de promoción comercial y búsqueda de oportunidades a insertar a las mipymes como proveedores de exportadores en sectores consolidados. En materia de implantación, aunque ProChile no tiene un programa dedicado en exclusiva a ello, algunos servicios ya mencionados como la aceleración e instalación en mercados o ProChile a tu Medida ofrecer apoyo a la implantación en el exterior. **Investment Readiness** permite exponer ante fondos de inversión internacionales en la búsqueda de financiación para la implantación exterior.

- **Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción de Marca País.** Aunque están estrechamente coordinadas, **InvestChile es una entidad separada** de ProChile creada en 2016 y dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Lleva a cabo una labor de información, promoción, búsqueda de oportunidades, *Networking* y asesoramiento y acompañamiento a las empresas extranjeras en el proceso de invertir en Chile. Pese a que no se dedique principalmente a ello, programas de ProChile como ProChile a tu Medida o GlobalX pueden contribuir a la atracción de Inversión Extranjera Directa. ProChile crea, diseña e implementa a través de concurso público marcas representativas de distintos sectores exportadores, potenciando la imagen de Chile en el exterior con la ayuda de campañas de marketing internacional. Se conocen como **Marcas Sectoriales**. La campaña **Unboxing Chile** lleva a cabo eventos promocionales y de marketing de la imagen de Chile en el exterior, reforzando la percepción sobre sectores clave en mercados objetivo. Además, ProChile participa activamente en el Comité Ampliado de Marca País, órgano que gobierna la Fundación Imagen de Chile en colaboración con otros organismos del Ministerio de Relaciones Exteriores y con representantes del sector privado.
- **Instrumentos de Apoyo Financiero.** Numerosos programas de ProChile contemplan otorgar subsidios y apoyo financiero a las empresas participantes, especialmente a las mipymes. **Investment Readiness** es una serie de mentorías y capacitaciones de apoyo a la búsqueda de financiamiento internacional, con participación y búsqueda de oportunidades de financiación en mercados extranjeros. El programa ProChile a tu Medida financia actividades como visitas y participaciones en ferias internacionales, instalación en el exterior, desarrollo de campañas de estrategia y de marca, misiones comerciales, y más.



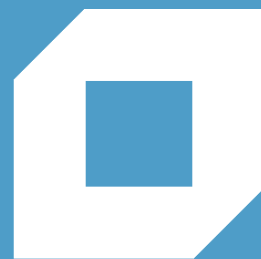
PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Programa de Capacitación a Empresas, Programa de Formación en Negocios Internacionales	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Centro de Ayuda, ProChile a tu Medida, GoGlobal, Mujer Exporta, E-commerce Exporta	3 - Nivel de implementación elevado
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Centro Digital del Conocimiento, Datacom	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Certificaciones en Origen	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	E-commerce Exporta	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Ferias y misiones comerciales, GlobalX, Soluciones Globales.	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior	ProChile a tu Medida, Investment Readiness	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	ProChile a tu Medida, GlobalX	1 - Desarrollo incipiente o débil
IX. Imagen y Marca País	Marcas Sectoriales, Unboxing Chile, participación en Fundación Imagen de Chile	3 - Nivel de implementación elevado
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	Investment readiness, ProChile a tu medida	2 - Nivel aceptable de desarrollo

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

## RELACIÓN DE PROGRAMAS

- **Centro Digital de Conocimiento:** plataforma digital de inteligencia de mercado que ofrece información comercial elaborado por las oficinas comerciales de ProChile en el mundo. Estudios de mercado, guías de negocios por países, manuales de exportación, estudios sectoriales, guías de exportación de bienes y de servicios, informes estadísticos y de comercio exterior e información arancelaria son publicados regularmente. Incluye informes interactivos de información comerciales en Power BI.
- **Datacom:** herramienta online para visualizar datos que permite generar información personalizada en diversos formatos para optimizar la toma de decisiones.
- **E-Commerce Exporta:** herramienta multifuncional de ProChile para todos los aspectos relacionados con el comercio electrónico. Ofrece formación (estudios, webinars, guías prácticas), asesoramiento (programas de desarrollo, *coachings*), y además cuenta con test de autodiagnóstico y ofrece una herramienta interactiva de búsqueda de directorios de marketplaces.
- **GlobalX:** plataforma de servicios para impulsar la oferta exportadora tecnológica hacia Europa. Ofrece *scouting* y acceso a portafolio de empresas innovadoras, eventos de *Networking* y acceso a redes locales y extranjeras, oportunidades de colaboración, promoción y difusión de oportunidades. También promociona la inversión europea en Chile
- **Ferias Internacionales y Ruedas de Negocio:** ProChile participa en ferias mediante tres formatos: *meeting point*, stand colectivo, y Pabellón País (aprovechando la marca país y en colaboración con Asociaciones Gremiales). También se organizan Ruedas de Negocio en territorio nacional e internacional. Los Encuentros Exportadores (ENECPRO) son ruedas de negocios segmentados según los distintos sectores productivos del país.
- **Investment Readiness:** programa de soft-landing para empresas y startups chilenas de base tecnológica, con vistas a establecer conexiones estratégicas y fortalecer la presencia chilena en mercados concretos. Ofrece formaciones y mentorías para la búsqueda de financiamiento internacional, y permite exponer ante fondos de inversión extranjeros para captar financiación.
- **Programa de Capacitación a Empresas:** ofrece contenidos para el aprendizaje presencial, virtual y mixto con vistas a acelerar los procesos de internacionalización de empresas chilenas. Genera mentorías personalizadas, herramientas digitales para facilitar el acceso a la información en forma de talleres, ciclos de talleres, mentorías, coaching de emprendimiento y de exportación, y *export training*. Apoya el proceso estratégico de las empresas participantes.
- **Programa de Formación en Negocios Internacionales:** lanzado en 2021 junto a su *Learning Management System*, llamado Aula Virtual. Fortalecer el ecosistema exportador ofreciendo contenido de carácter técnico a profesionales y empresas del sector. La oferta se plasma en siete cursos sincrónicos y ocho asincrónicos de algo menos de 20 horas de duración y en dos diplomados, cursos de mayor especialización con duraciones superiores a las 100 horas. Aprendizaje con metodologías participativas, enfocados en proyectos, con cursos como Plan de Negocios, Fijación de Precios Internacionales, o Marketing y Ventas, entre otros.
- **Soluciones Globales:** programa con el foco en mipymes y en el comercio con Latinoamérica, busca promover las exportaciones de empresas proveedores en industrias exportadoras tradicionales y de aquellas empresas que ofrezcan soluciones innovadoras, ayudando a insertarlas en las cadenas globales de valor. Cuenta con seminarios, encuentros exportadores, y actividades de impulso de oportunidades comerciales.
- **Unboxing Chile:** conjunto de campañas digitales y presenciales de promoción de la imagen de Chile, llevando a cabo actividades promocionales y de marketing en redes y *offline* que promocionan los distintos sectores estratégicos de la economía chilena en mercados prioritarios.

# COLOMBIA



## PROCOLOMBIA

EXPORTACIONES TURISMO INVERSIÓN MARCA PAÍS

# COLOMBIA - PROCOLOMBIA

## MÉTRICAS GENERALES

PAÍS	Colombia
NOMBRE	ProColombia
TIPOLOGÍA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones
DEPENDENCIA ORGÁNICA	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
AÑO DE FUNDACIÓN	1992
PÁGINA WEB	<a href="http://www.ProColombia.co">www.ProColombia.co</a>
PRESUPUESTO	178.893 millones COP (2023) 46.696.162,88 USD
PERSONAL	200 a 500 empleados
EMPRESAS BENEFICIADAS Y % DE MIPYMES	5.742 empresas exportadoras (73% mipymes), 1.700 inversionistas extranjeros

Fuente: Informe de Gestión 2023 (PROCOLOMBIA)

### HISTORIA DE LA AGENCIA

El germen de PROCOLOMBIA nace en **1992**, un año después de la creación del Ministerio de Comercio Exterior. Inicialmente se llamó **ProExport Colombia**, con funciones más limitadas a la prestación de servicios no financieros a las exportaciones y a fomentar una mentalidad exportadora. Su evolución ha sido constante, asumiendo nuevas responsabilidades de manera progresiva especialmente a partir de la fusión en 2003 de los Ministerios de Desarrollo Económico y de Comercio Exterior en el **Ministerio de Comercio, Industria y Turismo**. Su evolución hacia una agencia facilitadora de la internacionalización con una perspectiva integral la ha posicionado como la principal **agencia de exportaciones, turismo e inversión extranjera** del país. A continuación, se recogen algunos de los principales hitos en la evolución de ProColombia. En el año 2000 se inició el programa **Expopyme** para fomentar la internacionalización de las mipymes colombianas. En 2003 comenzó a realizar **macrorruedas de negocios en el exterior**, seguida en 2006 por

la primera **macrorrueda de turismo**. También en estos años empezó a promocionar Colombia como destino de **turismo internacional y de inversión extranjera**, y en 2005 se crea la primera **marca país** ‘Colombia es pasión’. En 2014 ProExport adopta su nombre actual, ProColombia (a menudo estilizado como PROCOLOMBIA). Desde entonces ha continuado lanzando campañas en sectores como las tecnologías de la información y la sostenibilidad.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DEPENDENCIA MINISTERIAL

ProColombia es una agencia gubernamental dependiente del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Su Junta Asesora está conformada por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, un representante del Banco de Comercio Exterior de Colombia, dos designados del Presidente de la República y dos representantes del sector privado. Su Presidencia la ocupa actualmente Carmen Cecilia Caballero. A la Junta Asesora le acompañan el Comité de Presidencia y Comités de áreas en la

toma de decisiones. Más información: [clic aquí](#).

ProColombia también tiene presencia en 32 países fuera de Colombia a través de 24 oficinas y representantes comerciales.

## PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO

El objetivo de ProColombia es ejecutar la política del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en cuanto a la promoción de Colombia como destino de **Inversión Extranjera Directa**, como **proveedor de bienes no minero-energéticos y servicios**, como destino de **turismo vacacional** y de **reuniones** y en cuanto al país en su conjunto a través de la **marca país**. De acuerdo con su misión, todo esto debe contribuir al desarrollo sostenible e incluyente del país.

PROCOLOMBIA dispone para ello de las siguientes líneas de trabajo:

- **Programas de Formación a la Promoción Exterior.** ProColombia dispone de un Aula Virtual a través del **Portal de Formación Exportadora** con cursos online de formación en materia de exportación. Con sus distintos programas ofrece **jornadas académicas** (Futurexpo), **webinarios** (Vuelta al Mundo ProColombia) y sesiones tanto virtuales como presenciales de **formación** (Cultura Exportadora). Se trata de diferentes cursos y seminarios orientados no sólo a la **formación**, sino también a la **motivación del empresario**, resaltando la importancia de la internacionalización de las mipymes en la sostenibilidad de la economía.
- **Servicios de Información y Asesoramiento.** ProColombia ofrece **servicios de información** mediante la publicación de numerosos documentos de información de **apoyo** tanto a la **Inversión Extranjera Directa** (Boletín de Regiones, Directorio de Zonas Francas, Biblioteca de herramientas de promoción para las regiones) como a **las exportaciones** (información sobre tendencias y dinámicas de consumo de productos en los mercados internacionales). Por otro lado, ProColombia apoya en la captación, asesoría y acompañamiento a las empresas exportadoras e inversoras a través de programas con workshops de internacionalización y seminarios virtuales de oportunidades para la empresa. El programa **Fábricas de Internacionalización** ofrece hasta seis líneas de servicio dedicadas a: creación y fortalecimiento del área exterior de empresas, consultoría estratégica de modelo de negocio, desarrollo de alianzas empresariales, programas de mentoría para la transferencia de conocimiento, desarrollo de proyectos sostenibles y expansión internacional en el exterior. También

cuenta con programas específicos como el programa **Ella Exporta a África**, para potenciar la inclusión de las mujeres en el proceso de internacionalización. ProColombia cuenta con numerosos portales digitales con información y servicios variados. **ColombiaTrade** es un portal transversal con un portafolio de servicios que buscan actuar como ventanilla única. **Export Access** es una herramienta virtual dirigida a las mipymes, con información sobre requisitos no arancelarios. ProColombia también ofrece herramientas informativas como el **Simulador de Costos Logísticos**.

- **Programas de Promoción Comercial y Apoyo a la Implantación.** Las empresas exportadoras pueden participar en las numerosas actividades de promoción comercial en las que participa ProColombia: macro ruedas de negocios presenciales y virtuales en Colombia y en el extranjero, misiones inversas, asistencias a ferias internacionales y relaciones de agendas comerciales. ProColombia integra el Plan Sectorial de Turismo 2022 – 2026 para posicionar Colombia como destino para los negocios y el turismo, actualmente mediante el lema “Colombia es el País de la belleza”. El turismo y su promoción mediante macro ruedas, ferias, presentaciones, viajes de familiarización, *worshops* y la organización de premios de turismo son parte de la estrategia integral para promocionar la marca país. La Ruta Exportadora de Turismo ofrece cinco servicios distintos de capacitación, asesoría y acompañamiento. La estrategia de comunicación de ProColombia busca integrar las sinergias generadas entre la promoción del turismo y de la marca país para potenciar la internacionalización. Por otro lado, Colombian B2B Marketplace es un *Marketplace* global que pone contacto a compradores extranjeros con empresas colombianas.
- **Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción de Marca País.** ProColombia es especialmente activa en la promoción de la Inversión Extranjera Directa, entendida como clave para la transición energética, la reindustrialización, el desarrollo de las regiones, la transferencia de conocimiento técnico y el aumento de las exportaciones. Elabora manuales de apoyo para la implementación de estrategias de inversión, coordina trabajo con la **Red Invest**, y participa como panelista en numerosas ferias y foros de inversión. El portal **Invest in Colombia** actúa como ventanilla única para la atracción de inversiones, buscando promover a Colombia como destino de negocios e inversión y ofreciendo un buscador de oportunidades y un directorio de firmas legales para facilitar los acuerdos de inversión. A

través del portal Marca País Colombia se promueve una narrativa para atraer turismo e inversión, con el liderazgo de ProColombia junto a FONTUR y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. A través de iniciativas como “Colombia, el país de la belleza” o Game Colombia se busca fomentar la imagen de las empresas colombianas y conectar con posibles aliados estratégicos extranjeros.

- **Instrumentos de Apoyo Financiero.** ProColombia no ofrece directamente servicios de apoyo financiero. No obstante, a través de su página web y su asesoramiento, **facilita al acceso a entidades específicas** como **Innpulsa Colombia** o **BANCOLDEX**, banco público de desarrollo que promueve el crecimiento empresarial y el comercio exterior de Colombia. Ambas entidades son públicas y dependen del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. BANCOLDEx ofrece líneas de crédito, intermediación financiera, fondos de capital para la inversión y estructuración de proyectos con especial énfasis en las mipymes.

# ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Portal de Formación Exportadora, Vuelta al Mundo PROCOLOMBIA, Cultura Exportadora	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Fábricas de Internacionalización, Ella Exporta a África, Colombia Trade	2 - Nivel aceptable de desarrollo
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Servicios de Información, Simulador de Costes Logísticos	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Export Access.	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	Colombian B2B Marketplace	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Macrorruedas de negocios, ferias y workshops.	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior	Fábricas de Internacionalización (Expansión Internacional)	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Invest in Colombia	3 - Nivel de implementación elevado
IX. Imagen y Marca País	Marca País Colombia, workshops.	3 - Nivel de implementación elevado
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	Acceso a otras entidades MINCIT	1 - Desarrollo incipiente o débil

\*Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.



## RELACIÓN DE PROGRAMAS

- **Acceso a otras entidades MINCIT:** ProColombia no ofrece directamente servicios de apoyo financiero. No obstante, a través de su página web y su asesoramiento facilita al acceso a entidades específicas como iNNpulsa Colombia o BANCOLDEX, banco público de desarrollo que promueve el crecimiento empresarial y el comercio exterior de Colombia. Ambas entidades son públicas y dependen del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. BANCOLDEX ofrece líneas de crédito, intermediación financiera, fondos de capital para la inversión y estructuración de proyectos con especial énfasis en las mipymes.
- **Colombia Trade:** portal que actúa como ventanilla única de apoyo al exportador y al comprador a proveedores colombianos. Incluye dossiers informativos sobre cómo exportar (ruta exportadora), varias herramientas digitales y un servicio de asesoría directa.
- **Colombian B2B Marketplace:** plataforma virtual que actúa como Marketplace entre exportadores colombianos y compradores internacionales. Además de permitir el contacto entre ambas partes, se integra con otras herramientas como portales de feria B2B o portales temáticos (Building origins, Beyond autoparts).
- **Cultura Exportadora:** sesiones virtuales y presenciales de formación, con la particularidad frente a otras agencias de promoción de que se enfatiza motivar al pequeño empresario a exportar explicando los beneficios de la internacionalización.
- **Ella Exporta a África:** adecuación y asistencia técnica a aquellas mipymes de propiedad o lideradas por mujeres, con el objetivo de ayudar a exportar hacia países africanos.
- **Export Access:** herramienta virtual con información sobre requisitos no arancelarios, con información sobre más de 5.600 subpartidas arancelarias de muchos mercados de América. Especialmente útil para mipymes que no tengan un departamento de internacionalización.
- **Fábricas de Internacionalización:** programa lanzado en 2020 y financiado de manera conjunta con el BID, fondos europeos y más que cuenta con seis líneas de trabajo diferenciadas a las que pueden acceder las empresas de manera individual o conjunta. Se trata de: creación y fortalecimiento de área exterior de empresas, consultoría estratégica de modelo de negocio, desarrollo de alianzas empresariales, programas de mentoría para la transferencia de conocimiento, desarrollo de proyectos sostenibles y expansión internacional en el exterior. Esta última línea de trabajo es interesante en tanto que ayuda a las empresas colombianas, mediante información y asesoramiento, a instalarse directamente en los mercados internacionales.
- **Ferias internacionales y workshops:** ProColombia coordina y organiza la participación de empresas en ferias internacionales en el extranjero. Además de acompañar a las empresas, se contribuye a potenciar la marca país ofreciendo un estándar a los participantes. Los workshops son eventos que integran conferencias, talleres, capacitaciones y viajes para promover la imagen del país en mercados prioritarios.
- **Invest in Colombia:** portal de ProColombia dedicado a la atracción de inversión extranjera directa y a la promoción de Colombia como destino de negocios e inversión. Cuenta con herramientas como el Buscador de oportunidades para inversionistas internacionales o el Directorio de firmas legales para ayudar a empresas extranjeras a implantarse en Colombia. También se organizan foros de inversión en Colombia y se acude de manera conjunta a foros en el extranjero. El foco de Invest in Colombia está puesto en la IED que contribuya a la transición energética, la reindustrialización, el desarrollo de las regiones y la transferencia de conocimiento técnico. Todo esto se realiza de manera coordinada con la Red Invest, que incluye a las agencias regionales de inversión.
- **Macrorruedas de negocios:** encuentros empresariales organizados por ProColombia con materia temática, tanto dentro del país como en el extranjero. También se realizan ruedas de negocios (con un alcance más reducido) y misiones inversas en Colombia, a las que acuden compradores internacionales.
- **Marca País Colombia:** portal de ProColombia de promoción del país. Contiene artículos, vídeos, mapas interactivos, y todo tipo de enlaces destinados a la promoción de Colombia, su cultura, su historia, su geografía y sus gentes. Permite a las empresas convertirse en aliado de la Marca país para aumentar su alcance y reconocimiento. También incluye el portal de turismo, enmarcado en el Plan Sectorial Turismo 2022 – 2026, destinado a potenciar de manera pasiva la internacionalización de la economía colombiana mediante numerosas actividades de promoción y programas de atracción de IED en infraestructura turística y

capacitación a empresarios de turismo (Ruta exportadora de Turismo), entre otros.

- **Portal de Formación Exportadora:** plataforma online que contiene cursos de comercio exterior, sesiones y talleres virtuales de capacitación en comercio exterior e internacionalización.
- **Servicios de Información:** ProColombia realiza publicaciones periódicas como estudios de mercado, boletines de inversión, directorios, catálogos, manuales de buenas prácticas, informes de feria, oportunidades de negocio y artículos de información sectorial, etc.
- **Simulador de Costes Logísticos:** herramienta gratuita dentro del portal de Colombia Trade que facilita el análisis de costes de exportación en función de los INCOTERMS® elegidos.
- **Vuelta al mundo ProColombia:** *webinars* que se centran en mercados prioritarios, explicando tendencias, oportunidades y particularidades para facilitar la exportación hacia ellos.

COSTA RICA



**PROCOMER**

**COSTA RICA** | EXPORTACIONES  
INVERSIÓN

## MÉTRICAS GENERALES

PAÍS	Costa Rica
NOMBRE	PROCOMER (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica)
TIPOLOGÍA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones
DEPENDENCIA ORGÁNICA	Ministerio de Comercio Exterior
AÑO DE FUNDACIÓN	1996
PÁGINA WEB	<a href="https://www.procomer.com/">https://www.procomer.com/</a>
PRESUPUESTO	28.008.763.000 CRC (2024) 53.979.788,59 USD
PERSONAL	297
EMPRESAS BENEFICIADAS Y % DE MIPYMES	2.317* empresas exportadoras

Fuente: PROCOMER, 2024. Dato de personal correspondiente a agosto de 2024. \*PROCOMER sólo publica en número de empresas exportadoras, independientemente de que hayan recibido su ayuda o no.

### HISTORIA DE LA AGENCIA

La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) fue **constituida en 1996** como única agencia gubernamental encargada de promoción de las exportaciones, la atracción de inversión extranjera directa y la capacitación del talento humano del país. Anteriormente estas **actividades habían sido llevadas a cabo de manera separada** por el Centro para la Promoción de las Exportaciones y las Inversiones (CENPRO), el Consejo Nacional de Inversiones y la Corporación de la Zona Franca de Exportación. Esta acción, precedida por la creación del Ministerio de Comercio Exterior en 1986, se realizó en el marco de la racionalización del gasto público y la búsqueda de una transformación del país desde una economía basada en la industria agrícola y manufacturera a una basada en la atracción de inversión extranjera directa. Para ello, el papel de

PROCOMER en el impulso a la globalización de la economía costarricense por nuevas vías ha resultado esencial, como queda reflejado en la complejidad creciente de los servicios que ofrece.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DEPENDENCIA MINISTERIAL

PROCOMER se constituye como entidad pública no estatal dependiente del Ministerio de Comercio Exterior. Está conformada por una Junta Directiva, una auditoría interna, la gerencia general y su subgerencia, y cinco gerencias: Desarrollo de Exportaciones, Facilitación de Comercio e Inversión, Innovación y Transformación Digital, Administración y Finanzas, e Inversión. La Junta Directiva está conformada por el ministro de Comercio Exterior junto a tres representantes del poder ejecutivo y cinco representantes de

cámaras empresariales.

Además, PROCOMER cuenta con 14 oficinas nacionales, 26 internacionales en cuatro continentes y representación ejecutiva o directiva en hasta 126 países.

Organigrama interno de PROCOMER: [Organigrama-Institucional.pdf](#)

## PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO

La **Estrategia PROCOMER 2023 - 2026** busca generar bienestar incluyente y sostenible en todas las regiones de Costa Rica a través de la **creación** de más empresas exportadoras, la **diversificación** de las exportaciones y la inversión extranjera directa, los **encadenamientos de pymes con grandes exportadoras**, el **redireccionamiento del talento humano** necesario para producción y la **agilización del comercio**.

Para ello desarrollan cuatro objetivos habilitadores, una serie de condiciones que se deben dar para potenciar los cinco ejes estratégicos. Estos objetivos pasan por la **transformación digital** y automatización de los servicios de PROCOMER, el **liderazgo institucional para dar servicios de calidad y liderar** iniciativas intrainstitucionales, la **Marca País** para posicionar a Costa Rica en bases a los valores que representa y la **sostenibilidad** ambiental y social. PROCOMER dispone de las siguientes líneas de trabajo:

- **Programas de Formación a la Promoción Exterior.** El **programa de capacitaciones** de PROCOMER busca ampliar los conocimientos de los empresarios exportadores en materia de internacionalización. Para ello, se llevan a cabo capacitaciones para dotar de habilidades necesarias en temas como exportación, certificaciones, comercio electrónico, trámites de exportación, etc. Por otro lado, PROCOMER dispone de una **Estrategia de Talento Humano** que con tres ejes de acción: la **generación de capacidades** mediante alianzas con centros de formación y especial interés en las industrias intensivas en conocimiento, la **inserción laboral** mediante apoyo a las empresas en su búsqueda de personal especializado y la **prospección de la demanda de necesidades** de las empresas con el objetivo de generar el talento requerido.
- **Servicios de Información y Asesoramiento.** PROCOMER genera una producción intensiva de estudios de mercado, estudios y estadísticas económicas, guías informativas y de logística y manuales. Además, dispone de numerosas herramientas digitales, como **CR Business Book** que muestra la oferta de productos costarricenses de alto

valor añadido o los **Sistemas de ventanilla única VUI y VUCE CR** de simplificación y facilitación de trámites de inversión y de comercio exterior, respectivamente. El **Sistema Integrado de Logística** permite calcular costes y encontrar información sobre empresas de logística, facilitando el enlace entre mipymes y grandes empresas ya internacionalizadas. En materia de asesoramiento, PROCOMER busca brindar asistencia tanto a primeros exportadores como a empresas consolidadas en materia de identificación, gestión, acompañamiento e implementación de oportunidades de mejora y transferencia de conocimiento. El programa **Ramp Up** ofrece entrenamiento en materia de gestión empresarial para pymes, con especial atención al desarrollo integral de modelos de negocio con objetivo de exportar. Programas como **Arquitectura Estratégica en Finca** (carne de res), **Cultiva+** (sector agropecuario y agroindustrial) **Crecimiento Verde** (proyectos de transformación productiva verde) buscan ofrecer asesoría especializada según el sector productivo. El **Programa Descubre** busca establecer colaboraciones público-privadas con apoyo interinstitucional, empresarial y de la academia para revalorizar la agricultura y la pesca como actividades sostenibles. Se trata de un esfuerzo integrado de mejorar la oferta exportable, aportando diversificación e innovación en todos los eslabones de la cadena de valor. El programa parte de una propuesta de descubrimiento, analiza y diseña una hoja de ruta coordinada sectorialmente, y tras la ejecución del proyecto monitorea y evalúa los resultados y su efecto sobre la consolidación de la cadena de valor.

- **Programas de Promoción Comercial y Apoyo a la Implantación.** Los proyectos de promoción de exportaciones de bienes y servicios en el exterior se realizan a menudo desde las **26 Oficinas de Promoción Comercial de PROCOMER** en el mundo. A través de ellas, PROCOMER organiza programas de visitas a empresas, ruedas de negocios, encuentros empresariales sectoriales y de inversionistas, y ferias a las que pueden acudir empresas costarricenses amparadas por la agencia y por la Marca País. En materia de apoyo a la implantación de empresas costarricenses en el exterior, no consta que se lleven a cabo actividades de apoyo.
- **Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción de Marca País.** La atracción de inversión extranjera directa de manera sostenible e incluyente a sectores que contribuyan a la generación de empleo es uno de los cinco ejes estratégicos que contempla PROCOMER. De manera conjunta con el Ministerio de Comercio Exterior, en los

últimos años se ha buscado potenciar sectores específicos como los semiconductores, la agroindustria o las ciencias de la vida apoyándose en el concepto de *nearshoring*, especialmente para la industria norteamericana. PROCOMER ofrece información (oportunidades, catálogos de proveedores), asesoramiento y paquetes de incentivos para las inversiones extranjeras. Además, PROCOMER es una de las principales instituciones del Comité Interinstitucional que conforma la Marca País, llamada 'Esencial COSTA RICA'. Creada mediante decreto presidencial en 2013, prioriza la proyección y visibilidad internacionales mediante la participación en ferias, embajadas, misiones comerciales y eventos. Además, cuenta con un protocolo de licencias al que se pueden unir las empresas del país para beneficiarse de los estándares y reconocimiento de la marca.

- **Instrumentos de Apoyo Financiero.** Muchos de los programas que ofrece el amplio abanico de servicios de PROCOMER ofrecen asesoramiento o ayudas financieras no reembolsables. Así, los programas Crecimiento Verde o Cultiva+ financian proyectos empresariales con capital semilla no reembolsable. El primero está ideado para proyectos de transformación productiva verde, y el segundo para proyectos agroalimentarios o similares que busquen incorporar procesos de innovación y tecnología. Para hacer frente a las consecuencias de la crisis generada por la enfermedad COVID-19, PROCOMER lanzó el Programa Alivio de manera conjunta con el Instituto Nacional de Aprendizaje y el Sistema de Banca para el Desarrollo para aportar capital no reembolsable a las mipymes exportadoras que estuvieran sufriendo los efectos de la pandemia. El programa cuenta con una visión global de ofrecer asistencia técnica para estabilizar, reconvertir y acelerar la proyección internacional de las empresas participantes. La plataforma K-Global de PROCOMER facilita el acercamiento de entidades financieras e inversores con empresas exportadoras necesitadas de capital, ya sea crédito o inversión.

# ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Programa de capacitaciones, Estrategia de Talento Humano	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Ramp Up, Asesoría temática (Arquitectura Estratégica en Finca, Cultiva+), Crecimiento Verde, Programa Descubre, Encadenamientos	3 - Nivel de implementación elevado
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Publicaciones, CR Business Book	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Sistema VUCE, Sistema Integrado de Logística	3 - Nivel de implementación elevado
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	Plataforma K-Global, Buy From Costa Rica, Diagnóstico E-commerce, Encadenamientos.	3 - Nivel de implementación elevado
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Oficinas de Promoción Comercial, Misiones comerciales y ferias	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior		0 - No se contempla
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Invest in CR, Sistema VUI	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IX. Imagen y Marca País	Marca País (Esencial Costa Rica)	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	Crecimiento Verde y Cultiva+, Programa Alivio, Plataforma K-Global	3 - Nivel de implementación elevado

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.



## RELACIÓN DE PROGRAMAS

- **Arquitectura Estratégica en Finca:** iniciativa que busca fortalecer la infraestructura y organización de las empresas agrícolas costarricenses para mejorar su competitividad y sostenibilidad en los mercados internacionales.
- **Buy From Costa Rica:** plataforma online que actúa como Marketplace para conectar a empresas nacionales y compradores Internacionales, permitiendo el contacto directo entre las partes interesadas.
- **CR Business Book:** plataforma digital que ofrece a las empresas costarricenses información detallada sobre oportunidades de negocio, productos, servicios y contactos clave, facilitando la internacionalización de las empresas.
- **Crecimiento Verde:** Programa enfocado en promover prácticas empresariales sostenibles y responsables con el medio ambiente, apoyando a las empresas en la adopción de tecnologías y procesos que favorezcan el desarrollo económico verde.
- **Cultiva+:** concurso público dirigido a mipymes agropecuarias y agroindustriales para mejorar su competitividad mediante asistencia técnica para la adopción de buenas prácticas agrícolas y procesos innovadores, así mediante la facilitación de acceso a capital semilla.
- **Diagnóstico E-commerce:** servicio de asesoramiento para conocer la predisposición de una empresa y sus productos a la exportación mediante el comercio electrónico.
- **Encadenamientos PROCOMER:** Dirección de PROCOMER encargada de incluir a las pymes como proveedores de las empresas de mayor tamaño ya exportadoras para ayudar a su inserción en las cadenas globales de valor. Se logra mediante fortalecimiento de clústeres, alianzas estratégicas, identificación de necesidades de empresas exportadoras, facilitación de acercamientos empresariales, apoyo en proyectos y en la ejecución de programas, diagnósticos y pruebas de negocio. Se centra en empresas los siguientes sectores productivos: ciencias de la vida, servicios TIC, servicios generales, logística interna, sector agrícola, industria alimentaria y manufactura avanzada.
- **Estrategia de Talento Humano:** programa diseñado para mejorar las capacidades y competencias del capital humano en Costa Rica. Realiza estudios de prospección y formación de talento humano mediante alianzas estratégicas con centros de formación, tratando de vincular a los nuevos profesionales capacitados en materia de internacionalización con oportunidades laborales. Tiene especial foco en desarrollar talento humano en empresas de régimen de zona franca, para poder asumir las oportunidades de empleabilidad que trae consigo la IED.
- **Invest in Costa Rica:** portal de PROCOMER que recoge los servicios ofrecidos en materia de atracción de la inversión extranjera directa. Permite a los inversores contactar y recibir asesoramiento, promociona eventos como ferias de talento y contiene el catálogo de proveedores nacionales.
- **Misiones Comerciales y Ferias:** PROCOMER organiza ferias y permite a las empresas exportadoras acudir a ferias internacionales con el apoyo de PROCOMER y bajo la Marca País, Esencial Costa Rica. En los últimos años se han organizado misiones comerciales a Estados Unidos, América Latina, Europa, o Asia, entre otros, con una temática sectorial específica. En consonancia con las Oficinas de Promoción Comercial se organizan visitas a empresas, ruedas de negocios y encuentros empresariales sectoriales y de inversionistas.
- **Marca País:** la estrategia 'Esencial Costa Rica' busca posicionar el país como un destino de inversión, turismo y exportación de productos, basada en sus fortalezas como país sostenible, innovador y con alta calidad en productos y servicios. Además, ofrece a las empresas que operan bajo el sello Marca País un estándar de excelencia que facilita su proyección exterior.
- **Oficinas de Promoción Comercial:** PROCOMER cuenta con 26 oficinas de promoción comercial ubicadas en mercados clave en el extranjero. Brindan apoyo logístico, información sobre mercados y oportunidades, asesoría, y ayuda con los eventos y contactos clave en el exterior.
- **Plataforma K-Global:** plataforma digital que facilita la conexión de empresas costarricenses con compradores globales, promoviendo el comercio electrónico y la internacionalización de las pymes costarricenses a través de la tecnología. También facilita el acercamiento de entidades financieras e inversores con empresas

exportadoras necesitadas de capital, ya sea crédito o inversión.

- **Programa Alivio:** ofrece asistencia financiera y operativa a empresas afectadas por crisis, como la pandemia de COVID-19, ayudándolas a superar retos económicos y a mantener su competitividad en el mercado.
- **Programa de capacitaciones:** conjunto de iniciativas y cursos diseñados para mejorar las habilidades y conocimientos de los empresarios y empleados de las pymes costarricenses, en materia de exportación, gestión empresarial y marketing internacional. Incluye cursos, webinarios y sesiones especializadas.
- **Programa Descubre:** Programa que busca incentivar la innovación y el emprendimiento, facilitando el acceso de los empresarios a herramientas, formación y recursos que les permitan desarrollar nuevas ideas de negocios con potencial de crecimiento internacional.
- **Programa Ramp Up:** Una iniciativa que tiene como objetivo acelerar el crecimiento de empresas emergentes (startups) tecnológicas de alto potencial, brindándoles formación, mentores y recursos para expandirse rápidamente en mercados internacionales.
- **Publicaciones:** PROCOMER publica de manera regular estudios económicos y de mercado, estadísticos, guías informativas, manuales de logística y temáticos, alertas comerciales, tendencias de mercado, etc.
- **Sistema Integrado de Logística:** Programa que optimiza los procesos logísticos de las empresas costarricenses, facilitando la cadena de suministro y reduciendo costos a través de la integración de plataformas y servicios logísticos eficientes y competitivos.
- **Sistemas VUCE CR (Ventana Única de Comercio Exterior de Costa Rica) y VUI (Ventanilla Única de Inversiones):** VUCE es un sistema digital en colaboración con otras instituciones involucradas en el comercio exterior, que facilita los trámites aduaneros logrando reducir costes y tiempos en hasta un 90%. La Ventanilla Única de Inversión (VUI) centraliza los trámites y permisos para las empresas extranjeras que buscan establecerse en Costa Rica.

# ECUADOR



**PRO ECUADOR**  
*Negocios sin fronteras*

# ECUADOR – PRO ECUADOR

## MÉTRICAS GENERALES

PAÍS	Ecuador
NOMBRE	Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones del Ecuador – Pro Ecuador
TIPOLOGÍA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones
DEPENDENCIA ORGÁNICA	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca
AÑO DE FUNDACIÓN	2010
PÁGINA WEB	<a href="https://www.proecuador.gob.ec">https://www.proecuador.gob.ec</a>
PRESUPUESTO	
PERSONAL	
EMPRESAS BENEFICIADAS Y % DE MIPYMES	12.537 empresarios capacitados, 3.360 atenciones a usuarios (2023)

Fuente: Informe de Gestión MPCEIP (2023)

### HISTORIA DE LA AGENCIA

En diciembre de 2010 se publicó el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, que en su artículo 95 daba vida jurídica a Pro Ecuador. El nuevo Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras quedó adscrito al Ministerio de Comercio Exterior, y contaba con el mandato de hacer cumplir el artículo 93 sobre el fomento de la producción orientada a la exportación por parte del Estado. Tras años de varios procesos de reorganización administrativa vinculados al plan de optimización del Estado iniciado en 2018, Pro Ecuador quedó dividido en varios ministerios y sus competencias y capacidades quedaron diluidas.

Finalmente, **en mayo de 2024 se refundaba Pro Ecuador**, pasando su nombre completo a ser el Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones del Ecuador – Pro Ecuador y quedando adscrita al Ministerio de Producción y Comercio Exterior.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DEPENDENCIA MINISTERIAL

Desde su refundación en mayo de 2024 la agencia cuenta con personalidad jurídica de derecho público y goza de autonomía administrativa y financiera. Queda adscrito formalmente al **Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca**, habiendo absorbido las competencias del Viceministerio de Promoción de Exportaciones e Inversiones de dicho ministerio.

Pro Ecuador es liderado por un Director Ejecutivo, quien tiene rango de viceministro de Estado. Este director es nombrado directamente por el Presidente de la República y podrá ser removido libremente por el mismo.

Cuenta con un **Comité Interinstitucional de Promoción del Ecuador**, que se encargará de la articulación, coordinación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas relacionadas con la promoción de exportaciones. Está presidido por el titular del ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, y cuentan también con voz y voto los titulares de los Ministerios de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, de Turismo, de Cultura y Patrimonio y por el titular de la Secretaría Nacional de Planificación.

Pro Ecuador cuenta con una red de oficinas nacionales y en el extranjero. Tras años de recortes presupuestarios y cierres de varias sedes, en el momento de su refundación a mediados de 2024 todavía contaba con una extensa red de nueve oficinas a nivel nacional y 25 oficinas situadas en 22 países extranjeros.

## PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO

La finalidad de Pro Ecuador será ejecutar las “políticas, normas, planes, programas y proyectos relacionados con la promoción del país, con el objetivo de fortalecer su participación y posicionamiento en el comercio internacional”. Así, tiene atribuidas competencias en materia de: posicionamiento y promoción de la oferta de bienes y servicios en el exterior, impulso de la participación del capital extranjero en el país, promoción de la oferta exportable del Ecuador en otros mercados, promoción de la oferta cultural en el exterior, y promoción del Ecuador como destino turístico. Para estas últimas dos competencias, Pro Ecuador se coordina con las demás entidades competentes.

Debido a la reciente refundación de Pro Ecuador, no existe una estrategia institucional publicada o una memoria anual que recoja de forma esquematizada la totalidad de acciones llevadas a cabo por la agencia. Aunque es posible que esté en el proceso de sufrir algunos cambios, la Estrategia Nacional de Competitividad publicada a finales de 2023 por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca puede servir como referente de las distintas líneas de trabajo de las que dispone la agencia. Son las siguientes:

- **Programas de Formación a la Promoción Exterior.** A través de su sección de **Capacitaciones**, Pro Ecuador ofrece semanalmente distintos webinarios con temáticas concretas relacionadas con la exportación y la exploración de nuevos mercados. Esta sección

también permite acceder a cursos impartidos en formato webinar, en coordinación con otras organizaciones públicas y del sector privado, destinadas a la formación del pequeño empresario en temas relacionados directa o indirectamente con el proceso de internacionalización empresarial. También parece ser que la agencia contará con una sección de cursos virtuales, aunque a fecha de junio de 2025 la pestaña en la web estaba creada pero no activa.

- **Servicios de Información y Asesoramiento.** La **Ruta PRO ECUADOR** o ruta del exportador es un servicio de asistencia técnica a todos los niveles, basado en clasificar al usuario en cuatro categorías (rojo, amarillo, ámbar y verde) en función de su estado en el proceso de internacionalización. Así, se ofrecen servicios de orientación y asesoría para el nivel rojo (incluyendo test de potencial exportador, información y orientación general, programas de formación y capacitación), servicios de formación y asistencia técnica para el nivel amarillo y servicios de promoción comercial e investigación de mercados para los niveles ámbar y verde. Se busca potencial especialmente la asistencia técnica para la adecuación de la oferta exportable de las mipymes a través de distintos programas y proyectos de asesoría. A nivel de investigación de mercados y análisis de oportunidades, Pro Ecuador publica a través de **Inteligencia de Negocios** gran cantidad de noticias comerciales, estudios de mercado geográficos y sectoriales, monitoreos de exportaciones, guías comerciales frente a otros países, y más. Pro Ecuador también publica anualmente una **Guía del Exportador** para ayudar a las empresas a llevar su producto a mercados extranjeros. Por último, publica guías en colaboración con otras entidades como la Guía Financiera para Mipymes o la Guía de Gestión del riesgo en las exportaciones. El **Sistema Integrado de Logística (SIL)** es una herramienta virtual de Pro Ecuador que permite facilitar tanto el aspecto logístico como el documental y aduanero del proceso de internacionalización de la empresa. Cuenta con distintos simuladores de costes logísticos y con checklist de información, listados de certificados de origen y de requisitos documentales, glosarios de términos, y más. Adicionalmente y de manera separada del SIL, Pro Ecuador publica *flyers* con información documental y aduanera sobre distintos productos con largo recorrido de exportación. Por último, aunque no depende de Pro Ecuador, es importante mencionar la **Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE)**, herramienta electrónica del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) que permite a todos los operadores del comercio exterior simplificar sus

trámites y ahorrar tiempo y coste a través del uso de un único portal de tramitación documental.

- **Programas de Promoción Comercial y Apoyo a la Implantación.** Pro Ecuador cuenta con dos directorios distintos que facilitan las conexiones globales de los exportadores, aunque sin actuar como *Marketplace*. Se trata de el **Directorio de Exportadores Pro Ecuador (DIREX)** y el **Directorio Web de Empresas de Servicios**. Para las empresas catalogadas como exportadoras y asignadas el color verde por la Ruta PRO ECUADOR, la Agencia ofrece multitud de servicios de articulación interinstitucional, desarrollo de contactos de negocios y de eventos de promoción comercial. A través de estos servicios se preparan diálogos sectoriales, agendas de negocios personalizadas, visitas a empresas, ferias, misiones comerciales, y ruedas de negocio tanto a nivel nacional como internacional. El '**Buscador MIPYME al mundo**' permite a las empresas de menor tamaño encontrar contactos relevantes para vincularse a las cadenas globales de valor.
- **Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción de Marca País.** La **Ventanilla Única de Inversiones (VUI)** Ecuador es una plataforma digital que actúa como portal centralizado para todos los servicios de atracción de IED ofrecidos por Pro Ecuador. Actualmente se encuentra en su primera fase de desarrollo, y se prevé que en los próximos años alcance el nivel VUI 3.0. Además de ofrecer información en materia de trámites, tendencias económicas, portafolios de inversiones y promoción de las fortalezas de la economía nacional, también se reconocen siete sectores prioritarios de inversión en los que se ofrece asesoramiento personalizado con organismos específicos: tecnología, agrícola, industrial, energía y recursos naturales, turismo, acuicultura/pesquero y logística. La VUI también ofrece un **Directorio de Servicios Empresariales** cuyo objetivo es facilitar a los inversores internacionales su búsqueda de proveedores nacionales, logrando así facilitar su instalación al mismo tiempo que se obtiene un mayor efecto arrastre sobre los pequeños y grandes proveedores locales. Aunque la marca país, actualmente "Brilla auténticamente", depende del Ministerio de Turismo y por lo tanto no está conectada con Pro Ecuador, la VUI identifica el turismo como sector prioritario y ofrece información y asesoramiento personalizado que indirectamente contribuyen a mejorar la imagen internacional del Ecuador.
- **Instrumentos de Apoyo Financiero.** Aunque la VUI

Menciona el apoyo de financiamiento al inversor de la Banca Pública, no consta que Pro Ecuador tenga mecanismos para facilitar el acceso a subvenciones, créditos, seguros de crédito a la exportación, deducciones fiscales u obtención de capital. Es posible que las asesorías impartidas en el marco de la Ruta PRO ECUADOR sí faciliten la obtención de apoyo financiero a través de otros mecanismos estatales o privados.



# ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Capacitaciones, Ruta PRO ECUADOR (niveles rojo y amarillo)	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Ruta PRO ECUADOR	2 - Nivel aceptable de desarrollo
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Inteligencia de Negocios, Guía del Exportador	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	SIL, VUE, Requisitos de Exportación (Flyers)	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	DIREX, Directorio Web de Empresas de Servicios	1 - Desarrollo incipiente o débil
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Ruta PRO ECUADOR (servicios amarillo y verde)	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior	Buscador MIPYME al Mundo	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Ventanilla Única de Inversiones, Directorio de Servicios Empresariales	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IX. Imagen y Marca País		0 - No se contempla
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito		0 - No se contempla

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

## RELACIÓN DE PROGRAMAS

- **Buscador MiPYME al Mundo:** servicio de promoción comercial y apoyo en el exterior ofrecido Pro Ecuador, a través de la Dirección de Balcón de Servicios, con el objetivo de promover la oferta exportable del país poniendo énfasis en la diversificación de actores y productos. La herramienta que consiste en un buscador de mipymes, donde se encuentran las empresas registradas y que cumplen con las exigencias para su internacionalización.
- **Directorio de Exportadores Pro Ecuador (DIREX):** servicio B2B que muestra, a través de una herramienta *online*, una amplia lista de exportadores de productos y servicios producidos en Ecuador. Permite filtrar la información para ofrecer una búsqueda más personalizada.
- **Directorio de Servicios Empresariales:** herramienta que funciona como buscador de información de empresas proveedoras de diferentes servicios o insumos para complementar el proceso de exportación de las mipymes ecuatorianas y facilitar la implementación de empresas extranjeras en el país.
- **Guía del Exportador:** guía actualizada anualmente por Pro Ecuador que contiene información en materia de requisitos de exportación, trámites aduaneros, guías de empaque y certificaciones de origen, aperturas de créditos, logística de transporte, obtención de certificados fitosanitarios y más.
- **Inteligencia de Negocios:** sección de Pro Ecuador encargada de ofrecer información en forma de alertas comerciales (propias y de otras fuentes reconocidas), estudios de mercado de ámbito geográfico y/o sectorial, monitoreos de exportaciones, guías comerciales para distintos países, y más. Ofrece boletines a los que el usuario se puede suscribir para obtener información relevante sobre su ámbito de interés.
- **Requisitos de Exportación:** una serie de *flyers* o infografías editadas por Pro Ecuador, con información sobre trámites de exportación y certificaciones necesarias para poder exportar distintos productos. Existen *flyers* para algunos de los productos más exportados habitualmente por Ecuador: bananos, cacao, flores, etc. También existen infografías con información sobre firma electrónica o registro de marcas, entre otros.
- **Ruta PRO ECUADOR:** principal servicios de asistencia técnica de Pro Ecuador. Emplea una metodología de semaforización de servicios que consiste en ubicar a los usuarios en colores rojo, amarillo y verde. El semáforo rojo aplica para las empresas en nivel de emprendedor, el semáforo amarillo aplica para las empresas en nivel de potencial exportador y el semáforo verde aplica para las empresas exportadoras. Todos los niveles reciben servicios diferenciados a su capacidad y para lograr el paso de un nivel a otro es necesario cumplir ciertos criterios.
- **Sistema Integrado de Logística (SIL):** herramienta virtual de Pro Ecuador que, previo registro, permite facilitar tanto el aspecto logístico como el documental y aduanero del proceso de internacionalización de la empresa. Cuenta con distintos simuladores de costes logísticos y con *checklist* de información, listados de certificados de origen y de requisitos documentales, glosarios de términos, y más.
- **Ventanilla Única de Inversiones (VUI):** herramienta digital única que recoge todos los servicios al inversor ofrecidos por Pro Ecuador. Destaca siete sectores prioritarios de inversión, recogidos en el apartado anterior, y ofrece servicios de asesoramiento para ellos. Cuenta con directorios de servicios y gran cantidad de información sobre trámites y perspectivas de mercado para apoyar la decisión de invertir en Ecuador.
- **Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE):** herramienta electrónica del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) que permite a todos los operadores del comercio exterior simplificar sus trámites y ahorrar tiempo y coste a través del uso de un único portal de tramitación documental.

## EL SALVADOR



# EL SALVADOR – INVEST

## MÉTRICAS GENERALES

PAÍS	El Salvador
NOMBRE	Agencia de Promoción de Inversiones y Exportaciones de El Salvador - INVEST
TIPOLOGÍA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones
DEPENDENCIA ORGÁNICA	Presidencia de la República
AÑO DE FUNDACIÓN	2011
PÁGINA WEB	<a href="https://investinelsalvador.gob.sv/es/">https://investinelsalvador.gob.sv/es/</a>
PRESUPUESTO	3.373.629 USD (2024)
PERSONAL	64
EMPRESAS BENEFICIADAS Y % DE MIPYMES	No Disponible

Fuente: Portal de Transparencia de INVEST (2024)

### HISTORIA DE LA AGENCIA

En **2011** se creó la **Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador**, como primera agencia moderna de promoción de la internacionalización. Desde entonces, la agencia ha evolucionado hasta en dos ocasiones. Primero, en 2014 se creó el Organismo Promotor de las Exportaciones de El Salvador (**PROESA**), como institución de derecho público adscrita a la Presidencia de la República y sucesor de la Agencia en todas sus responsabilidades. Aunque su nombre no lo indicaba, entre sus funciones también se encontraba la atracción de inversión extranjera directa.

Recientemente, en **2023** se anunció la creación de la Agencia de Promoción de Inversiones y Exportaciones de El Salvador, **INVEST**, denominación que recibe actualmente. De igual manera, INVEST es por ley el sucesor en todas las responsabilidades de PROESA.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DEPENDENCIA MINISTERIAL

De acuerdo con la Ley de Creación de la Agencia de Promoción de Inversiones y Exportaciones de El Salvador, INVEST es una institución de derecho público con autonomía administrativa y presupuestaria y patrimonio propio. Se encuentra adscrita a la Presidencia de la República.

El Consejo Directivo está formado por el presidente de INVEST (máxima autoridad, nombrado directamente por el Presidente de la República) y cuatro representantes de los Ministerios de Economía, Hacienda, Relaciones Exteriores y Turismo, así como un representante del sector privado y el director ejecutivo de INVEST. Para visualizar el organigrama interno de INVEST: clic [aquí](#).

## PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO

La misión de INVEST es “Promover, facilitar y mantener la inversión y las exportaciones; monitorear el clima de negocios, bajo un enfoque de innovación y no discriminación, contribuyendo al crecimiento económico y la generación de mayores oportunidades de empleo”. Además, se definen los siguientes objetivos estratégicos: atracción de nuevas inversiones, facilitar el establecimiento e inversión en el exterior, promover la oferta exportable de bienes y servicios, y realizar acciones de articulación y coordinación para facilitar las inversiones y el comercio exterior.

INVEST dispone para ello de las siguientes líneas de trabajo:

- **Programas de Formación a la Promoción Exterior.** INVEST **no ofrece actualmente programas o servicios de capacitación** en materia de internacionalización empresarial, más allá de las guías informativas que se han clasificado como información comercial y de asesoramiento. Sin embargo, INVEST reconoce la importancia de ofrecer recursos y apoyo en formaciones especializadas en comercio exterior, e indica que están desarrollando programas orientados a la diversificación de los destinos de exportación. Además, a través de los programas de asesoramiento, se ha establecido como objetivo para 2024 brindar formación especializada en comercio internacional.
- **Servicios de Información y Asesoramiento.** El panel de **Inteligencia de Negocios** pone al servicio de las empresas información estratégica para exportar. Se publican análisis de mercados de interés, perfiles de país, tendencias y oportunidades de mercado, requisitos legales y regulatorios, información sobre cadenas de suministro y logística, guías básicas de exportación, guías sectoriales, información sobre INCOTERMS®, información comercial estadística actualizada y más. El **diagnóstico de prefactibilidad de exportación** es un servicio ofrecido por INVEST para realizar una evaluación previa de las capacidades y potencial de la empresa para la internacionalización. Además, INVEST ofrece **servicios de acompañamiento personalizado** en materia de gestiones, tramitología y documentación, ayudando a disminuir costes y tiempos a través de la red de relaciones interinstitucionales.
- **Programas de Promoción Comercial y Apoyo a la Implantación.** INVEST busca impulsar la oferta exportable con la participación y acompañamiento en ferias internacionales, la organización y ejecución de rondas de negocios virtuales y presenciales en el extranjero y en El Salvador, y elaboración de agendas de negocios con compradores potenciales. INVEST publica un **Directorio Nacional de Empresas Exportadoras**, clasificado por sectores de producción y en el que se puede personalizar la búsqueda de exportadores salvadoreños por producto y destino de exportación. El panel de Inteligencia de Negocios publica ocasionalmente información para el establecimiento de inversión extranjera directa en otros países.
- **Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción de Marca País.** El **portal de inversiones** de INVEST ofrece más servicios que el portal de exportaciones, poniendo de manifiesto una mayor priorización actual por la atracción de IED. El portal de inversiones ofrece información estratégica para inversionistas y numerosos servicios para establecer redes de contactos estratégicos (eventos introductorios, agendas virtuales, misiones comerciales, talleres, *webinars*), portafolios de oportunidades de inversión asesoradas, servicios de simplificación de establecimiento y apoyo en simplificación de trámites, operación y expansión, y servicios ‘Aftercare’ de apoyo a la expansión para negocios ya establecidos mediante la identificación de nuevas oportunidades. Los servicios para inversores son gratuitos. El panel de Inteligencia de Negocios ofrece guías de cómo constituir una empresa en El Salvador, guías de inversión en el país con información promocional y de incentivos, y una ruta para el establecimiento de negocios en el país en el que calcula tiempos medios para cada etapa del proceso en función del sector estratégico. La **Ventanilla Única de Tramitología** es un canal único para la constitución de empresas y obtención de registros comerciales, y el **Directorio de Servicios de Inversión facilita la conexión** de los inversores extranjeros con proveedores locales que faciliten su implantación. Además, INVEST ayuda con la labor de atracción de turismo y de inmigración hacia el país, tanto con información en su propia web como especialmente mediante enlaces hacia la web de El Salvador Travel.
- **Instrumentos de Apoyo Financiero.** Si bien el régimen fiscal de El Salvador busca ofrecer incentivos a las empresas que se establezcan en el país, INVEST no cuenta con programas de apoyo financiero a la exportación.

# ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento		0 - No se contempla
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Diagnóstico de prefactibilidad de exportación	1 - Desarrollo incipiente o débil
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Inteligencia de Negocios	1 - Desarrollo incipiente o débil
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Servicios de acompañamiento personalizado	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	Directorio Nacional de Empresas Exportadoras	1 - Desarrollo incipiente o débil
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Misiones comerciales, ferias y rondas de negocios	1 - Desarrollo incipiente o débil
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior	Inteligencia de Negocios	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Portal de Inversiones, Ventanilla única de Tramitología	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IX. Imagen y Marca País	Web y enlace a El Salvador Travel	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito		0 - No se contempla

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

## RELACIÓN DE PROGRAMAS

- **Diagnóstico de prefactibilidad de exportación:** servicio ofrecido por INVEST para realizar una evaluación previa de las capacidades y potencial de la empresa para la internacionalización. Se analizan aspectos como la capacidad productiva, la situación financiera, la calidad de los productos, o la experiencia del equipo de trabajo.
- **Directorio de Servicios de Inversión:** accesible a través del portal de inversiones, muestra información interactiva sobre todas las empresas salvadoreñas que pueden ser proveedores de servicios necesarios para la implantación comercial en el país.
- **Directorio Nacional de Empresas Exportadoras:** listado de empresas salvadoreñas exportadoras clasificadas por sectores de producción, productos y destino de las exportaciones. Las tres grandes clasificaciones de sectores son Alimentos, Bebidas y Agroindustria, Manufacturas Diversas, y Servicios. También cuenta con información económica actualizada sobre el país, y promueve la exportación resaltando las ventajas de la economía salvadoreña.
- **Inteligencia de Negocios:** panel que pone al servicio de las empresas información estratégica para exportar. Se publican análisis de mercados de interés, perfiles de país, tendencias y oportunidades de mercado, requisitos legales y regulatorios, información sobre cadenas de suministro y logística, guías básicas de exportación, guías sectoriales, información sobre INCOTERMS®, información comercial estadística actualizada y más. Publica ocasionalmente información para el establecimiento de inversión extranjera directa en otros países, y cuenta con guías **para establecerse y constituir una empresa en el país**.
- **Portal de Inversiones:** portal que unifica todos los servicios de acompañamiento, asesoramiento, información, búsqueda de oportunidades, promoción, trámites y más relacionado con la atracción de la inversión extranjera directa. Es el sector más fuerte de la agencia.
- **Servicios de acompañamiento personalizado:** servicios en materia de gestiones, tramitología y documentación, ayudando a disminuir costes y tiempos a través de la red de relaciones interinstitucionales. También cuenta con una pestaña de requisitos para exportar en la que recoge la documentación relevante y expone un listado de procedimientos a realizar con enlace a todas las autoridades aduaneras pertinentes.
- **Ventanilla Única de Tramitología:** un canal único para la constitución de empresas y obtención de registros comerciales, con enlaces a la Ventanilla Única del Gobierno de El Salvador donde se puede acceder de manera centralizada a todas las administraciones pertinentes.



ESPAÑA

ICEX

# ESPAÑA - ICEX ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIONES

## MÉTRICAS GENERALES

PAÍS	España
NOMBRE	ICEX España Exportación e Inversiones
TIPOLOGÍA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones
DEPENDENCIA ORGÁNICA	Ministerio de Economía, Comercio y Empresa
AÑO DE FUNDACIÓN	1982
PÁGINA WEB	<a href="http://www.icex.es">www.icex.es</a>
PRESUPUESTO	170.458.980,00 EUR (2023) 189.448.110,37 USD
PERSONAL	666
EMPRESAS BENEFICIADAS Y % DE MIPYMES	18.741

Fuente: Portal de Transparencia de INVEST (2024)

Fuente: Memoria Anual 2023 (ICEX)

### HISTORIA DE LA AGENCIA

La historia de ICEX comienza en **1982** con la creación del Instituto Nacional de Fomento de la Exportación (INFE) mediante un Real Decreto-ley. En 1987 pasaba a llamarse Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), manteniendo estas siglas hasta la actualidad. En 2011 obtiene su nombre actual, **ICEX España Exportación e Inversiones**. Desde su formación, ICEX ha ido evolucionando y creciendo. En 2012 incorporó lo que hoy en día es **Invest in Spain**, y en 2014 absorbió la actividad realizada anteriormente por la sociedad estatal **España Expansión Exterior, S.A.** En 2015 pasa a incorporar también el **Centro de Estudios Económicos y Comerciales** (CECO), completando su evolución en cuatro décadas desde una agencia de promoción de las exportaciones a la entidad mucho más completa en su concepción de la internacionalización que es hoy.

Sus instrumentos de promoción, atracción de inversiones, información y formación han evolucionado para adaptarse las necesidades de la empresa en entornos globales cambiantes. En los últimos años se han lanzado nuevos servicios de consultoría como eMarketServices, programas como ICEX Next y proyectos como ICEX Vives aprovechando a menudo los fondos NextGen EU para la recuperación de la economía europea.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DEPENDENCIA MINISTERIAL

ICEX se constituye como una entidad pública empresarial que se integra en la estructura del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, bajo la Secretaría de Estado de Comercio. La Presidencia la ocupa Amparo López Senovilla y la Consejera Delegada de ICEX es Elisa Carbonell Martín.

ICEX presta sus servicios a través de una red de 31 Direcciones Provinciales y Territoriales y cerca de 100 Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior. Organigrama interno de ICEX: [clic aquí](#).

## PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO

La misión de ICEX tiene tres vertientes: i) **impulsar la proyección internacional** de las empresas españolas con especial atención a las mipymes, ii) **fomentar la atracción de inversiones extranjeras** y iii) **potenciar la formación de capital humano** y la captación de talento para la internacionalización. El Plan Estratégico 2021-2022, último disponible hasta la fecha, establece como misión “contribuir al fortalecimiento del sector exterior, haciéndolo más inclusivo y resiliente, constituyendo un pilar de recuperación y contribuyendo a una internacionalización más sostenible”. Este Plan se enmarca a su vez en la **Estrategia de Internacionalización de la Economía 2017-2027**, buscando hacer uso eficiente de los recursos para alcanzar una serie de retos delimitados en la misma. La integración de ICEX en esta estrategia de la Secretaría de Estado de Comercio permite generar sinergias entre los distintos organismos a través de la Ventana Global. ICEX España Exportaciones e Inversión dispone de las siguientes líneas de trabajo:

- **Programas de Formación a la Promoción Exterior.** La formación en internacionalización tanto a empresas como particulares es una de las prioridades de ICEX para favorecer la competitividad y el éxito internacional, y se lleva a cabo a través de las líneas de trabajo expuestas a continuación:
  - Programas de formación como las **Becas ICEX e ICEX VIVES**, que se encargan de formar alumnos en materia de internacionalización empresarial y facilitan la incorporación del nuevo capital humano al tejido empresarial español. También se lleva a cabo formación para empresas a través de **Aula Virtual**, que incluye seminarios y webinarios para la difusión de información de interés.
  - La **Escuela de Negocios ICEX-CECO**, integrada desde 2015 en ICEX, ofrece programas de Postgrado, Máster y MBA's especializados en internacionalización de empresas, *e-business*, y mercados multilaterales.
- **Servicios de Información y Asesoramiento.** ICEX cuenta con una extensa red de portales en internet, plenamente

integradas con otros organismos como las Oficinas Económicas y Comerciales y las Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio. Por un lado, en estos portales se pueden encontrar numerosos servicios de información y documentación, con publicaciones periódicas como **fichas país**, **guías de negocio**, **estadísticas** de comercio exterior español y europeo, **oportunidades de negocio** e inversión en el exterior, etc. También existen portales orientados a la empresa extranjera y a la **promoción del producto español**, como Foods and Wines from Spain o Interiors from Spain. Además, ICEX ofrece numerosos servicios de **asesoramiento**. La **Ventana Global** es una ventanilla única de asesoramiento, como canal común sobre todos los servicios y programas que la Administración General del Estado brinda a las empresas en términos de su internacionalización. Las empresas también pueden contratar **Servicios Personalizados** (identificación de socios, agendas de reuniones, apoyo en destino, etc.) o participar en **Conecta2** (videoconferencias con expertos) con las Ofecomes en el exterior. ICEX cuenta con programas de asesoría y asistencia técnica como **ICEX Next** que ofrece apoyo formativo y económico a las pymes en sus primeros pasos en la internacionalización o **ICEX APIEm** de micro consultoría para pymes. **ICEX IMPACT+** ayuda a potenciar a empresas ya exportadoras.

- **Programas de Promoción Comercial y Apoyo a la Implantación.** El programa **eMarketServices** ofrece conocimientos e información sobre mercados electrónicos globales. **ICEX INTEGRA** supone un apoyo a las licitaciones internacionales y **DESAFIA** es un programa para potenciar la innovación de las empresas participantes. Por otro lado, ICEX lleva a cabo actividades de promoción como ferias y misiones comerciales de manera recurrente, a menudo con pabellones españoles y en colaboración con agencias de promoción autonómicas y asociaciones sectoriales, con estas últimas a menudo con cofinanciación acordada a través de Planes Sectoriales. ICEX también cuenta con servicios de apoyo a la implantación en el exterior, como el programa **ICEX Localiza** de apoyo económico al establecimiento en el exterior, la promoción de inversores o los centros de negocios que pone a disposición de las empresas españolas en el extranjero. Ofrece guías de incentivos a la implantación en otros países, y servicios de asesoramiento sobre inversiones en el exterior en cuanto a aspectos legales, incentivos, y de costes de implantación. La herramienta de **Simulador de costes de establecimiento** permite calcular y comparar rápidamente y sin coste el coste de implantación de una empresa en distintos países, en función de distintos parámetros ajustables.

- **Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción de Marca País.** El portal **Invest in Spain** es la principal herramienta para la difusión de la información dirigida a inversores extranjeros actuales y potenciales. Ofrece **servicios de información y asesoramiento** (consultoría en temas legales y técnicos, oportunidades de mercado), **apoyo personalizado** a las empresas ya establecidas en España, y **financiación y relaciones con los inversores** (búsqueda de socios financieros, redes de inversores, búsqueda de financiación). ICEX promociona la marca país mediante sus pabellones en ferias y eventos comerciales, así como a través de los portales “From Spain” y sus programas como Restaurants From Spain, ofreciendo un sello de calidad a las empresas españolas que operen bajo este sistema.
- **Instrumentos de Apoyo Financiero.** Si bien es cierto que **ICEX no ofrece financiación**, sí que está plenamente integrado con otros organismos de la AGE y de la Secretaría de Estado de Comercio a través de la Ventana Global. Entidades como ICO (Instituto de Crédito Oficial), COFIDES (Compañía Española de Financiación del Desarrollo), CESCE (Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación), son accesibles a través de la Ventana Global y resultan clave para apoyar el proceso de internacionalización empresarial. Por otro lado, el programa **ICEX AFIN** ofrece **asesoramiento financiero** para la internacionalización de la empresa española, con el foco puesto en las mipymes, tanto para la búsqueda de financiación como para la asesoría para estructurar la financiación.

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Becas ICEX, ICEX Vives, Centro de Estudios ICEX-CECO, AulaVirtual.	3 - Nivel de implementación elevado
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Ventana Global, Servicios Personalizados y Conecta2, eMarketServices. ICEX IMPACT+, ICEX Integra, ICEX APIEm.	3 - Nivel de implementación elevado
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Servicios de información y documentación. Oportunidades de Negocio.	3 - Nivel de implementación elevado
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Red Territorial a través de Ventana Global.	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	Pasaporte al Exterior. Webs país.	1 - Desarrollo incipiente o débil
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Misiones comerciales, participación en ferias, Planes Sectoriales.	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior	ICEX Localiza, Centros de Negocios, Simulador de Costes de Establecimiento.	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Portal Invest in Spain, misiones de inversores.	3 - Nivel de implementación elevado
IX. Imagen y Marca País	Portales "from Spain", Pabellones de España	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	ICEX Next. Ventana Global, ICEX AFIN.	2 - Nivel aceptable de desarrollo

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

## RELACIÓN DE PROGRAMAS

- **Aula Virtual:** portal que ofrece servicios de formación virtuales a las empresas. Webinars, agendas, enlaces de interés, documentación y presentaciones.
- **Becas ICEX:** programa de becas que acoge cada año a casi 300 alumnos para formarlos en gestión internacional de la empresa y a continuación facilitar su inserción laboral en alguna empresa o u organismo con actividad internacional.
- **Centro de Estudios ICEX-CECO:** escuela de negocio con oferta formativa en internacionalización de empresas, *e-business* y mercados multilaterales a través de varios másteres, MBAs y programas de Postgrado.
- **Centros de Negocios:** red de centros en el exterior dependiente de las Oficinas Comerciales. Ofrecen un espacio de trabajo independiente y equipado con un catálogo de servicios para las empresas que se quieran instalar.
- **Conecta2:** servicio gratuito de entrevistas por videoconferencia con expertos de las Oficinas Económicas y Comerciales para resolver dudas o contrastar opinión sobre un mercado.
- **eMarketServices:** programa de asesoramiento en materia de comercio electrónico. Incluye formación, información y asesoría, y permite a las empresas adquirir las capacidades para diseñar su propio *marketplace*.
- **ICEX AFIN:** Dirección de Asesoramiento Financiero de ICEX. Brinda asistencia a pymes en materia de financiación internacional. Servicio de información y asesoramiento, pone en contacto a las pymes con otros organismos como COFIDES (Compañía Española de Financiación del Desarrollo) o CERA (Compañía Española de Reafianzamiento) o FIEM (Fondo para la Internacionalización de la Empresa) encargados de prestar apoyo financiero para la internacionalización de la empresa española.
- **ICEX APIEm:** programa ejecutado con fondos europeos que ofrece un servicio gratuito de micro consultoría especializada en internacionalización y adaptado a las necesidades de la empresa, pensado específicamente para mipymes.
- **ICEX IMPACT+:** programa de apoyo en la diversificación de los mercados de destino. Ayuda a abordar nuevos mercados de manera personalizada en materia de formación, talleres, identificación de oportunidades, asesoramiento en el proceso de puesta en marcha del negocio, y más.
- **ICEX Integra:** programa que busca acercar a las mipymes a grandes proyectos de infraestructuras, energías renovables y medio ambiente buscando que las grandes empresas ya internacionalizadas ejerzan efecto arrastre para también insertar a las empresas más pequeñas y especializadas en las cadenas globales de valor.
- **ICEX Localiza:** programa de apoyo a la implantación o consolidación de las empresas en el extranjero, con gastos subvencionables de constitución, de promoción y jurídicos.
- **ICEX Next:** programa de iniciación a la exportación para pymes. Además de asesoramiento personalizado, cuenta con apoyo económico de cofinanciación de muchos de los gastos realizados por la empresa. Financiación en materia de prospección, promoción, desarrollo de la red comercial y contratación de personal.
- **ICEX Vives:** proyecto de formación que contempla prácticas remuneradas de jóvenes profesionales para impulsar la internacionalización de la empresa. Al igual que las Becas ICEX, subvencionan la contratación de los becarios para facilitar la mejora del capital humano por parte de las empresas.
- **Invest in Spain:** portal único para atraer IED, posicionar España como plataforma global de negocios y mejorar el clima de negocios y el atractivo de España. Incluye servicios de información y asesoramiento, de apoyo y gestión de proyectos, de financiación y relaciones con los inversores y de clima de negocios y desarrollo.
- **Misiones comerciales:** viajes de negocio de grupos de empresas, a menudo con entrevistas personalizadas con posibles socios. Se incluyen misiones directas, misiones estudio y misiones inversas.
- **Oportunidades de negocio e inversión:** se facilita a las empresas solicitantes información en materia de licitaciones, inversiones, compradores extranjeros y negocios sostenibles e inclusivos.

- **Participación en ferias:** a través de los Pabellones de España y las Participaciones agrupadas se organiza o apoya la organización de agrupaciones bajo una imagen común, proporcionando un servicio de gestión y promoción a las empresas participantes.
- **Pasaporte al Exterior:** herramienta digital de gestión, formación e información a través del portal del ICEX. Busca integrar con un enfoque de procesos toda la temática del proceso de internacionalización. Permite calcular costes, analizar demanda potencial, realizar previsiones económico-financieras y elaborar un plan estratégico.
- **Planes Sectoriales:** actividades de promoción para la internacionalización acordados entre ICEX y la asociación de exportadores de un sector concreto. Participación agrupada en ferias, jornadas técnicas y misiones directas.
- **Portales “from Spain”:** portales dirigidos a prescriptores, profesionales especializados y consumidores extranjeros destinados a la promoción de la calidad de los productos españoles. Foods and Wines from Spain, Interiors from Spain o Audiovisual from Spain son algunos ejemplos.
- **Servicios de información y documentación:** en el portal de ICEX se publica información sobre estadísticas mundiales, información de países y sectorial, direcciones de interés, informes sobre prácticas comerciales, reglamentaciones, guías de negocios, etc.
- **Servicios Personalizados:** servicios de valor añadido que prestan las Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior. Identificación de socios, agendas de reuniones, información de mercados, apoyo en destino, compra de pliegos para licitaciones, etc.
- **Simulador de costes de establecimiento:** herramienta online gratuita que ofrece un servicio a dos niveles. En el primero, cálculo con datos cuantitativos de gastos necesarios para crear una empresa, y en el segundo simulaciones de costes. Se puede personalizar la información para productos y mercados determinados.
- **Ventana Global:** servicio de asesoramiento y de información gratuito. Canal común sobre todos los programas y servicios que la administración brinda a las empresas en su proceso de internacionalización: Secretaría de Estado de Comercio, ICEX, COFIDES, CESCE, ICO, ENISA, CDTI. Los niveles 1 y 2 del servicio de información establecen contacto con ICEX, mientras que el

nivel 3 lo hace también con los organismos mencionados para brindar asistencia personalizada.

- **Webs país y portales especializados:** la web de ICEX cuenta con portales especializados para cada país, reuniendo toda la información relevante de manera integrada. Los portales especializados cumplen la misma función a nivel sectorial.



# MÉXICO



## MÉTRICAS GENERALES

PAÍS	México
NOMBRE	Secretaría de Economía
TIPOLOGÍA	Ministerio
DEPENDENCIA ORGÁNICA	Gobierno de México
AÑO DE FUNDACIÓN	2019*
PÁGINA WEB	<a href="https://www.gob.mx/se">https://www.gob.mx/se</a>
PRESUPUESTO	3.960.400.000 MXN (2024) 234.417.579,23 USD
PERSONAL	2.352 en la Secretaría Económica (2023)**
EMPRESAS BENEFICIADAS Y % DE MIPYMES	No Disponible

\* Año de la reestructuración de las actividades de promoción de exportaciones y atracción de IED desde ProMéxico a la Secretaría de Economía

\*\*Fuente: Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (SE, 2024)

### HISTORIA DE LA AGENCIA

Entre 2007 y 2019 ProMéxico fue la agencia de promoción de exportaciones e inversiones del Gobierno de México. Creada como agencia de promoción del comercio exterior y la atracción de inversión extranjera directa, buscaba asimismo fortalecer la competitividad de las empresas mexicanas y diversificar la economía.

En 2019, una reestructuración del gobierno federal por parte de la administración de Andrés Manuel López Obrador discontinuaba la agencia ProMéxico en un intento de reducir la burocracia y eliminar las duplicidades en la administración. Por ello, se revirtió la labor de ProMéxico hacia la Secretaría de Economía, principalmente, a través de sus distintas Direcciones Generales como Comercio Exterior o Inversión Extranjera. Las Embajadas de México en el exterior también

absorbieron parte del antiguo rol de ProMéxico, a través de sus Consejerías de Asuntos Económicos.

En el nuevo marco de promoción comercial tras el cierre de ProMéxico se está potenciando una relación más cercana con EE. UU. y Canadá, posiblemente en detrimento de otros países.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DEPENDENCIA MINISTERIAL

La Secretaría de Economía es una de las diecinueve secretarías de Estado que componen el actual Gabinete de la Presidencia de México. Cuenta con varias Subsecretarías, entre la que se encuentra la Subsecretaría de Comercio Exterior (con la Dirección General de Inversión Extranjera, DG de Política de Promoción de Inversión y Exportación y la DG de Facilitación

Comercial y de Comercio Exterior). También resulta relevante la DG de Financiamiento y Apoyo, cuyo rol es crear vehículos de inversión para impulsar el desarrollo de las mipymes mexicanas.

La Secretaría de Economía cuenta con 49 Oficinas de Representación dentro de México, a las que se unen para la promoción de exportaciones e inversión las Consejerías para Asuntos Económicos, Comerciales y de Promoción de las 80 Embajadas de México<sup>1</sup> en el extranjero.

Se puede visualizar el organigrama de la Secretaría de Economía del Gobierno de México en el siguiente enlace: [clic aquí](#).

## PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO

La VUCEM (Ventanilla Única de Comercio Exterior de México) es el portal de la Secretaría de Economía que recoge la mayoría de las herramientas de las que dispone el Gobierno de México en materia de internacionalización empresarial.

Por otro lado, **MIPYMESMX** es una ventanilla única para las mipymes de reciente creación, cuyo portal único ofrece algunos de los servicios que se detallan a continuación. Aunque no está orientada específicamente a la internacionalización, sí que contempla acciones encaminadas a la promoción del comercio exterior y las inversiones. Estas son las líneas de trabajo de las que dispone la Secretaría de Economía de México:

- **Programas de Formación a la Promoción Exterior.** ProMéxico contaba con numerosos programas de formación para la promoción del comercio exterior, como el Programa de Capacitación en comercio que ofrecía cursos, talleres, seminarios y asesoría. En la actualidad, aunque la producción de informativa es menor, se puede acceder a servicios de formación de la Secretaría de Economía a través de varios portales. El **portal e. Economía** contiene información y acceso a trámites y servicios de la Secretaría de Economía para las empresas. Ofrece, entre otros recursos, guías de comercio, autodiagnósticos para la exportación, y numerosas herramientas para facilitar el entendimiento de las restricciones arancelarias y no arancelarias del comercio exterior. Se trata de un aprendizaje pasivo, pues no dispone de cursos o talleres prácticos, sino que se publican guías destinadas a aumentar los conocimientos de promoción exterior. La **Ventanilla MiPymes (MIPYMESMX)** de la

Secretaría de Economía ofrece cursos de capacitación para las empresas en materia de fortalecimiento del negocio, logística, planeación financiera, y comercio exterior. El programa **Mujer Exporta MX** es un programa de fomento de la internacionalización de las empresas mexicanas lideradas por mujeres. Cuenta con una oferta híbrida de capacitación en materia de comercio, promoción comercial mediante la organización de ruedas de negocios y encuentros empresariales con empresas extranjeras, todo ello enfocado en los sectores agroindustrial, textil y cosmético.

- **Servicios de Información y Asesoramiento.** La **VUCEM** funciona como portal que engloba información relevante y acceso a todas las Secretarías del Gobierno de México relacionados con la exportación. De esta forma, ofrece información en materia de permisos, cupos, certificados de origen, autorizaciones de importación y exportación, registros de comercio exterior, e información sectorial para las principales industrias de exportación de México. Asimismo, ofrece a través del Instituto Nacional de Estadística y Geografía información actualizada sobre estadísticas y tendencias comerciales. En muchas ocasiones, probablemente por no tener México una agencia de promoción especializada, la Secretaría de Economía redirige desde el portal VUCEM hacia portales de terceros, ya sean organismos internacionales o incluso agencias de promoción de otros países, para obtener información estadística o legal más actualizada. La Secretaría de Economía también cuenta con el portal **Data México**, que publica información actualizada sectorial y geográfica del comercio exterior del país. Ofrece información muy especializada y cuenta con numerosas herramientas de visualización de la información. También cuenta con información relevante sobre otras instituciones que puedan estar relacionadas con el comercio exterior, así como con datos socioeconómicos del país. Las **Consejerías de Asuntos Económicos, Comerciales y de Promoción de las Embajadas** cuentan con una serie de servicios en materia de información y asesoramiento enfocadas especialmente a las mipymes. Ofrecen servicios y apoyos en materia de: orientación sobre cómo y dónde consultar fuentes de información adecuadas ofrecidas por terceros, identificación de oportunidades y prospección de negocios tanto para exportadores mexicanos como para compradores españoles y servicios de asesoría técnica en materia de estrategia comercial.
- **Programas de Promoción Comercial y Servicios de Apoyo a la Implantación.** Las Consejerías para

Asuntos Económicos, Comerciales y de Promoción de las Embajadas llevan a cabo actividades de promoción comercial, como son agendas de negocios, reuniones empresariales, contactos con otras entidades como cámaras de comercio o agencias gubernamentales, y la coordinación de otras misiones comerciales. También participan en exposiciones, conferencias y foros empresariales. En materia de apoyo a la implantación, las Consejerías para Asuntos Económicos, Comerciales y de Promoción identifican oportunidades de inversión y proyectos de **M&A**. **ComerciaMx** es una plataforma digital de la Secretaría de Economía que actúa como portal digital de promoción comercial, búsqueda de socios y *Networking*, participación en eventos y búsqueda de oportunidades. También ofrece formación a través de ConnectAmericas, plataforma social de promoción del comercio exterior y la inversión especializada para mipymes americanas creada con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

- **Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción Marca País.** La Secretaría de Economía cuenta con **VUIMX**, la Ventanilla Única para Inversionistas. Brinda orientación y acompañamiento a empresas nacionales y extranjeras en materia de implantación, migración, servicios tributarios, permisos y autorizaciones, etc. Publica estadísticas y fichas de información relevante, y facilita el acceso a Data México. La **Dirección General de Inversión Extranjera (DGIE)** de la Secretaría de Economía de México elabora documentos estadísticos y económicos en materia de IED, así como fichas sectoriales en algunos de los sectores más relevantes de actualidad (comercio al por menor, servicios financieros, industria de las bebidas y el tabaco, industria alimentaria, industria química, sector aeroespacial y automotriz, y el sector energético). Se pone un especial énfasis en la atracción de IED para Estados Unidos y Canadá. Además, la Secretaría de Economía facilita en su página web el acceso a documentos informativos en materia legal. La Ventanilla mipymes publica dossiers de inversión en México, facilitando información en materia de incentivos fiscales y de estadísticas de flujos de inversión. Por último, la marca país estuvo gestionada tras el cierre de ProMéxico por el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), pero desde su cierre no consta que haya un organismo encargado de la estrategia de marca país.
- **Instrumentos de Apoyo Financiero.** No constan instrumentos de apoyo financiero gestionados directamente por la Secretaría de Economía de México. Sin embargo, existen otras entidades pertenecientes al Gobierno de México que pueden ofrecer apoyo financiero

a mipymes en materia de internacionalización. El **Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext)** y **Nacional Financiera (Nafin)** son bancos de desarrollo estatal, dependientes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que ofrecen entre otros servicios líneas de crédito preferenciales a las mipymes mexicanas para actividades relacionadas con las exportaciones, así como garantías crediticias. Bancomext se centra en la exportación, actuando como agencia de crédito a la exportación con numerosos programas financieros, mientras que Nafin no es especializado, pero ofrece servicios similares. La Secretaría de Estado de México facilita el acceso a ambos a través de su página web. Además, ComerciaMx ofrece en su portal información sobre bancos con soluciones financieras relevantes para empresas exportadoras.

# ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	e.Economía, Ventanilla MiPymes, Mujer Exporta MX	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Servicios ofertados por Embajadas	1 - Desarrollo incipiente o débil
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Portal VUCEM, Data México	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Portal VUCEM, Servicios ofertados por Embajadas	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	ComerciaMx	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Servicios ofertados por Embajadas	1 - Desarrollo incipiente o débil
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior	Servicios ofertados por Embajadas	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	VUIMX, DGIE	1 - Desarrollo incipiente o débil
IX. Imagen y Marca País		0 - No se contempla
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	ComerciaMx, Otras entidades (Bancomext, Nafin)	1 - Desarrollo incipiente o débil

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

## RELACIÓN DE PROGRAMAS

- **Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) y Nacional Financiera (Nafin):** bancos de desarrollo dependientes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Bancomext es el banco de desarrollo especializado en comercio exterior, actúa como agencia de crédito a la exportación y ofrece otros productos financieros. Nafin ofrece líneas de crédito y garantías crediticias a mipymes, incluyendo para actividades de exportación.
- **ComerciaMx:** plataforma digital orientada a las mipymes para expandir sus negocios a los mercados internacionales. Ofrece interacción con posibles clientes, proveedores socios e inversionistas extranjeros. Creado con Connect Americas y el Banco Interamericano de Desarrollo para superar las barreras de las mipymes en materia de *Networking*, pero también de falta de conocimiento y capacitaciones, así como de financiamiento. La plataforma proporciona acceso a toda esta información.
- **Data México:** portal de la SE que ofrece información actualizada sectorial y geográfica del comercio exterior del país. Cuenta con información muy especializada y numerosas herramientas de visualización de la información. También cuenta con información relevante sobre otras instituciones que puedan estar relacionadas con el comercio exterior, así como con datos socioeconómicos del país.
- **Dirección General de Inversión Extranjera (DGIE):** Dirección de la Secretaría de Economía de México, elabora documentos estadísticos y económicos en materia de IED, así como fichas sectoriales en algunos de los sectores más relevantes de actualidad (comercio al por menor, servicios financieros, industria de las bebidas y el tabaco, industria alimentaria, industria química, sector aeroespacial y automotriz, y el sector energético). Se pone un especial énfasis en la atracción de IED para Estados Unidos y Canadá.
- **e.Economía:** portal que contiene información y acceso a trámites y servicios de la Secretaría de Economía para las empresas. Ofrece, entre otros recursos, guías de comercio, autodiagnósticos para la exportación, y numerosas herramientas para facilitar el entendimiento de las restricciones arancelarias y no arancelarias del comercio exterior. Se trata de un aprendizaje pasivo, pues no dispone de cursos o talleres prácticos, sino que se publican guías destinadas a aumentar los conocimientos de promoción exterior.
- **Mujer Exporta MX:** programa de fomento de la internacionalización de las empresas mexicanas lideradas por mujeres lanzado en 2020. Cuenta con una oferta híbrida de capacitación en materia de comercio, promoción comercial mediante la organización de ruedas de negocios y encuentros empresariales con empresas extranjeras, todo ello enfocado en los sectores agroindustrial, textil y cosmético. En 2024 se ha centrado en ruedas de negocios con EE. UU. y Canadá.
- **Servicios ofertados por Embajadas:** Las Consejerías para Asuntos Económicos, Comerciales y de Promoción de las Embajadas llevan a cabo actividades de promoción comercial, como son agendas de negocios, reuniones empresariales, contactos con otras entidades como cámaras de comercio o agencias gubernamentales, y la coordinación de otras misiones comerciales. También participan en exposiciones, conferencias y foros empresariales. En materia de apoyo a la implantación, identifican oportunidades de inversión y proyectos de M&A.
- **Ventanilla MiPymes:** MiPymesMX es una ventanilla única para mipymes, cuya función es acercar y facilitar los trámites y servicios relevantes para el fortalecimiento de las empresas. En materia de internacionalización, ofrece guías y cursos en materia de exportación. Publica dossiers de inversión en México, facilitando información en materia de incentivos fiscales y de estadísticas de flujos de inversión.
- **VUCEM (Ventanilla Única de Comercio Exterior de México):** plataforma integral de servicios que engloba información relevante y acceso a todas las Secretarías del Gobierno de México relacionados con la exportación. De esta forma, ofrece acceso a información en materia de permisos, cupos, certificados de origen, autorizaciones de importación y exportación, registros de comercio exterior, e información sectorial para las principales industrias de exportación de México.

PANAMÁ

**PROPANAMA**

AUTORIDAD PARA LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES  
Y LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES



# PANAMÁ – PROPANAMA

## MÉTRICAS GENERALES

PAÍS	Panamá
NOMBRE	Autoridad para la Atracción de Inversiones y la Promoción de Exportaciones de Panamá (PROPANAMA)
TIPOLOGÍA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones
DEPENDENCIA ORGÁNICA	Ministerio de Comercio e Industrias
AÑO DE FUNDACIÓN	2010 (PROINVEX) / 2019 (PROPANAMA)
PÁGINA WEB	<a href="https://www.propanama.gob.pa/">https://www.propanama.gob.pa/</a>
PRESUPUESTO	4.979.513 PAB (2024) 4.979.513 USD
PERSONAL	58
EMPRESAS BENEFICIADAS Y % DE MIPYMES	No Disponible

Fuente: Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (2024)

### HISTORIA DE LA AGENCIA

La historia de las agencias de promoción a la exportación e inversiones en Panamá es comparativamente reciente. En **2010** fue creada por primera vez PROINVEX PANAMÁ, la Agencia para la Atracción de las Inversiones y Promoción de las Exportaciones.

En **2019** se creó mediante Decreto Ejecutivo la Agencia para la Atracción de Inversiones y Promoción de Exportaciones PROPANAMA, como organismo adscrito al Ministerio de Relaciones Exteriores.

Dos años después, en **2021** se creaba mediante Ley la Autoridad para la Atracción de Inversiones y Promoción de Exportaciones de Panamá, **adquiriendo su forma actual** y una mayor autonomía e independencia, así como patrimonio

propio, con el objetivo de dotar al organismo de una estructura más eficaz para promover las exportaciones y la atracción de inversión extranjera directa para contribuir al desarrollo social y económico de Panamá.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DEPENDENCIA MINISTERIAL

La Autoridad para la Atracción de Inversiones y la Promoción de Exportaciones (PROPANAMA) está constituida como persona jurídica autónoma de derecho público, dependiente actualmente del Órgano Ejecutivo a través del Ministerio de Comercio e Industrias. La Junta Directiva de PROPANAMA está integrada por el ministro de Comercio de Industrias como presidente, los ministros de Presidencia, Relaciones Exteriores, Economía y Finanzas y Desarrollo Agropecuario, dos directores del sector privado y un representante de la

Contraloría General de la República. A nivel operativo, la agencia cuenta con una Dirección de Mercadeo y Publicidad Internacional y una Dirección de Promoción Internacional, además del resto de Oficinas de dirección, coordinación, asesoría, fiscalizadoras y auxiliares de apoyo.

Para visualizar el organigrama interno de PROPANAMA: clic [aquí](#).

## PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO

El objetivo de PROPANAMA es “Promover el crecimiento productivo, competitivo, inclusivo y sostenible de Panamá, mediante la implementación de una Estrategia Nacional, desarrollada en coordinación con todos los sectores, aplicando prácticas innovadoras y nuevas tecnologías para la atracción de inversiones, que sean sostenibles y con un impacto social, y la promoción de exportaciones que contribuyan a la generación de empleo digno y al mejoramiento de la calidad de vida”. PROPANAMA dispone para ello de las siguientes líneas de trabajo:

- **Programas de Formación a la Promoción Exterior.** Aunque pueda contribuir a la capacitación del capital humano de las empresas de forma indirecta durante algunos de los eventos organizados y coordinados, PROPANAMA no cuenta con servicios o programas específicos de formación. Sin embargo, la web redirige a INTELCOM, otra plataforma del Ministerio de Comercio e Industrias coordinada institucionalmente con PROPANAMA y que cuenta con un apartado de capacitaciones donde oferta un curso online de Diplomado en Comercio Exterior y numerosos webinarios de temática variada.
- **Servicios de Información y Asesoramiento.** Si bien PROPANAMA no cuenta con servicios de información propios, el portal **INTELCOM** publica todo tipo de información comercial en forma de informes automatizados, oportunidades e informes por país, informes por productos, documentos guía y de trámites de exportación, fichas técnicas, etc. Por otro lado, las fichas de mercado de ALES (Asociación Latinoamericana de Exportación de Servicios) son igualmente accesibles desde la web de PROPANAMA, que actúa como *hub* centralizado con toda esta información. Por último, PROPANAMA sí elabora una guía para exportar que funciona como *checklist* de autodiagnóstico previo a la exportación, así como estudios sobre productos y oportunidades en el sector agropecuario. PROPANAMA cuenta con varios programas y servicios de apoyo técnico a la exportación, como los **Servicios de Orientación y**

**Asesoría** en los que especialistas del sector relevante brindan apoyo especializado y ayudan a interactuar con actores clave del entorno y a enlazar con ellos para generar sinergias y colaboración. El programa **Mujer Exporta Panamá** ofrece acompañamiento integral desde la capacitación hasta servicios de asesoramiento y redes de contacto y promoción comercial. En materia de apoyo administrativo y simplificación de trámites aduaneros, PROPANAMA ofrece acceso directo a la **Ventanilla Única Comercio Exterior**, herramienta del Ministerio de Comercio e Industrias que unifica a todas las autoridades pertinentes para facilitar y agilizar los trámites de exportación.

- **Programas de Promoción Comercial y Apoyo a la Implantación.** El Servicio de Apoyo al Exportador es la vía de PROPANAMA para acompañar y apoyar a las empresas en sus participaciones en eventos de promoción comercial como foros, conferencias, ferias internacionales y Ruedas de Negocios, tanto presenciales como virtuales. El programa **PROPANAMA Conecta** ofrece a las mipymes panameñas una plataforma web de búsqueda de oportunidades de negocio, incluyendo la posibilidad de conectar con otras empresas y con eventos sectoriales. De manera opuesta, el Tablero Interactivo de Exportadores de Panamá muestra toda la oferta exportable del país para que los compradores extranjeros puedan encontrar un proveedor con facilidad.
- **Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción de Marca País.** El portal de inversiones de PROPANAMA cuenta con información promocional y comercial del país y sus ventajas para invertir, así como directorios de zonas francas y otros regímenes de inversión preferentes. También incluye información sobre incentivos y, en el caso del turismo, redirige hacia el portal de la marca turística “Panamá, Vive Por Más”. Además, la agencia cuenta con la herramienta **Panamá Explorer**, orientada principalmente al inversor extranjero y que muestra análisis socioeconómicos, demográficos, empresariales y geográficos y otra información relevante para apoyar la atracción de IED. PROPANAMA no participa en la Junta Directiva u otros órganos de coordinación o dirección de la Marca País, que corre a cargo de la organización PROMTUR Panamá.
- **Instrumentos de Apoyo Financiero.** El programa Mujer Agroemprendedora financia actividades llevadas a cabo por mujeres y empresas lideradas por mujeres a través del Banco de Desarrollo Agropecuario (BDA). Lo mismo ofrece el Banco Centroamericano de Integración

Económica (BCIE) a través del Programa regional de financiamiento empresarial para mujeres. Aunque no sean programas o servicios llevados a cabo por PROPANAMA, la web y asesores de la agencia están coordinados con estas instituciones y pueden redirigir hacia ellas.

# ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Plataforma INTELCOM	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Servicios de Orientación y Asesoría, Mujer Exporta Panamá	1 - Desarrollo incipiente o débil
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Plataforma INTELCOM	1 - Desarrollo incipiente o débil
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Acceso a VUCE	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	PROPANAMA Conecta, Tablero Interactivo de Exportadores	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Servicio de Apoyo al Exportador	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior		0 - No se contempla
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Portal de Inversiones, Panamá Explorer	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IX. Imagen y Marca País		0 - No se contempla
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	Coordinación con BDA, BCIE	1 - Desarrollo incipiente o débil

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

## RELACIÓN DE PROGRAMAS

- **INTELCOM:** Oficina de Inteligencia Comercial y Fortalecimiento de las Capacidades Comerciales, entidad dependiente del Ministerio de Comercio e Industrias, pero coordinado interinstitucionalmente con PROPANAMA. Cuenta con buscadores de clientes y oferta exportable, de oportunidades y clientes, y arancelario, así como con información comercial clasificada por países y productos y en forma de documentos explicativos. Además de inteligencia comercial cuenta con buscadores de oportunidades y oferta exportable.
- **Mujer Exporta Panamá:** programa del Ministerio de Comercio e Industrias al que ofrece acceso PROPANAMA, acompaña íntegramente a las empresas exportadoras o con potencial exportador lideradas por mujeres en su proceso de internacionalización. Incluye capacitaciones, asesoría y asistencia técnica, y promoción comercial.
- **Panamá Explorer:** herramienta digital de visualización de datos con información personalizable sobre Panamá. Incluye análisis socioeconómicos, demográficos, empresariales y geográficos para ayudar al inversor extranjero a seleccionar dónde y cómo invertir en el país. También permite encontrar proveedores para facilitar la exportación de las empresas panameñas.
- **PROPANAMA Conecta:** página web que, a través de la iniciativa Connect Americas del Banco Interamericano de Desarrollo, ofrece acceso a servicios para conectar con catálogos de empresas, bases de datos, servicios de apoyo empresarial, eventos y comunidades sectoriales y anuncios de licitaciones de interés, con el foco puesto en las mipymes panameñas.
- **Servicios de Apoyo al Exportador:** área de apoyo a la promoción comercial. PROPANAMA organiza y apoya a las empresas en eventos como foros, eventos especializados, ferias internacionales y ruedas de negocios en el extranjero.
- **Tablero Interactivo de Exportadores:** herramienta digital interactiva que muestra un mapa de Panamá con las distintas empresas exportadoras. Permite clasificar la información en función de numerosos parámetros, con el objetivo de facilitar el establecimiento de redes de contacto con proveedores y clientes nacionales o extranjeros.
- **Ventanilla Única de Comercio Exterior:** herramienta del Ministerio de Comercio e Industrias plenamente integrada con la web de PROPANAMA. Con un total de 7 ventanillas a nivel nacional, se encargan de centralizar en una herramienta los trámites de exportación mediante la interacción de las distintas entidades públicas pertinentes.

## PARAGUAY



# PARAGUAY – RED DE INVERSIONES Y EXPORTACIONES (REDIEX)

## MÉTRICAS GENERALES

PAÍS	Paraguay
NOMBRE	Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX)
TIPOLOGÍA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones
DEPENDENCIA ORGÁNICA	Ministerio de Industria y Comercio
AÑO DE FUNDACIÓN	2004
PÁGINA WEB	<a href="https://www.rediex.gov.py/">https://www.rediex.gov.py/</a>
PRESUPUESTO	13.692.472.000 PYG (2024) 1.879.027,31 USD
PERSONAL	No Disponible
EMPRESAS BENEFICIADAS Y % DE MIPYMES	No Disponible

Fuente: Informe de Auditoría nº6 / 2024.

### HISTORIA DE LA AGENCIA

REDIEX se creó en el año 2004 mediante el Decreto 4328, en el contexto del nuevo Plan Nacional de Exportación que busca lograr sinergias entre los sectores público y privados para potenciar la proyección externa y el nuevo relacionamiento internacional.

La entidad tiene dos áreas principales: la Dirección General de Planificación Estratégica, con la Dirección de Atracción de Inversiones, la Dirección de Inteligencia Competitiva y la Dirección de Apoyo a la Exportaciones; y la Dirección General de Proyectos, con la Dirección de Marca País y la Dirección de Gestión Administrativa. Se puede visualizar el organigrama de REDIEX [aquí](#).

### ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DEPENDENCIA MINISTERIAL

REDIEX depende del Ministerio de Industria y Comercio. La dirección de la agencia depende del Viceministro de REDIEX que cuenta con la Secretaría y recibe apoyo administrativo de la Agregaduría Comercial.

### PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO

Los objetivos de REDIEX son (1) promocionar las inversiones, locales y extranjeras para impulsar el desarrollo social y económico de Paraguay, (2) apoyar a la exportación de los sectores prioritarios y con potencial de exportación, (3) impulsar la Marca País Paraguay como herramienta de competitividad y (4) proporcionar servicios de inteligencia de



mercado. REDIEX dispone para ello de las siguientes líneas de trabajo:

- **Programas de Formación a la Promoción Exterior.** REDIEX, en el portal **PARAGUAY Export**, ofrece seminarios especializados en Comercio Internacional, así como artículos, guías, vídeos y podcasts con consejos sobre fortalecimiento de capacidades empresariales y sobre mercados internacionales. REDIEX también tiene disponible el **Reloj Exportador – Exportar en 12 pasos**, una guía en la que se explican 12 pasos necesarios para la exportación, así como enlaces a plataformas en las que se puede encontrar información relevante para cada uno de ellos. Además, a través de este portal se encuentra el acceso a la **Academia ConnectAmericas** del Banco Interamericano de Desarrollo, que ofrece cursos en línea, *webinars* y artículos y guías.
- **Servicios de Información y Asesoramiento.** REDIEX cuenta con la **Biblioteca Virtual REDIEX**, en la que hay documentación con información variada sobre temas relevantes tanto para exportadores como para inversores interesados en Paraguay. En la biblioteca se puede encontrar la Guía para Exportadores e información por sectores. Para asesorar a las empresas, REDIEX pone a su disposición el **Diagnóstico Exportador**, una herramienta que califica la capacidad exportadora de las empresas y saber cuál es su estado para afrontar ese paso. En la plataforma PARAGUAY Export también se ofrecen **publicaciones de comercio exterior, estadísticas y estudios sectoriales y de mercado especializados**. Además de esta información, pone a disposición de las empresas paraguayas, el buscador de **Oportunidades de Negocio**, donde las empresas pueden encontrar oportunidades tanto con empresas privadas verificadas como licitaciones públicas internacionales en América Latina. En el **Portal de trámites** hay información relevante para los exportadores, que incluye desde cómo obtener documentación necesaria para exportar, hasta trámites que no están relacionados con la internacionalización, como la obtención del certificado de MIPYME.
- **Programas de Promoción Comercial y Apoyo a la Implantación.** REDIEX cuenta con la plataforma **PARAGUAY Export**, que, entre otros servicios, permite **conectar con proveedores y compradores** para facilitar el comercio en Paraguay. REDIEX, a través de PARAGUAY Export, ofrece **información y apoyo a las empresas interesadas en asistir a eventos de promoción**, entre los que se incluyen **ferias y foros**, tanto en Paraguay como en

el extranjero. REDIEX también proporciona apoyo en el desarrollo del marketing internacional de las empresas, en la organización de misiones comerciales, ruedas de negocios y *networking* empresarial. Asimismo, hay un espacio para que las empresas que pertenecen a ciertas industrias, como alimentos y bebidas, puedan unirse a comunidades privadas en las que conectar con otras empresas del sector.

- **Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción de Marca País.** La **Dirección de Atracción de Inversiones** de REDIEX ofrece servicios de asesoría a inversores extranjeros en su proceso de implantación, les informa de las ventajas del país y las oportunidades de inversión, da apoyo y servicios a empresas ya establecidas en Paraguay, resuelve consultas en caso de que tengan dudas y organiza reuniones, eventos y videoconferencias. También pone a disposición información sobre los sectores prioritarios para la economía paraguaya y los distintos incentivos para la inversión. REDIEX cuenta con un banco de proyectos con aquellas iniciativas que buscan financiación, tanto del sector público como del privado. El **Portal de trámites** para invertir ofrece información a los inversores interesados en Paraguay sobre los pasos necesarios para la radicación permanente de inversores extranjeros, la apertura de empresas y formalización, registros obligatorios y los incentivos a la inversión. Además, en la **biblioteca** pone a disposición de los inversores información sobre los sectores de prioritarios, legislación relevante, listas de parques industriales y sobre otros aspectos relevantes para la inversión, así como guías del país en diversos idiomas. Con relación a la **Marca País**, Paraguay cuenta con una estrategia de competitividad internacional para capitalizar su reputación en el turismo, las exportaciones y la inversión extranjera directa. Para poder utilizar la Marca País de Paraguay, las empresas tienen que solicitarlo al Departamento de Marca País.

- **Instrumentos de Apoyo Financiero.** REDIEX tiene el **Proyecto 3865 OC-PR**, financiado con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo, cuyo objetivo es contribuir al aumento y la diversificación de las exportaciones paraguayas para ampliar la oferta de la exportación y de los mercados de destino y mejorar las capacidades de gestión en inteligencia y promoción comercial. Para poder participar en el proyecto, las empresas deben operar en los sectores prioritarios. También es un requisito realizar previamente el diagnóstico exportador. Una vez una empresa es parte del proyecto, puede obtener una financiación de entre 25.000 y 75.000 USD dependiendo de la actividad y la calificación de la empresa. En PARAGUAY Export también ofrece información sobre los **bancos, productos y servicios financieros** disponibles.

# ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Seminarios especializados, artículos, vídeos y podcasts, Reloj Exportador	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Diagnóstico Exportador	1 - Desarrollo incipiente o débil
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Biblioteca Virtual REDIEX, Información de mercados y estadísticas de PARAGUAY Export, Oportunidades de Negocio	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Portal trámites para la exportación	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	PARAGUAY Export - proveedores y compradores	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Ferias, foros, misiones comerciales, ruedas de negocios, desarrollo del marketing internacional, <i>networking</i> empresarial.	1 - Desarrollo incipiente o débil
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior		0 - No se contempla
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Dirección de Atracción de Inversiones, Portal de trámites para la inversión, Biblioteca para la inversión	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IX. Imagen y Marca País	Marca País	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	Proyecto 3865 OC-PR	3 - Nivel de implementación elevado

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

## RELACIÓN DE PROGRAMAS

- **Reloj Exportador – Exportar en 12 pasos:** guía en la que se explican 12 pasos necesarios para la exportación, así como enlaces a plataformas en las que se puede encontrar información relevante para cada uno de ellos.
- **Biblioteca Virtual REDIEX:** biblioteca que recoge documentación relevante para exportadores e inversores, con información por sectores, la Guía para Exportadores y guías del país en varios idiomas.
- **Diagnóstico Exportador:** herramienta que califica la capacidad exportadora de las empresas y saber cuál es su estado para afrontar su internacionalización a través de las exportaciones.
- **Portal de trámites:** portal de REDIEX que recoge tanto información relevante para exportadores e inversores, con los trámites necesarios para cada una de estas dos acciones, como trámites que no están necesariamente relacionados con la internacionalización de la empresa o la atracción de inversiones.
- **PARAGUAY Export:** plataforma que centraliza la mayor parte de los servicios de REDIEX, entre los que se encuentran los seminarios especializados, artículos, guías, vídeos, podcasts, estudios de mercado, identificación de oportunidades de negocio, estadísticas y estudios sectoriales, además de la base de datos de proveedores y compradores, las comunidades sectoriales, la información sobre el calendario de eventos y las instrucciones para participar en eventos de promoción como ferias y foros, tanto en Paraguay como fuera del país. También ofrece información sobre los bancos, productos y servicios financieros disponibles.
- **Dirección de Atracción de Inversiones:** proporciona servicios de asesoría a inversores extranjeros durante la implantación, les informa de las oportunidades de inversión y da servicios a las empresas ya establecidas para que sigan invirtiendo en el país. También resuelve consultas a las empresas interesadas y pone a disposición del inversor información sobre los sectores prioritarios para la economía paraguaya y los distintos incentivos para la inversión. En caso de que la empresa extranjera lo necesite, también organiza reuniones, eventos y videoconferencias.
- **Marca País:** estrategia de competitividad internacional para capitalizar su reputación en el turismo, las exportaciones y la inversión extranjera directa. Para poder utilizar la Marca País de Paraguay, las empresas tienen que solicitarlo al Departamento de Marca País.
- **Proyecto 3865 OC-PR:** proyecto financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo que tiene como objetivo aumentar y diversificar tanto las exportaciones paraguayas como el destino de las mismas. También pretende mejorar las capacidades de gestión en inteligencia y de promoción comercial. Las empresas tienen que operar en los sectores prioritarios y haber realizado el diagnóstico exportador para ser beneficiaria y obtener una financiación de entre 25.000 y 75.000 USD.

PERÚ



*prom*  
perú

## MÉTRICAS GENERALES

PAÍS	Perú
NOMBRE	PROMPERÚ (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo)
TIPOLOGÍA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones
DEPENDENCIA ORGÁNICA	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
AÑO DE FUNDACIÓN	1993
PÁGINA WEB	<a href="https://www.gob.pe/promperu">https://www.gob.pe/promperu</a>
PRESUPUESTO	150.000.000 PEN (2024) 40.604.228,72 USD
PERSONAL	417
EMPRESAS BENEFICIADAS Y % DE MIPYMES	No disponible

Fuente: PROMPERÚ, 2024

### HISTORIA DE LA AGENCIA

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) se creó en 1993, con el objetivo de formular la política informativa y centralizar la toma de decisiones para la difusión de la imagen y la realidad de Perú, además de crear la estrategia de promoción de las inversiones, el turismo y las exportaciones.

En 2007, PROMPERÚ se fusionó con la Comisión para la Promoción de Exportaciones (POMPEX), creada en 1996, y asumió sus funciones.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DEPENDENCIA MINISTERIAL

PROMPERÚ es una entidad adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo que disfruta de autonomía. Este organismo técnico especializado tiene competencias a nivel nacional e internacional. Consta de una Presidencia Ejecutiva, que es el órgano responsable de dirigir y gestionar la entidad, y está dirigido por el Presidente Ejecutivo, designado por el Ministro de Comercio Exterior y Turismo.

El órgano encargado de la administración de PROMPERÚ es la Gerencia General, que depende de la Presidencia Ejecutiva. Hay varios órganos, como la Oficina de Administración y la Oficina de Producción, que apoyan a la Gerencia. El Órgano de Control Institucional asegura la transparencia y la correcta gestión de recursos y bienes de PROMPERÚ.

Además, hay varios departamentos que apoyan a la Gerencia a alcanzar los objetivos de PROMPERÚ: Dirección de Promoción de las Exportaciones, Dirección de Promoción del Turismo, Dirección de Promoción de Inversiones Empresariales, Dirección de Coordinación de las Oficinas Regionales, Dirección de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior.

Organigrama interno de PROMPERÚ: [clic aquí](#).

## PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO

El objetivo de PROMPERÚ es contribuir al crecimiento del país a través de la promoción de las exportaciones, el turismo, las inversiones empresariales y la imagen de Perú.

PROMPERÚ cuenta con las siguientes líneas de trabajo:

- **Programas de Formación a la Promoción Exterior.** PROMPERÚ dispone de la herramienta **Aula Virtual**, que ofrece contenido virtual y gratuito sobre temas relevantes en los sectores de turismo y exportación, con el objetivo de fortalecer las capacidades de las empresas. Además de este servicio, PROMPERÚ cuenta con la aplicación **Exportemos.pe**, que tiene un apartado de **fortalecimiento de capacidades**, con **formaciones en temáticas especializadas** para empresas en proceso de internacionalización. Con un foco específico en turismo, también hay ofertas de formaciones dentro del programa **Turismo in**, con contenido especializado en formación sobre atracción, innovación e investigación en turismo, entre otras temáticas.
- **Servicios de Información y Asesoramiento.** Con relación a los sistemas de información, en la aplicación **Exportemos.pe** hay **estadísticas sobre las exportaciones peruanas**, accesible tanto por producto como por mercado de destino, información sobre la balanza de exportaciones, y su evolución en los últimos años. También hay una biblioteca con estudios de mercado, guías relevantes para el exportador e informes sobre temáticas de interés. Para facilitar las exportaciones y apoyar a las empresas, PROMPERÚ proporciona una **plataforma con un buscador de plaguicidas** por cultivos y países de destino de las exportaciones, así como **guías sobre etiquetados y requisitos de acceso** según el mercado final de las exportaciones. Para profundizar en la información de mercados extranjeros, se ha puesto a disposición del exportador la iniciativa **PROMO**, que proporciona información sobre oportunidades de mercado en diversos países del mundo, ordenados por continentes. Uno de los sectores prioritarios de PROMPERÚ es el

turismo, por lo que ofrece varios tipos de servicios de información y asesoramiento para las empresas en este sector. Uno de ellos es el **Programa Comercial para Empresas Turísticas**, que consta de una capacitación integral de 10 cursos virtuales para agencias de viajes y turismo o establecimientos de hospedaje. Antes de acceder a este programa, la empresa debe completar un test de diagnóstico empresarial virtual. En la plataforma **Turismo In** hay disponible información sobre estadísticas turísticas mundiales e informes con las últimas tendencias del sector, así como guías y manuales para las empresas interesadas en el turismo.

- **Programas de Promoción Comercial y Apoyo a la Implantación.** Los proyectos de promoción comercial y de apoyo a la exportación se lideran desde las **30 Oficinas de Promoción Comercial del Perú en el Exterior** (OCEX) en el mundo. Gracias a esta red, se pueden realizar acciones de inteligencia comercial y de estudio de mercados, así como establecer vínculos estratégicos con instituciones de otros mercados. También ayudan a fortalecer la participación de Perú en las negociaciones comerciales internacionales, así como en actividades de desarrollo de comercio, turismo, inversiones e imagen país. Asimismo, proponen la participación de productos peruanos en ferias comerciales, ruedas de negocios y misiones comerciales y resuelven consultas específicas de empresas en proceso de internacionalización en esos mercados. PROMPERÚ pone a disposición de compradores potenciales la plataforma **Perú Marketplace**, a través de la cual se pueden encontrar proveedores peruanos, contactar con ellos y hacer el pedido y su seguimiento. PROMPERÚ también realiza **campañas y eventos de promoción** de sectores relevantes para la economía peruana como la gastronomía, la moda y el turismo, así como organiza la asistencia de empresas peruanas a **ferias comerciales**. Para la promoción del turismo peruano, existe la aplicación **Perú Brochures**, una aplicación móvil gratuita que facilita conocer los destinos peruanos. A través de ella, se puede acceder a publicaciones relacionadas con la promoción del turismo peruano hasta en diez idiomas. Este servicio se complementa con la plataforma **¿Y tú qué planes?** que permite conocer ofertas de viaje, festividades y destinos turísticos al interior del país, con recomendaciones para viajeros. PROMPERÚ no realiza actividades de apoyo a la implantación.
- **Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción de Marca País.** Para atraer inversión extranjera directa y fomentar la reinversión de empresas extranjeras, PROMPERÚ tiene el programa **Invest Peru**. Además de



varias guías de inversión, Invest Peru ofrece servicios para las empresas extranjeras que quieran invertir en Perú, especialmente en los sectores prioritarios para la economía peruana: manufacturas inversas, turismo, energías renovables, alta tecnología, industria alimentaria y textil e indumentaria. Entre los servicios que ofrece, se incluyen la inteligencia y la prospección, con información sobre el marco legal y normativo y los costes de instalación y asesoría sectorial y legal. Además, se incluyen servicios de pre-inversión y *softlanding*, con elaboración de agendas de reuniones con actores públicos y privados, establecimiento de relaciones con gremios y cámaras relevantes, organización de delegaciones de inversores extranjeros, facilitación de vínculos con proveedores nacionales e integración al ecosistema peruano. También ofrece apoyo a la reinversión de empresas ya instaladas. Las OCEX también ofrecen apoyo a la atracción de inversiones dentro de este programa. PROMPERÚ cuenta con la **Marca Perú**. Las empresas o personas naturales interesadas pueden solicitar el uso de la Marca Perú para el uso institucional, en productos y en eventos para dar a conocer las exportaciones y el turismo peruano. Se trata de un signo oficial del Estado Peruano y la obtención de la licencia permite su uso durante dos años.

- **Instrumentos de Apoyo Financiero.** Para facilitar las exportaciones de las empresas peruanas, PROMPERÚ no ofrece ningún servicio directamente, ya que los programas ofrecidos dependen del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Este ministerio, pone a disposición de los **exportadores el Programa de Seguro de Crédito a la Exportación (SEPYMEX) y el Programa de Apoyo a la Internacionalización**. El SEPYMEX es un sistema de cobertura de créditos que las instituciones financieras nacionales entregan a la exportación cuyo objetivo es mejorar el acceso a la financiación de pequeñas y medianas empresas que cumplen ciertos requisitos. El Programa de Apoyo a la Internacionalización está orientado a incentivar el proceso de internacionalización de mipymes peruanas y ofrece cobertura a ciertos gastos relacionados con actividades de promoción, estudios de mercado y gastos de implementación, dependiendo de la estrategia de internacionalización seleccionada.

# ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Aula Virtual, Formaciones temáticas especializadas	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Programa Comercial para Empresas Turísticas	1 - Desarrollo incipiente o débil
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Exportemos.pe, PROMO, Turismo In	3 - Nivel de implementación elevado
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Plataforma de plaguicidas, Guías de etiquetados y requisitos de acceso	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	Peru Marketplace, Perú Brochures, ¿Y tú qué planes?	3 - Nivel de implementación elevado
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Oficinas de Promoción Comercial, Misiones comerciales, campañas, eventos y ferias	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior		0 - No se contempla
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Invest Peru	3 - Nivel de implementación elevado
IX. Imagen y Marca País	Marca Perú	3 - Nivel de implementación elevado
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	Programa de Seguro de Crédito a la Exportación, Programa de Apoyo a la Internacionalización	1 - Desarrollo incipiente o débil

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

## RELACIÓN DE PROGRAMAS

- **Aula Virtual:** herramienta que ofrece contenido formativo virtual y gratuito para fortalecer las capacidades de las empresas peruanas en temas relacionados con la exportación y el turismo.
- **Exportemos.pe:** plataforma y aplicación de PROMPERÚ que recoge información de mercados, estadísticas, documentación sobre barreras de entrada a otros mercados, estudios sobre oportunidades, calendario de eventos y fortalecimiento de capacidades para las empresas peruanas en proceso de internacionalización.
- **Turismo in:** plataforma que compila estadísticas, información de mercado, guías, manuales y formaciones para fortalecer el sector turístico peruano.
- **Buscador de plaguicidas:** plataforma que permite buscar el tipo de pesticida en cultivos y por países de destino para saber si el producto que se desea exportar cumple los requisitos del país de destino.
- **Guías a los exportadores:** guías sobre etiquetado y requisitos de acceso al mercado final de las exportaciones que permite a las empresas peruanas conocer las barreras de entrada.
- **PROMO:** iniciativa que recoge las oportunidades de mercado para las empresas peruanas por países. Además de las potenciales áreas de interés de las economías para las empresas, incluye información general sobre los países de destino.
- **Programa Comercial para Empresas Turísticas:** programa de capacitación integral que consta de 10 cursos virtuales para agencias de viaje y turismo. Un requisito de acceso a este programa es la realización de una prueba de diagnóstico para poder aprovechar los beneficios del programa.
- **Oficinas de Promoción Comercial:** red de oficinas de promoción comercial de Perú en el Exterior, que realizan acciones de inteligencia comercial y estudios de mercado, establecen vínculos con instituciones de otros mercados, ayudan a las empresas peruanas en las negociaciones, participan en actividades de desarrollo de comercio, atracción de inversiones, turismo, imagen país y actividades de promoción comercial.
- **Peru Marketplace:** plataforma que permite identificar proveedores peruanos según los productos de interés, contactar con ellos y hacer y seguir el pedido hasta que llega a destino.
- **Ferias comerciales, campañas y eventos de promoción:** organización de asistencia a ferias comerciales relevantes, así como en campañas y eventos de promoción de sectores clave para la economía peruana.
- **Perú Brochures:** plataforma y aplicación móvil cuyo objetivo es dar a conocer de manera gratuita destinos peruanos en diez idiomas.
- **¿Y tú qué planes?:** plataforma que permite conocer ofertas de viaje, destinos turísticos y festividades tradicionales en Perú. También tiene recomendaciones para viajeros.
- **Invest Perú:** programa que ofrece servicios para empresas extranjeras con interés en invertir en Perú. Entre estos servicios se encuentra el asesoramiento y proporción de documentación relevante para la implementación, así como apoyo en la elaboración de agendas de reuniones con agentes relevantes. También ayuda en la reinversión de empresas ya instaladas.
- **Marca Perú:** signo oficial del estado peruano. Es necesario tener una licencia para usarla y dar a conocer los productos, exportaciones y turismo peruano.
- **Programa de Seguro de Crédito a la Exportación (SEPYMEX):** sistema de cobertura de créditos para mejorar el acceso a la financiación de pequeñas y medianas empresas.
- **Programa de Apoyo a la Internacionalización:** programa para incentivar el proceso de internacionalización de mipymes peruanas. Ofrece la cobertura de ciertos gastos, información sobre el mercado de destino y gastos de implementación.

PORTUGAL

**AICEP**

Agência para o Investimento  
e Comércio Externo de Portugal

# PORTUGAL – AICEP PORTUGAL GLOBAL

## MÉTRICAS GENERALES

PAÍS	Portugal
NOMBRE	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP)
TIPOLOGÍA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones
DEPENDENCIA ORGÁNICA	Ministerio de Economía y Transición Digital
AÑO DE FUNDACIÓN	1982
PÁGINA WEB	<a href="https://www.portugalglobal.pt/">https://www.portugalglobal.pt/</a>
PRESUPUESTO	32.000.000 EUR (2024) 35.564.800 USD
PERSONAL	497 (2022)
EMPRESAS BENEFICIADAS Y % DE MIPYMES	No disponible

Fuente: Planificación de actividades (AICEP)

### HISTORIA DE LA AGENCIA

El origen de AICEP es la **Agência Portuguesa para o Investimento (API)**, que se fundó en 2002. API fue la primera agencia portuguesa en adoptar la figura de entidad pública empresarial y una de las primeras en tratar el tema los obstáculos estructurales que dificultan la inversión. En 2007, API pasó a recibir su nombre actual de Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) y absorbió las funciones de Investimento e Comércio Externo de Portugal (ICEP), que había sido creado en 1982.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DEPENDENCIA MINISTERIAL

AICEP es una agencia gubernamental, que depende del Ministerio de Economía y Transición Digital. El Consejo de

Ministros elige su junta directiva, que se compone de un presidente y cuatro miembros ejecutivos. Asimismo, cuenta con un Consejo Fiscal, un Contador Público, un Auditor Externo y un Consejo Asesor, integrado por miembros del Consejo Consultivo de Inversiones y Comercio Exterior. Su presidencia la ocupa Ricardo Arroja. Más información: [clic aquí](#).

### PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO

El objetivo de AICEP es promover la competitividad de la economía portuguesa. Para ello, realiza contribuciones para (1) aumentar el Valor Agregado Bruto como consecuencia de la estructuración de inversiones y flujos comerciales internacionales; (2) reducir el déficit de la balanza comercial a través del crecimiento de las importaciones y la sustitución de

las importaciones; (3) mejorar la empleabilidad. AICEP dispone para ello de las siguientes líneas de trabajo:

- **Programas de Formación a la Promoción Exterior.** AICEP cuenta con la **Academia AICEP**, que ofrece **formaciones**, tanto presenciales como virtuales, con el objetivo de formar a pequeñas empresas sobre aspectos básicos como **e-commerce** internacional y marketing digital, pero también ofrecen cursos más complejos como el programa de ESG para PYMES Exportadoras y cursos de marketing. Asimismo, se organizan sesiones específicas por países, así como la posibilidad de crear programas personalizados. Además de la capacitación de empresas, AICEP ofrece el **Programa Inov Contacto de Prácticas Internacionales para Personal Joven**, con la finalidad de apoyar la internacionalización de las empresas y promover la imagen de Portugal en el mundo.
- **Servicios de Información y Asesoramiento.** AICEP ofrece servicios de información a través del portal **Portugal Exporta**, donde hay **disponible información sobre mercados internacionales**, la exportación a través del comercio electrónico, acciones internacionales de formación y promoción, así como documentación de **apoyo** a la **Inversión Extranjera Directa**. Asimismo, dispone de una **biblioteca con información por países**, que incluye el ambiente de negocios, datos macroeconómicos, balanza comercial, importaciones, exportaciones y el marco legal y regulatorio del país de destino. También hay disponible información sobre **mercados de digitales y sectoriales**. Además de información, las empresas que se registran en **MI AICEP** tienen acceso a **asesoramiento en cuatro pasos de internacionalización**: diagnóstico de la situación de la empresa, selección de mercados que tienen más potencial para la empresa, elaboración de un plan de acción, entrada al mercado. En este proceso también se accede a la base de **oportunidades de negocio y a los concursos internacionales de los Planes de Recuperación y Resiliencia** de los países de la Unión Europea. Además, según el perfil de la empresa, se ofrece **una selección de clientes potenciales**. En el caso **organizaciones multilaterales**, también hay información sobre los distintos tipos de oportunidades en estas instituciones para las empresas portuguesas en función de los servicios que ofrecen, así como un apartado de preguntas frecuentes para ofrecer la información de manera ordenada y accesible. En septiembre de 2023 se lanzó la **Estrategia de ESG para pymes exportadoras** con una guía para ayudar a estas empresas a adoptar prácticas de ESG.
- **Programas de Promoción Comercial y Apoyo a la Implantación.** AICEP acude a numerosas ferias, eventos, *marketplaces*, y foros en colaboración con asociaciones sectoriales. Además, organiza rondas de negocios y misiones comerciales de prospección. Finalmente, a través de la plataforma **Buy from Portugal** se da visibilidad a los exportadores portugueses. Esta plataforma también permite buscar proveedores por tipo de producto, servicio, sector y mercado.
- **Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción de Marca País.** AICEP también ofrece apoyo a los interesados en invertir en Portugal. Hay disponible información específica para informar a inversores potenciales, que incluye cómo crear una empresa en el país, y el funcionamiento de los sistemas laboral y fiscal. Además de la información, el programa **Investir em Portugal** provee información, asesoramiento en la elección de emplazamiento, organización de visitas a Portugal para agendar reuniones con socios potenciales y apoyo en todo el proceso de creación de la empresa. Este programa está gestionado por el Comité de Inversiones de AICEP, que también monitorea que la inversión llegue a los sectores relevantes para la economía portuguesa. Asimismo, AICEP ofrece un programa de **incentivos financieros** consistentes en una subvención pública para las empresas extranjeras que implementen proyectos con un impacto positivo en la innovación, exportaciones de bienes o servicios y cree empleo altamente cualificado. Para dar a conocer ciertos sectores relevantes en la economía portuguesa, como la **moda sostenible y decoración**, **Made in Portugal** ha puesto a disposición de las empresas, campañas, la relación de empresas participantes, presencia en los medios de comunicación y una sala de exposiciones. AICEP organiza la **Portugal Restaurant Week**, cuya primera edición tendrá lugar en California, y su objetivo para dar a conocer la cocina portuguesa. Además, en el marco del programa **Portugal makes sense** se está desarrollando la campaña **Smart cities** para posicionar Portugal como proveedor cualificado de soluciones tecnológicas e inteligentes para el clúster de *Smart cities*.
- **Instrumentos de Apoyo Financiero.** Como instrumentos de apoyo financiero, AICEP ofrece **Portugal 2030**, que consiste en la provisión de incentivos financieros a las mipymes para que puedan exportar sus bienes y/o servicios y se embarquen en sus procesos de internacionalización. Por otro lado, AICEP ofrece información extensa sobre oportunidades de financiación con terceros, tanto a través de la pestaña de Organismos **Multilaterales** como con su

información sobre el **Plan de Recuperación y Resiliencia**, impulsado por el Consejo Europeo a través de los fondos Next Generation como instrumento de recuperación de la pandemia y que ofrece financiación a las empresas portuguesas en su proceso de digitalización, entre otros aspectos.



# ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Academia AICEP, Programa Inov Contacto	3 - Nivel de implementación elevado
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	MI AICEP	3 - Nivel de implementación elevado
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Portugal Exporta, Estrategia ESG	3 - Nivel de implementación elevado
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros		0 - No contemplado
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	Buy from Portugal	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Misiones y ferias	1 - Desarrollo incipiente o débil
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior		0 - No contemplado
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Investir em Portugal, incentivos financieros	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IX. Imagen y Marca País	Made in Portugal, Portugal makes sense, Smart cities, Portugal Restaurant Week	3 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	Portugal 2030, información sobre PRR y Multilaterales	3 - Nivel de implementación elevado

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

## RELACIÓN DE PROGRAMAS

- **Academia AICEP:** plataforma que ofrece sesiones formativas, tanto presenciales como virtuales sobre temáticas relevantes para empresas exportadoras. También hay formaciones sobre países específicos y se ofrece la opción de programas formativos personalizados.
- **Programa Inov Contacto de Prácticas Internacionales para Personal Joven:** programa de becas para jóvenes profesionales y para empresas portuguesas en proceso de internacionalización.
- **Portugal Exporta:** portal que recoge documentación sobre mercados internacionales, la exportación a través del comercio electrónico, acciones de promoción e información sobre los mecanismos de apoyo a la inversión extranjera directa. Además, cuenta con una biblioteca con información por países para que las empresas portuguesas puedan conocer aspectos relevantes de los países a los que planean internacionalizarse.
- **MI AICEP:** programa de asesoramiento en cuatro pasos de internacionalización diagnóstico de la situación de la empresa, selección de mercados que tienen más potencial para la empresa, elaboración de un plan de acción, entrada al mercado. Incluye el acceso a la base de oportunidades de negocio, concursos internacionales y el mecanismo de selección de clientes potenciales.
- **Estrategia de ESG para pymes exportadoras:** una guía para ayudar a estas empresas a adoptar prácticas de ESG en su proceso de internacionalización.
- **Buy from Portugal:** directorio de proveedores portugueses que permite buscar por producto, servicio, sector y mercado para encontrar al proveedor que más se ajuste a las necesidades de la empresa.
- **Made in Portugal:** iniciativa que recoge campañas online que dan visibilidad a industrias portuguesas como la moda y la decoración.
- **Portugal makes sense:** se está desarrollando la campaña **Smart cities** para posicionar Portugal como proveedor cualificado de soluciones tecnológicas e inteligentes para el clúster de ciudades inteligentes.
- **Portugal Restaurant Week:** primera edición de un evento de promoción de la cocina portuguesa que tendrá lugar en California en la primavera de 2025.
- **Investir em Portugal:** programa gestionado por el Comité de Inversiones de AICEP y ofrece asesoramiento en la elección de emplazamiento, organización de visitas a Portugal para agendar reuniones con socios potenciales y apoyo en todo el proceso de creación de la empresa para los inversores en Portugal. Además, el comité asegura que la inversión llegue a los sectores relevantes para la economía portuguesa.
- **Incentivos financieros:** subvención pública para las empresas extranjeras que implementen proyectos con un impacto positivo en la innovación, exportaciones de bienes o servicios y cree empleo altamente cualificado.
- **Portugal 2030:** programa que consiste en la provisión de incentivos financieros a las mipymes para que puedan exportar sus bienes y/o servicios y se embarquen en sus procesos de internacionalización.

# REPÚBLICA DOMINICANA



**PRO  
DOMINICANA**

CENTRO DE EXPORTACIÓN E INVERSIÓN  
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA.

# REPÚBLICA DOMINICANA – PRODOMINICANA

## MÉTRICAS GENERALES

PAÍS	República Dominicana
NOMBRE	Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (ProDominicana)
TIPOLOGÍA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones
DEPENDENCIA ORGÁNICA	Presidencia de la República
AÑO DE FUNDACIÓN	2003
PÁGINA WEB	<a href="https://prodominicana.gob.do/">https://prodominicana.gob.do/</a>
PRESUPUESTO	501.555.814 DOP (2024) 8.691.225,53 USD
PERSONAL	218
EMPRESAS BENEFICIADAS Y % DE MIPYMES	No disponible

Fuente: Portal de Transparencia ProDominicana, 2024.

### HISTORIA DE LA AGENCIA

En 2003 fue creado el **Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana** (CEI-RD), origen de la actual agencia, tras la fusión del Centro Dominicana de Promoción de Exportaciones (CEDOPEX) y la Oficina de Promoción de Inversiones (OPI-RD) en un solo organismo para poder centralizar los esfuerzos para impulsar la inserción competitiva del país y su ecosistema empresarial en los mercados internacionales.

Tras años de crecimiento y en el marco de una nueva Estrategia Nacional de Promoción de la Exportación e Inversión, en el año **2017 se crea ProDominicana** en su forma actual. Unos años antes, su predecesor había asumido también el desarrollo de la Marca País, uniéndose por lo tanto esta a la promoción de exportaciones e inversiones en la nueva institución.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DEPENDENCIA MINISTERIAL

ProDominicana está constituida como entidad pública dependiente de la Presidencia de la República Dominicana. Cuenta con un Consejo Directivo que preside sobre la Dirección Ejecutiva, que a su vez cuenta con las siguientes Direcciones: Innovación Estratégica, Relaciones Internacionales, Talento Humano y Servicios, Administrativa y Financiera, Exportación, Inversión, Inteligencia de Mercados y Marketing y Comunicaciones. Para visualizar el organigrama ProDominicana a continuación: clic [aquí](#).

### PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO

ProDominicana cuenta con los siguientes objetivos, según su Decreto de creación: ejecutar planes de acción e implementar

la Estrategia Nacional de Promoción de Exportaciones y Atracción de Inversiones, orientar la IED hacia inversiones que contribuyan al desarrollo de la cadena de valor de las empresas exportadoras, promover la internacionalización de las mipymes y fungir como centro de información de las actividades y servicios que ofrecen todas las instituciones del Estado.

Para ello, dispone de las siguientes líneas de trabajo:

- **Programas de Formación a la Promoción Exterior.** ProDominicana tiene la responsabilidad de formar el capital humano de empresas y potenciales exportadores. El portal **ProDominicana Capacita** unifica toda la oferta formativa de la agencia, ofreciendo hasta 16 cursos certificados virtuales y ocho cursos talleres asincrónicos en materia de internacionalización. Por otro lado, la agencia ha firmado alianzas estratégicas con distintas universidades, institutos y cámaras de comercio para organizar jornadas universitarias, encuentros, seminarios y capacitaciones diversos en materia de exportación, inversión, comercio electrónico, promoción turística y más. Destacan los planes de estudio de Gestión de Operaciones de Exportación y Comercio Exterior e Inversión Extranjera directa impartidos a través del **Instituto Dominicano Especializado en Comercio Exterior e Inversión (IDECOMEX)**. La iniciativa **SheTrades**, implementado junto al Centro de Comercio Internacional (ITC), pretende impulsar a las empresas lideradas por mujeres mediante capacitación en materia de internacionalización y específicamente de comercio electrónico.
- **Servicios de Información y Asesoramiento.** La herramienta **ProInteligencia** es una plataforma integral que centraliza toda la información comercial ofrecida por la agencia. **Data Market** muestra información comercial y de inversiones actualizada y personalizable a través de Power BI, Acceso a Mercados ofrece información sobre requisitos de acceso a distintos mercados, y Alertas Comerciales ofrece información actualizada sobre tendencias, oportunidades y obstáculos en distintos mercados internacionales. Por otro lado, el apartado Publicaciones recoge numerosos documentos como estudios, guías, informes o dossiers comerciales. ProDominicana tiene **servicios de asesoría empresarial** para mipymes, con un acompañamiento continuo incluyendo preparación previa, capacitación, asistencia técnica y tramitología. También ofrece asistencia a cualquier empresa en aprovechamiento de los acuerdos comerciales preferenciales suscritos, estudios de mercado a de manda del usuario, y asesorías para accesos a

mercados. La ruta de exportación muestra cómo exportar paso a paso en coordinación con la Oficina de Aduanas y otras autoridades competentes.

- **Programas de Promoción Comercial y Apoyo a la Implantación.** **ProDominicana Connect** es un espacio virtual que actúa como Marketplace, permitiendo a los exportadores dominicanos conectar con compradores internacionales y con un directorio de empresas interactivo para realizar *matchmaking* con clientes o proveedores. Además, siguiendo estrategias de posicionamiento en mercados prioritarios, la agencia coordina visitas a ferias comerciales internacionales y eventos similares mediante delegaciones empresariales, organiza misiones comerciales, y brinda al exportador la identificación de socios con agendas de negocios personalizadas. El Directorio de Exportadores de la agencia permite a los compradores extranjeros encontrar empresas proveedoras de distintos productos y servicios. No consta que ProDominicana disponga de programas o servicios de apoyo a la implantación en el exterior.
- **Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción de Marca País.** Además de la información comercial relativa a la inversión ofrecida por ProInteligencia, los **Servicios de Inversión** buscan atraer IED hacia el país ofreciendo un portafolio de inversión de proyectos en la República Dominicana, servicios de orientación y acompañamiento para proyectos de inversión, y asistencias para la expansión de proyectos ya existentes. **La Ventanilla Única de Inversión** es una herramienta que unifica todos los trámites relacionados con la IED para facilitar y aportar transparencia a los proyectos de inversión en el país. Además, ProDominicana tiene un **rol activo en la Marca País**, participando en su Comisión Multisectorial que reúne también a otras instituciones y a representantes del sector privado. La Marca País ayuda mediante campañas promocionales a posicionar la imagen del país para fomentar las exportaciones y la inversión, así como el turismo.
- **Instrumentos de Apoyo Financiero.** Aunque no ofrece instrumentos financieros por sí mismo, ProDominicana ha tejido una extensa red de cooperación con entidades nacionales e internacionales. El acuerdo con el Banco Nacional de las Exportaciones (BANDEX) o el programa CPPIP de Caribbean Export, la agencia regional de expansión empresarial, pueden brindar financiación a las empresas dominicanas en sus procesos de internacionalización. El programa SheTrades ofrece apoyo financiero a través de terceros para empresas lideradas por mujeres.

# ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	ProDominicana Capacita, IDECOMEX, SheTrad	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Servicios de asesoría empresarial, SheTrades	2 - Nivel aceptable de desarrollo
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	ProInteligencia	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Servicios de asesoría empresarial y guía de exportación	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	ProDominicana Connect	3 - Nivel de implementación elevado
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Ferias y misiones	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior		0 - No contemplado
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Servicios de Inversión, Ventanilla Única de Inversión	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IX. Imagen y Marca País	Rol activo en Marca País	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	Red de cooperación, SheTrades	1 - Desarrollo incipiente o débil

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

## RELACIÓN DE PROGRAMAS

- **Instituto Dominicano Especializado en Comercio Exterior e Inversión (IDECOMEX):** instituto de reciente creación dependiente directamente de la Dirección Ejecutiva de ProDominicana. Ofrece planes de estudios en Gestión Logística de Exportación y Gestión Internacional de Inversión Extranjera Directa, así como una Maestría en Comercio Exterior e Inversión Extranjera.
- **Gerencia de Eventos, Ferias, Misiones y Protocolo:** dirección de ProDominicana encargada de organizar y coordinar eventos de promoción comercial como ferias y eventos, misiones comerciales y ruedas de negocios.
- **ProDominicana Capacita:** portal que, a través de una Plataforma Virtual tipo MOOC, unifica toda la oferta formativa de la agencia, ofreciendo hasta 16 cursos certificados virtuales y ocho cursos talleres asincrónicos en materia de internacionalización
- **ProDominicana Connect:** marketplace virtual de ProDominicana auspiciado por fondos europeos. Permite a las empresas registradas realizar Networking y conectar con compradores internacionales o proveedores locales. Cuenta con un directorio interactivo de empresas y muestra alertas comerciales sobre sectores elegidos por los usuarios registrados, nacionales e internacionales.
- **ProInteligencia:** plataforma que unifica toda la gama de productos de información comercial ofrecida por ProDominicana. Data Market muestra información comercial y de inversiones actualizada y personalizable a través de Power BI, Acceso a Mercados ofrece información sobre requisitos de acceso a distintos mercados, y Alertas Comerciales ofrece información actualizada sobre tendencias, oportunidades y obstáculos en distintos mercados internacionales. Por otro lado, el apartado Publicaciones recoge numerosos documentos como estudios, guías de negocio e inversión, informes sectoriales y país, dossiers comerciales e información sobre acuerdos comerciales con otros países.
- **Servicios de asesoría empresarial:** sesiones de asesoría personalizada a demanda de la empresa solicitante. Permite solicitar estudios de mercado y de oportunidades comerciales en mercados de interés, y oferta asesorías para accesos a mercados, aprovechamientos de los acuerdos comerciales, licencias y registros de exportadores, y emisión de certificados. Especial foco en mipymes, a las que ofrece servicios de acompañamiento más integrales.
- **Servicios de Inversión:** el portal llamado Invest in Dominican Republic ofrece información de interés y promocional del país, mapas de desarrollo y sectores de inversión, portafolios de proyectos, guías de inversión y una serie de programas de asesoramiento para la inversión en el país, tanto en su fase previa como en fase de expansión. También promociona la inversión en turismo nacional con incentivos y facilidades de trámites para inversores.
- **SheTrades:** programa de capacitación implementado junto al Centro de Comercio Internacional (ITC), que incluye formaciones a empresas lideradas por mujeres en materia de internacionalización y comercio electrónico. Incluye acceso a herramientas de búsqueda de oportunidades, Hubs de Networking y apoyo a la promoción comercial, y hasta acceso a oportunidades de financiamiento a través de SheTrades Invest.
- **Ventanilla Única de Inversión:** servicio centralizado para inversores que unifica y simplifica todos los trámites en una única herramienta, para agilizar y añadir transparencia y seguridad jurídica a todos los procedimientos de inversión extranjera directa.



# URUGUAY



**Uruguay XXI**  
PROMOCIÓN DE INVERSIONES,  
EXPORTACIONES E IMAGEN PAÍS

# URUGUAY – URUGUAY XXI

## MÉTRICAS GENERALES

PAÍS	Uruguay
NOMBRE	Uruguay XXI (Instituto para la Promoción de las Inversiones y las Exportaciones de Bienes y Servicios)
TIPOLOGÍA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones
DEPENDENCIA ORGÁNICA	Ministerio de Relaciones Exteriores de Uruguay
AÑO DE FUNDACIÓN	1996
PÁGINA WEB	<a href="https://www.uruguayxxi.gub.uy">https://www.uruguayxxi.gub.uy</a>
PRESUPUESTO	133.000.000 UYU (2023) 3.391.559,43 USD
PERSONAL	No disponible
EMPRESAS BENEFICIADAS Y % DE MIPYMES	No disponible

Fuente: Información de gestión y contable

### HISTORIA DE LA AGENCIA

En 1995 se creó el Programa de Promoción de Inversiones y Exportaciones. Al año siguiente, en 1996, se creaba por Ley de Presupuesto el **Instituto para la Promoción de las Inversiones y las Exportaciones de Bienes y Servicios**, conocido como Uruguay XXI, como persona pública no estatal. Se le atribuyeron los siguientes cometidos: promover la radicación de inversiones extranjeras en el país; asesorar al Poder Ejecutivo en todo lo concerniente a aspectos que puedan mejorar las condiciones para la inversión y exportación; desarrollar y prestar servicios de información y apoyo a los exportadores e inversores, reales o potenciales; implementar la Ventanilla Única de Comercio Exterior (en adelante, VUCE), entre otros.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DEPENDENCIA MINISTERIAL

Uruguay XXI es una agencia dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores. Reporta a su Consejo de Dirección, que rige la institución y está conformado por el Ministro de Relaciones Exteriores como Presidente, los Ministros de Economía y Finanzas, Ganadería, Agricultura y Pesca, Industria, Energía y Minería, Turismo, y por el Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. La Dirección Ejecutiva queda a cargo de un Equipo de Dirección y Gerencial cuyas distintas áreas se pueden ver en el organigrama mostrado a continuación.

Se puede visualizar el organigrama interno de Uruguay XXI a continuación: clic aquí.

## PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO

La misión de Uruguay XXI es “colaborar al desarrollo de Uruguay promoviendo el arribo de inversiones extranjeras productivas, generadoras de empleo calificado en diversas áreas y apoyando a las empresas uruguayas para que inicien el proceso de exportación o fortalezcan sus operaciones a nivel internacional. Posicionar internacionalmente al país, facilitar el ambiente de negocios y ser referentes en la generación y difusión de información de inteligencia comercial.” Uruguay XXI dispone para ello de las siguientes líneas de trabajo:

- **Programas de Formación a la Promoción Exterior.** Aunque Uruguay XXI no ofrece cursos de formación activos, el **Centro de Información** ha publicado programas de interés que pueden considerarse manuales de formación. Es el caso del Programa de Formación en Habilidades de Exportación, publicado en 2019 en formato de presentación. También se organizan workshops y, webinarios, encuentros virtuales y talleres para la capacitación en aspectos concretos de los procesos de internacionalización. Sin embargo, no se contempla entre las actividades realizadas por la agencia la formación de talento humano para la internacionalización mediante cursos o titulaciones de una duración más prolongada. El programa **Finishing Schools** de Uruguay XXI en alianza estratégica con el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional ofrece financiación a las empresas que ejecuten planes de capacitación destinados al desarrollo de conocimiento técnico cuya consecuencia sea la incorporación de nuevo talento a la empresa.
- **Servicios de Información y Asesoramiento.** El Centro de Información de Uruguay XXI publica una amplia gama de documentos que aportan información relevante para mipymes y otros exportadores: documentos de trabajo con temáticas sectoriales, normativas o de caracterización del exportador, informes de comercio exterior, de departamentos y de países, fichas producto-destino, guías y programas, *business cases*, catálogos, y más. La **Ruta del Exportador** es una herramienta con información actualizada y confiable sobre los procesos necesarios para exportar, desde una fase previa de diagnóstico y análisis de mercado hasta la ejecución. Por otro lado, Uruguay XXI permite a las empresas contactar para recibir asesoramiento en materia de internacionalización, ofreciendo servicios para identificar el potencial exportador y pasos a seguir, las condiciones de acceso a mercados, inteligencia de mercados e información comercial, definición de estrategias de exportación y apoyo en la selección y acceso a mercados internacionales.

Uruguay XXI también ofrece información arancelaria a través del Sistema de Aranceles. La herramienta **Tú Exporta** de Uruguay XXI está pensada para mipymes, y ayuda a la exportación exonerada del pago de gravámenes y tributos a través de un procedimiento de despacho aduanero simplificado. La **Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)** es una herramienta para la tramitación digital de toda la documentación relacionada con la exportación.

- **Programas de Promoción Comercial y Apoyo a la Implantación.** Uruguay XXI acompaña a las empresas en sus labores de promoción comercial en otros países, ofreciendo asesoramiento y acompañamiento y organización de eventos. Permite acudir a las ferias internacionales con la delegación país “Uruguay Collective”, con un espacio de exhibición colectivo bajo una marca común, y organiza tanto rondas de negocios en el extranjero como en Uruguay, conocidas como misiones inversas, a menudo en colaboración con Cámaras de Comercio nacionales. La agenda de eventos de la agencia también incluye visitas organizadas a eventos internacionales como foros de distintas temáticas. Por último, Uruguay XXI ofrece servicios al comprador, ayudando a compradores interesados a coordinar reuniones con contrapartes locales y ofreciendo catálogos para compradores internacionales. **Mi E-Commerce 2024** es un programa de reciente creación que permite a las mipymes participantes crear una tienda online propia, ofreciendo a los participantes formación y asesoramiento y cubriendo los costes durante el primer año. No consta que Uruguay XXI ofrezca servicios de Apoyo a la implantación en el exterior.
- **Servicios de Atracción de Inversiones y Promoción de Marca País.** El portal de inversiones de Uruguay XXI ofrece asesoría gratuita para inversores extranjeros, tanto en la fase de atracción y pre-inversión como durante la instalación. Relativo al primero se realizan actividades promocionales del valor del país, se publica información tanto general como personalizada bajo demanda, y se lleva a cabo una labor de promoción comercial y organización de encuentros. En cuanto a la fase de instalación, se facilitan trámites y se dinamiza el desarrollo de clústeres y ecosistemas de inversión e innovación. Además de publicar guías de inversión, arancelarias, directorios de servicios y mapas digitales, Uruguay XXI cuenta con un simulador de Costos de Instalación en Uruguay. La **Ventanilla Única de Inversiones (VUI)** es una herramienta digital que centraliza toda la información sectorial y de trámites de manera accesible para el inversor. Para promocionar

la **Marca País de Uruguay**, la agencia ha establecido un programa de certificación y acompañamiento de la mano de LSQA, que permite a las empresas que cumplan con ciertos requisitos ser socios de la marca para impulsar su posicionamiento y prestigio internacional. En los últimos años se han creado también marcas sectoriales.

- **Instrumentos de Apoyo Financiero.** Uruguay XXI no oferta servicios específicos de acceso a financiación, aunque tiene programas que pueden ayudar gastos relacionados. Es el caso de Mi E-Commerce con los gastos de dominio web o Finishing Schools, que financia parte de los gastos de capacitación en exportación.

# ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Centro de Información, Finishing Schools	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Asesoramiento a medida	1 - Desarrollo incipiente o débil
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Centro de Información, Ruta del Exportador	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Tú Exporta, Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	Mi E-Commerce 2024	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Ferias y misiones comerciales	1 - Desarrollo incipiente o débil
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior		0 - No se contempla
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Portal de Inversiones, Ventanilla Única de Inversiones	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IX. Imagen y Marca País	Marca País de Uruguay	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito		0 - No se contempla

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

## RELACIÓN DE PROGRAMAS

- **Centro de Información de Uruguay XXI:** Uruguay ofrece información comercial, publicando una amplia gama de documentos que aportan información relevante para mipymes y otros exportadores: documentos de trabajo con temáticas sectoriales, normativas o de caracterización del exportador, informes de comercio exterior, de departamentos y de países, fichas producto-destino, guías y programas, *business cases*, catálogos, y más. También incluye informes sobre oportunidades comerciales y enlaza a otras de las herramientas que ofrece la agencia.
- **Finishing Schools:** herramienta desarrollada en alianza entre Uruguay XXI y el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional de Uruguay. Facilita el desarrollo de talento cofinanciando planes de capacitación llevados a cabo por empresas, cuando estos sean con el objetivo de aumentar las competencias técnicas de los trabajadores en materia de inversión y exportación e incorporen talento a su plantilla. Los entrenamientos digitales reciben una mayor financiación.
- **Marca País Uruguay:** una de las tres competencias principales de Uruguay XXI, busca otorgar un valor añadido a los productos y servicios generados en Uruguay actuando como marco de referencia que otorga posicionamiento y prestigio y permite a las empresas establecerse como socios del programa. También se utiliza para promocionar el turismo.
- **Mi E-Commerce 2024:** programa de comercio electrónico lanzado recientemente con el objetivo de ayudar a las empresas a crear su propia tienda online. Ofrece asesoría y sesiones de capacitación a las empresas participantes (especial orientación hacia las mipymes) de manera gratuita y cubre los gastos de gestión del dominio web durante el primer año.
- **Tú Exporta:** herramienta para mipymes, ayuda a la exportación exonerada del pago de gravámenes y tributos a través de un procedimiento de despacho aduanero simplificado. Facilita trámites aduaneros y administrativos en cuanto a tiempo y coste, y está pensado para exportaciones con montos reducidos.
- **Ruta del Exportador:** herramienta digital que ofrece información actualizada y gratuita sobre los pasos involucrados en el proceso de internacionalización de la empresa: preparación y autodiagnóstico, análisis de mercado, promoción comercial, pre-exportación (incluyendo información en materia fiscal y de trámites) y ejecución.
- **Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE):** herramienta digital para realizar de forma electrónica y desde un único punto de entrada todos los trámites vinculados a las operaciones de importación, exportación y tránsito. Permite gestionar licencias, permisos, certificados, declaraciones y demás autorizaciones, y está interconectado con la dirección nacional de aduanas.
- **Ventanilla Única de Inversiones (VUI):** herramienta única digital para el inversor extranjero, facilita los trámites necesarios para invertir en el país y presenta información sectorial a medida con la intención de clarificar y agilizar los procesos.





# CASOS DE ESTUDIO

## ESTRATEGIA DE LA AGENCIA

### NIVEL DE DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA AGENCIA

Cada cuatro años, el Consejo Ejecutivo de ApexBrasil presenta el plan estratégico de la agencia, elaborado con la participación de todas las áreas de la agencia y en estrecho diálogo con los principales actores del gobierno federal, los gobiernos estatales y el sector privado.

En la actualidad, está vigente el recién iniciado Plan Estratégico 2024-2027, para el que se puso en especial valor la transversalidad y la innovación como motores que dieron lugar al documento, tras un proceso de participación tanto de los empleados y directivos de la agencia como de los clientes y otras partes interesadas. Además, el plan se encuentra plenamente alineado con el resto de las políticas públicas nacionales, en especial con los Objetivos Estratégicos del Gobierno Federal en forma de los Planes Plurianuales. De especial relevancia para este estudio es el Programa Nacional de Apoyo a Microempresas y Pequeñas Empresas (PRONAMPE).

El diagnóstico estratégico de ApexBrasil comienza con un análisis exploratorio de cuatro escenarios o perspectivas: perspectiva interna, analizando los puntos fuertes y áreas de mejora de la agencia; perspectiva nacional, identificando políticas públicas relacionadas y alineando sus directrices con la diplomacia comercial brasileña; perspectiva internacional, realizando un análisis de otras agencias de promoción; y perspectiva futura, buscando identificar tendencias para establecer escenarios prospectivos sobre los que actuar. A raíz de estas perspectivas se establecen tres ejes de actuación: temático, operativo y de activación, que es transversal y actúa sobre los otros dos.

En base a este diagnóstico previo se establece la identidad estratégica la agencia. Así, la misión de ApexBrasil queda definida como “ampliar la presencia de Brasil en la economía global para impulsar el desarrollo sostenible del país,

contribuyendo con políticas públicas nacionales a través de las exportaciones, la internacionalización y la atracción de inversión extranjera.” Cuenta con un enfoque centrado en el desarrollo sostenible y comprometido con la responsabilidad ESG (medioambiental, social y de gobernanza) y la colaboración con el resto de las políticas públicas del país.

Teniendo en cuenta la misión y visión, se establece un mapa estratégico dividido en tres aspectos: sociedad (aquellos relacionados con las actividades que realiza la agencia), procesos internos (sobre el funcionamiento de la agencia) y sostenibilidad (factores macro a tener en cuenta en el planteamiento del resto de procesos). Con esto se establecen seis objetivos estratégicos (de los cuales los tres primeros corresponden a sociedad, el cuarto a los procesos internos y los dos últimos a la sostenibilidad) y una serie de indicadores estratégicos para medir el desempeño en cada uno de ellos:

- **Ampliar la participación de las empresas brasileñas en el exterior, desconcentrando orígenes y destinos, diversificando el perfil de las empresas exportadoras y promoviendo la sostenibilidad.**
  - Número de empresas apoyadas.
  - Número de empresas exportadoras apoyadas.
  - Número de compradores internacionales que participan en acciones.
- **Atraer inversiones extranjeras para promover la industrialización, la innovación y el crecimiento económico, en consonancia con las políticas públicas nacionales.**
  - Número de inversores atendidos.
  - Número de proyectos de inversión en Brasil apoyados.
- **Posicionar a Brasil como socio comercial, promoviendo sus empresas, productos, oportunidades de inversión y asociaciones innovadoras para satisfacer las necesidades emergentes de la sociedad global y la sostenibilidad del planeta.**
  - Número de acciones enfocadas la percepción de la imagen país.
  - NPS Institucional de Brasil: el *Net Promoter Score* es una métrica de evaluación que mide la satisfacción de los clientes.



- **Ser una agencia digital con modelos de negocio transversales y escalables que ofrezcan la mejor experiencia y valor a clientes y empleados.**
  - Índice de madurez digital de los productos del portafolio de ApexBrasil.
- **Aplicar continuamente las mejores prácticas de sostenibilidad y tener aptitudes para una gestión innovadora y excelente.**
  - Nivel de madurez de Apex Brasil en materia de sostenibilidad.
  - Nivel de madurez de ApexBrasil en materia de *compliance*.
- **Desarrollar una cultura organizativa de transversalidad, sinergia y resultados.**
  - Índice de pertenencia (compromiso y satisfacción) de los empleados de ApexBrasil.
  - Empleos estratégicos, que miden qué número de empleados están alineados con los objetivos y prioridades fijados por la dirección.

El objetivo 1 busca la diversificación de los sectores apoyados mediante la ‘neoindustrialización’ y la mayor participación de sectores estratégicos del país, además de nuevos modelos de negocio y apoyo a las micro y pequeñas empresas.

## GRADO DE LA DEFINICIÓN DE MERCADOS Y SECTORES ESTRATÉGICOS:

- **Concreción de los sectores (tradicionales, no tradicionales) y fundamentación.** ApexBrasil ha apostado recientemente por los sectores relacionados con la sostenibilidad ambiental y la ‘neoindustrialización’. Según el Consejo Nacional de Desarrollo Industrial (CNDI), los sectores de la neoindustrialización deben orientar la política industrial a largo para la modernización y crecimiento de la industria, y son los siguientes: (1) cadenas agroindustriales sostenibles y digitalizadas, (2) complejos sanitarios resilientes, (3) infraestructuras sostenibles que faciliten la integración de las cadenas productivas, (4) transformación digital de la industria, (5) descarbonización de la industria, (6) industrias críticas para la soberanía nacional y la defensa, y (7) vivienda sostenible y movilidad en las grandes ciudades. Otra forma de definir mercados y sectores estratégicos es a través del programa Exporta Mais Brasil, que cada año delimita unos sectores a potenciar mediante actividades de búsqueda de compradores extranjeros y promoción

comercial. También Invest in Brazil define una serie de sectores prioritarios: capital inversión y capital riesgo, *agribusiness*, minería, seguridad energética, energías renovables e infraestructuras.

- **Determinación del ámbito geográfico y fundamentación.** ApexBrasil delimita anualmente cuáles son sus mercados estratégicos. Así, en su Plan de Acción Anual 2023, ApexBrasil reconoce las regiones y bloques específicos donde se están realizando mayores esfuerzos en la generación de información comercial por ser considerados mercados objetivos: Mercosur, la Unión Europea, los BRICS (Rusia, India, China y Sudáfrica) y la Comunidad de Países de Habla Portuguesa. Además, algunos países resultan relevantes para sectores específicos, donde también se realizan mayores esfuerzos: es el caso de la carne de cerdo y de ave donde se mencionan países como Japón, Sudáfrica, Angola, Uruguay o Canadá. En el Plan de 2024 se reconoce la importancia de seguir profundizando en EE. UU. y China, y ampliar las actividades llevadas a cabo en regiones estratégicas como América Latina y Caribe, África, Oriente Medio y otros. A nivel interno, tanto el Plan Estratégico como el Plan de Acción Anual de 2024 reconocen la importancia de insertar las regiones Norte y Noreste en los mercados globales para contribuir al desarrollo justo, inclusivo y sostenible del país. Para ello, se delinean una serie de acciones de promoción comercial y planes de inversión apoyados por alianzas estratégicas con asociaciones e instituciones de la región.

## EXISTENCIA Y DE GRADO DE DESARROLLO DE LA ATRACCIÓN DE LA INVERSIÓN, Y EN SU CASO, CÓMO SE IMPLEMENTA.

Invest in Brasil es el portal de ApexBrasil encargado de atraer inversión extranjera directa, y está dirigida desde la Dirección de Inversiones de la agencia. En consonancia con el Objetivo 2 del Plan Estratégico de ApexBrasil, Invest in Brasil busca contribuir al desarrollo sostenible de Brasil priorizando inversiones que apalanquen sectores relacionados con la neoindustrialización, el ecosistema de innovación y la promoción de proyectos de infraestructura en el ámbito del Nuevo Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC), programa del Gobierno Federal de grandes inversiones en nueve áreas diferentes lanzado en 2023.

Para ello, Invest in Brasil ofrece información comercial en forma de estudios de mercado, asesoramiento fiscal, legal y burocrático, y ayuda a las empresas extranjeras en la búsqueda de socios locales. Además, organiza el Foro de Inversores de Brasil de forma anual. El programa ScaleUp in Brazil,

organizado de manera conjunta con asociaciones de capital privado y de capital riesgo, es un programa de aceleración para empresas tecnológicas extranjeras, a las que apoya para su implantación en Brasil.

Aunque las áreas estratégicas de promoción de inversiones no están específicamente encaminadas a las mipymes, sus efectos colaterales y de arrastre sobre la economía pueden ser beneficiosos para su inserción en las cadenas globales de valor, en tanto que la mejora de la infraestructura y la digitalización que conllevan reduzcan las barreras logísticas e informativas entre las mipymes y los mercados exteriores.

## NIVEL DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

### Resultados

#### Satisfacción del cliente

Un de las líneas de trabajo de ApexBrasil de su Plan Estratégico 2024- 2027 es el seguimiento y la evaluación para rastrear los resultados de las actividades desarrolladas y medir el progreso de las iniciativas estratégicas, con el objetivo de ayudar a la alta dirección a tomar decisiones en base a la información.

El seguimiento y la evaluación se realizan en tres niveles que están interconectados: i) Seguimiento técnico, que promueve el seguimiento continuo de la ejecución de los proyectos prioritarios; ii) seguimiento de la estrategia donde se analizan los cambios relevantes en los entornos internos y externo que tienen impacto en la estrategia, así como detallando los hechos relevantes sobre los objetivos e indicadores; iii) Comunicación de resultados, que tiene como objetivo la rendición de cuentas tanto a nivel interno de ApexBrasil como a la sociedad brasileña en general.

## ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

### DEDICACIÓN EXCLUSIVA A LA PROMOCIÓN A LA EXPORTACIÓN Y A LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

ApexBrasil cuenta con tres objetivos principales relacionados con la actividad que lleva a cabo: la promoción de las exportaciones, el fomento de la inversión extranjera, y las acciones imagen que contribuyan a reforzar los dos primeros

objetivos. Por lo tanto, es una entidad plenamente dedicada a la internacionalización de las empresas brasileñas, y aporta valor no solamente mediante acciones directas de apoyo a la exportación, sino con actividades menos tangenciales y más indirectas como son las de imagen. La mejora de la imagen busca posicionar a Brasil como socio comercial, promoviendo sus empresas, productos, oportunidades de inversión y asociaciones innovadoras. Además, la dedicación a estas actividades tiene un importante matiz de potenciar la sostenibilidad e inclusividad de la economía, ayudando a diversificar la oferta, desconcentrando orígenes (es decir, fomentando el desarrollo de ciertas regiones del país menos abiertas a los mercados internacionales) y diversificando el perfil de las empresas exportadoras apoyando a las empresas con menor tamaño y menos recursos.

### COLABORACIÓN INSTITUCIONAL

- **Grado de colaboración con otras agencias gubernamentales.** Como entidad vinculada por contrato de gestión al Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, ApexBrasil busca alinear en todo lo posible su Plan Estratégico con los Objetivos Estratégicos del Gobierno Federal, según su Plan Plurianual. La perspectiva nacional del diagnóstico estratégico de la agencia explica la labor realizada por la agencia de identificación de las políticas públicas del Gobierno Federal y sus distintas instituciones y organismos relacionadas con la actividad comercial, de tal forma que las acciones de ApexBrasil estén plenamente alineadas con la diplomacia comercial brasileña y se generen sinergias en la consecución de los objetivos de estas acciones y en la promoción de la imagen del país. Además, la propia estructura de Gobierno establecida en los Estatutos de ApexBrasil garantizan la interlocución de distintos actores en la toma de decisiones sobre su dirección estratégica. El Consejo Deliberante de ApexBrasil (CDA) está presidido por el Ministro de Desarrollo, Industria, Comercio y Servicios e integrado por representantes del Poder Ejecutivo Federal y del sector privado. Se encarga de dirigir estratégicamente a la agencia, y delibera sobre los planes de acción y presupuesto anuales. El Consejo Fiscal ApexBrasil (CFA) y la Junta Ejecutiva (DIREX) también están compuestos por representantes tanto del Poder Ejecutivo Federal como del sector privado y la sociedad civil. En los últimos años ApexBrasil ha activado numerosos instrumentos de cooperación con otras instituciones públicas, destacando el Convenio de Cooperación Técnica con el Banco do Brasil, que ofrece formación gratuita en Negocios Internacionales

con un enfoque en las mipymes brasileñas. También ha participado y sigue activamente la agenda legislativa del Gobierno Federal en cuestiones relacionadas con el comercio exterior, participando activamente en sesiones parlamentarias y manteniendo reuniones en distintas comisiones parlamentaras para garantizar el entendimiento interinstitucional, apoyado siempre por la labor de la Dirección de Relaciones Institucionales y Gubernamentales. Los Diálogos Exporta Mais Brasil han servido como instrumentos clave para identificar oportunidades y alinear prioridades con los poderes federales, estatales y municipales y con empresarios y otras partes interesadas. Por último, por su relevancia para este estudio merece especial mención el Ministerio de Emprendimiento, Microempresa y Pequeña Empresa, creado en 2023. Pese a su corta trayectoria, ya cuenta con un MoU con ApexBrasil, y ambas entidades han sido socios estratégicos en ferias y eventos llevados a cabo en los últimos meses.

- **Organismos Internacionales**. ApexBrasil ha firmado en los últimos años Memorandos de Entendimiento (MoU) con instituciones análogas en otros países, especialmente los de la comunidad lusófona. Con AICEP (Agencia de Inversiones y Comercio Exterior de Portugal) existe un MoU encaminado a potenciar los procesos de salida a los mercados exteriores de *startups* y mipymes, y con AIPEX (Agencia de Inversión Privada y Promoción de las Exportaciones de Angola) se ha firmado recientemente otro acuerdo para compartir información comercial y buenas prácticas, además de para realizar acciones conjuntas para estrechar los lazos comerciales entre ambos países. La agencia también forma parte de redes internacionales como la Asociación Mundial de Agencias de Promoción de Inversiones (WAIPA) o la Red Iberoamericana de Organismos de Promoción de Exportaciones y Atracción de Inversiones (RedIbero).
- **Sector privado**. El Acuerdo de Cooperación Técnica con Sebrae, el Servicio Brasileño de Apoyo a las Pequeñas y Microempresas, ha permitido generar sinergias en el apoyo a la internacionalización de estas empresas desde una fase de estructuración del negocio hasta las etapas más avanzadas de la exportación. El Sebrae es una entidad del sector privado con objetivos similares a ApexBrasil, buscando transformar a las pequeñas empresas en protagonistas del desarrollo sostenible en Brasil. ApexBrasil también cuenta con alianzas estratégicas con entidades del sector privado de educación, que ayudan a ampliar su oferta formativa y de capacitación. Por ejemplo, el Curso de Estrategia de Internacionalización

se imparte en colaboración con la Fundação Instituto de Administração. También se colabora con entidades como el Centro Brasil Design o la Escola Superior de Propaganda e Marketing. Los Proyectos Sectoriales son iniciativas en asociación con organizaciones sectoriales del sector privado, como cámaras de comercio o asociaciones de exportadores, para organizar rondas de negocios y otras actividades de prospección y promoción comercial para potenciar sectores de exportación en uno o varios países. En años anteriores, en torno a un tercio de las empresas involucradas fueron mipymes, que pueden beneficiarse de una cierta economía de escala para acudir a eventos que de otra forma podrían no ser rentables.

- **Existencia y grado de conexión con el nivel regional y/o local**. ApexBrasil presta sus servicios en el país a través de una red de seis oficinas en territorio nacional: la Oficina Sede, situada en Brasilia, y una sede para cada una de las regiones del país (Centro-Oeste, Norte, Nordeste, Sur y Sudeste). El Programa de Cualificación para la Exportación (PEIEX) de Apex Brasil ofrece apoyo integral a las empresas brasileñas en el inicio o ampliación de sus actividades de exportación. Para cubrir la totalidad del territorio brasileño, existen más de 40 centros PEIEX distribuidos en 18 estados. La reciente apertura de oficinas en regiones con menor nivel de desarrollo económico y menor tradición exportadora (en especial las regiones Norte y Nordeste) reflejan la apuesta de ApexBrasil por fomentar el desarrollo sostenible e inclusivo integrando a empresas de todo el territorio nacional en las cadenas globales de valor.
- **Apoyo a la política nacional de comercio**. La generación de información obtenida durante los procesos de seguimiento y evaluación de sus actividades y programas que realiza ApexBrasil se retroalimenta con los llevados a cabo por otros órganos de la administración. El Plan Estratégico vigente se elaboró tras un amplio y novedoso proceso de participación de todas las partes interesadas: directivos y empleados de ApexBrasil, representantes de otras instituciones gubernamentales, clientes, representantes de asociaciones del sector privado y de la sociedad civil aportaron sus insumos desde un enfoque cliente para detectar las distintas necesidades de las partes involucradas y trazar unos ejes de acción estratégicos en base a ese diagnóstico de necesidades. ApexBrasil sigue activamente la Agenda Legislativa nacional en los temas relacionados con el comercio exterior, reforma tributaria, economía e industria, participando en sesiones parlamentarias y en reuniones de las Comisiones pertinentes de la Cámara de Diputados

y del Senado. También es integrante del Comité Nacional de Política para la Promoción de Cultura Exportadora.

- **Existencia de oficinas de representación en el extranjero en países clave para el país.** Existe un total de nueve oficinas de ApexBrasil en el exterior, alcanzando las regiones de Oriente Medio, Norteamérica, Asia y Pacífico, Suramérica y Europa; y con dos representaciones a través de terceros en Sudáfrica y la India. La apertura de nuevas oficinas comerciales fue uno de los objetivos contemplados en el anterior Plan Estratégico y recogido en el Plan de Acción de 2023. Las oficinas en el extranjero son instrumentos para proyectar la capilaridad de la agencia hacia mercados objetivo, ofreciendo servicios de promoción empresarial (rondas de negocios, *matchmaking*, etc.) y de apoyo a la instalación física o virtual con un nivel de concreción mayor que en aquellos países sin oficina de representación. Aunque las oficinas en el extranjero no están física ni orgánicamente integradas en las Embajadas y Consulados de Brasil, existe un amplio grado de colaboración institucional entre estas, y es habitual que colaboren en ferias, foros, ciclos de actividades y en la implementación de algunos de los programas de la agencia.
- **Grado de accesibilidad de las mipymes a los servicios de la Agencia: servicios gratuitos o de pago.** Además de poder acceder libremente a los documentos y herramientas de información comercial publicados por la agencia y a algunos de los cursos de capacitación, otras herramientas digitales como el Autodiagnóstico de comercio electrónico o la Plataforma Brasil Exportação son gratuitas. Al igual que en otras ocasiones, es importante para las mipymes que las acciones más relacionadas con las fases iniciales del proceso de internacionalización (en este caso, capacitación, información comercial y autodiagnóstico previo) sean gratuitos para reducir la aversión de las empresas que menos recursos tienen realizar desembolsos monetarios. Los programas de asistencia técnica, asesoramiento y promoción comercial de ApexBrasil son en su mayoría de pago, aunque la agencia subvenciona gran parte de los gastos y, al no tener ánimo de lucro, ofrece precios muy por debajo de mercado. Este es el caso de programas como *Matchmaking on Demand*. También hay casos mixtos como Startup Outreach, que cuenta con servicios gratuitos de formación y promoción comercial para todas las empresas, pero la consultoría solo es gratuita para las mipymes. Mais Ferias cubre algunos gastos de participación en ferias, pero no distingue entre pequeñas y grandes empresas. El Programa Exporta Mais Brasil, en el que se han volcado

numerosos esfuerzos desde su implementación en 2023, facilita a las empresas participantes encuentros con compradores internacionales vinculados a productos y servicios específicos y no tiene coste para las empresas brasileñas.

# HERRAMIENTAS

A continuación, se presentan los programas de ApexBrasil distribuidos en cada uno de los bloques de herramientas, junto con las valoraciones sobre su grado de implantación:

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Plataforma de Formación a Distancia, Talleres de Competitividad, Encuentro X-Port	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Programa de Qualificação para a Exportação (PEIEX), Programa Startup Outreach Brasil, Matchmaking on Demand, Mujeres y Negocios Internacionales	3 - Nivel de implementación elevado
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Inteligência da ApexBrasil	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Programa de Qualificação para a Exportação (PEIEX), Programa Startup Outreach Brasil	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	Plataforma Brasil Exportação	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Misiones de Expansión Internacional, Programa +Fairs, Exporta Mais Brasil	3 - Nivel de implementación elevado
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior	Instalación Virtual en el Exterior, Instalación Física en el Exterior, Programa Startup Outreach, TechMakers	3 - Nivel de implementación elevado
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Invest in Brazil, ScaleUp in Brazil	3 - Nivel de implementación elevado
IX. Imagen y Marca País	Acciones de imagen	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	TechMakers, Design Export, acceso BNDES	1 - Desarrollo incipiente o débil

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

Como se expone en el apartado anterior, todos los programas que ofrecen financiación, descuentos o que son gratuitos para las mipymes contribuyen a la reducción de barreras para su inserción en las cadenas globales de valor. Por otro lado, aunque se plasme de manera desigual en distintos programas, todas las acciones de ApexBrasil están encaminadas a lograr un desarrollo sostenible e inclusivo, que pasa por diversificar los orígenes de exportación y aumentar el número de empresas. Por lo tanto, muchos programas cuentan con líneas específicas para mipymes y dedican recursos a subvencionar sus actuaciones.

El Programa de Cualificación para la Exportación PEIEX ha desarrollado con sus más de 40 oficinas una gran capilaridad por todo el territorio nacional, para preparar en especial a las mipymes con formación y asesoría personalizada. Su éxito queda patente en que, hasta ahora, se han firmado más de la mitad de los Términos de Adhesión al programa con mipymes.

En materia de promoción comercial, el programa Mais Ferias acerca nuevos mercados para empresas pequeñas, reduciendo costes y ayudando a las delegaciones a juntarse bajo Pabellones Oficiales que aumentan su visibilidad y aprovechan la imagen país. Igualmente, los Planes Sectoriales son esenciales para involucrar a empresas que, por su reducido tamaño, no verían económicamente rentable organizar por sí mismos ruedas de negocios y visitas comerciales.

El uso de las oficinas de ApexBrasil en el extranjero con los programas de instalación virtual y física en el exterior son de gran utilidad para mipymes, que pueden no contar con los recursos necesarios para realizar una implantación comercial en nuevos destinos y para quienes los servicios de *softlanding* pueden ayudar a penetrar nuevos mercados.



## ESTRATEGIA DE LA AGENCIA

### NIVEL DE DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA AGENCIA

La misión de ProColombia es promover las exportaciones de los bienes no mineros y servicios en el mundo, a Colombia como un destino atractivo para la inversión extranjera directa y el turismo internacional para contribuir al desarrollo sostenible e inclusivo del país.

La estrategia de ProColombia se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026, desarrollada por el Gobierno del Cambio. Dentro del sector Comercio, Industria y Turismo, se proponen seis transformaciones para fomentar el cambio tecnológico en la producción industrial del país y mejorar la productividad, aumentar las exportaciones de bienes no minero energéticos e incrementar el bienestar de los territorios y personas mediante del desarrollo del potencial turístico del país.

Para la consecución de estos objetivos, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, junto a sus entidades adscritas y vinculadas, ha elaborado su Plan Estratégico Sectorial con objetivos, estrategias y acciones concretas para afrontar los retos establecidos en el PND. Este plan, presentado para el periodo 2023 – 2026, cuenta con seis ejes:

- **Reindustrialización.** Con el objetivo de dejar de ser una economía basada en la extracción para ser una economía del conocimiento, productiva y sostenible, se presente reindustrializar el país para aumentar la generación de valor.
- **Internacionalización.** Para equilibrar las relaciones económicas y comerciales de Colombia con el mundo y asegurar el intercambio justo, recíproco y creciente de bienes y servicios ofrecidos y demandados.
- **Turismo sostenible e incluyente.** Dirigido a construir capacidades para consolidar el desarrollo sostenible

y responsable del turismo en el país, mejorando las prácticas de inclusión e innovación que realizan los entes gubernamentales, las empresas, las comunidades y los territorios, incrementando las oportunidades para la creación de valor social y económico en la oferta turística, para aumentar la demanda de viajeros y el reconocimiento turístico del país.

- **Economía popular.** Orientada a facilitar el acceso a instrumentos que favorezcan el crecimiento y que permitan la permanencia de las unidades de economía popular.
- **Cierre de brechas territoriales.** Con el objetivo de promover y fortalecer el desarrollo económico de las regiones, focalizando esfuerzos en las más vulnerables y rezagadas para cerrar brechas existentes.
- **Transformación institucional.** Para transformar la capacidad y la respuesta institucional para el fortalecimiento de la confianza y la participación ciudadana en las entidades del sector.

Las estrategias de todos los servidores públicos del sector giran en torno a estos aspectos clave del Plan Estratégico Sectorial para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos y dar respuesta a los retos a los que Colombia se enfrenta. Como agencia gubernamental dependiente del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los objetivos estratégicos de ProColombia están orientados a contribuir al desarrollo de los ejes establecidos en el Plan Estratégico Sectorial y son:

- Promover la inversión y facilitar que inversionistas extranjeros conozcan, visiten e inviertan en Colombia, en todos los sectores, y con especial interés en aquellos que generen transformación productiva en el país.
- Promover a Colombia como destino turístico vacacional y de reuniones para que viajeros internacionales visiten Colombia y organicen eventos internacionales en el país.
- Promover a Colombia como proveedor de bienes no minero-energéticos y servicios en los mercados internacionales, de acuerdo con la demanda.

- Promover la expansión de las empresas colombianas en el exterior.
- Brindar información de oportunidades comerciales y ofrecer programas de formación y adecuación de oferta exportable o potencialmente exportable de las regiones y programas que permitan facilitar los procesos de exportación.
- Contribuir al posicionamiento de la marca país y a la divulgación de la riqueza y los valores nacionales.

Casi todos estos objetivos están relacionados con las mipymes, ya que se pueden beneficiar de la promoción de las empresas colombianas en el exterior y de la oferta de programas de formación. Con relación al turismo, se pretende que el sector se desarrolle de manera sostenible, para lo que la implicación de las mipymes es indispensable, sobre todo en zonas rurales.

#### **GRADO DE LA DEFINICIÓN DE MERCADOS Y SECTORES ESTRATÉGICOS:**

- Concreción de los sectores (tradicionales, no tradicionales) y fundamentación. Dentro de los sectores priorizados por la economía colombiana, destaca el turismo, que cuenta con un plan propio (Plan Sectorial de Turismo 2022 – 2026) con el objetivo de que Colombia sea reconocida internacionalmente como el “País de la belleza” por su riqueza representada en sus diversos ecosistemas y su patrimonio cultural. Además del turismo, los siguientes sectores se priorizan tanto en el desarrollo de la inversión colombiana en el exterior como en la atracción de la inversión extranjera directa:
  - Agroindustria y producción de alimentos
  - Agroquímicos
  - Energía
  - Infraestructura
  - Fondos de capital privado, capital riesgo
  - Infraestructura hotelera y turismo
  - Logística
  - Inmobiliario
  - Manufacturas
  - Servicios de salud y ciencias de la vida
  - Tecnología de la información e industrias creativas
  - Modas y textiles

#### **DETERMINACIÓN DEL ÁMBITO GEOGRÁFICO Y FUNDAMENTACIÓN**

Con la revisión documental realizada no se ha podido identificar si desde ProColombia se priorizan mercados objetivo-específicos para las exportaciones y las inversiones colombianas. Sin embargo, se brinda apoyo a las empresas interesadas en su internacionalización, independientemente del destino, siendo este apoyo más completo en aquellos países en los que ProColombia cuenta con representación en oficinas comerciales, ya que son indicativo de qué mercados se consideran más relevantes.

Con relación a la atracción de inversiones, tampoco se ha podido dilucidar si actualmente hay prioridades respecto a los países que se busca que inviertan en Colombia. En el periodo entre 2016 y 2020, los principales inversores en Colombia fueron Estados Unidos, España, Inglaterra y Canadá.

#### **EXISTENCIA Y DE GRADO DE DESARROLLO DE LA ATRACCIÓN DE LA INVERSIÓN, Y EN SU CASO, CÓMO SE IMPLEMENTA.**

Con relación a la atracción de la inversión extranjera directa, ProColombia cuenta con el portal Invest in Colombia, que dispone de un buscador de oportunidades, guías para la inversión, la relación de los sectores prioritarios y las últimas noticias relevantes para la inversión. Asimismo, ofrece servicios a las empresas interesadas en invertir en Colombia.

El buscador de oportunidades permite buscar proyectos de inversión por sector y por importe, lo que favorece que las mipymes anuncien sus proyectos para que los inversores extranjeros puedan identificarlos.

Además, la Red Nacional de Agencias Promotoras de Inversión (Red Invest) coordina su trabajo con ProColombia tanto en el intercambio de buenas prácticas como en el posicionamiento de las regiones a través de una estrategia de comunicaciones. Asimismo, la Red Invest está trabajando en la identificación de obstáculos a la inversión directa para trazar un plan de acción que permita resolverlos y favorecer la llegada de inversiones.



## NIVEL DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

### Resultados

#### Satisfacción del cliente

ProColombia tiene un sistema de gestión de calidad que se estructura bajo 5 pilares: i) evaluación de la satisfacción del cliente; ii) estandarización de procesos; iii) iniciativas para la mejora; iv) nuevos modelos de gestión; v) innovación de la gestión.

## ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

### DEDICACIÓN EXCLUSIVA A LA PROMOCIÓN A LA EXPORTACIÓN Y A LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

ProColombia es la entidad dedicada a la promoción del turismo, la inversión extranjera en Colombia, las exportaciones no minero energéticas y la imagen país para contribuir al desarrollo sostenible del país.

Al estar enmarcada en el Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la estrategia de ProColombia tiene como objetivo que sus acciones perduren en el tiempo y no sean un mero apoyo puntual a la exportación y a la inversión, abogando por la sostenibilidad de sus programas y que éstos tengan un efecto transformador en la economía colombiana. Este aspecto es especialmente relevante para las mipymes pues pueden recurrir a los servicios de ProColombia sabiendo que el fin es contribuir a su proceso de internacionalización de manera continuada.

### COLABORACIÓN INSTITUCIONAL

- Grado de colaboración con otras agencias gubernamentales. ProColombia es una agencia gubernamental que depende del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Por tanto, su estrategia está integrada dentro del Plan Estratégico Sectorial del Ministerio. Las entidades adscritas al mismo han participado en la elaboración de dicho plan para asegurar que todas lo incluyen en las suyas. Dentro de los aliados estratégicos de ProColombia se encuentran Colombia Productiva (entidad que busca mejorar la productividad de las empresas de los sectores seleccionados), Innpulsa

(ejecuta la estrategia nacional para la reindustrialización y el cierre de brechas sociales y territoriales, a través del emprendimiento, la innovación, el desarrollo de la economía popular y el fortalecimiento de las mipymes colombianas) y FONTUR (promueve el crecimiento económico y desarrollo social de la nación, potencializando la infraestructura y la competitividad turística, así como la promoción de Colombia y sus destinos). Todas estas instituciones también son entidades adscritas al Ministerio, por lo que sus estrategias están alienadas con el Plan Estratégico.

- Organismos Internacionales. De manera puntual, ProColombia colabora con organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe (CAF). La colaboración con estas instituciones se realiza de manera puntual para ciertos proyectos como son las Fábricas de Internacionalización lanzadas en 2021 con ambas o mediante la firma de acuerdos como el firmado con el CAF en 2024 para la transferencia pedagógica en turismo sostenible por parte de Portugal a los municipios de Guapi (Cauca) y Nuquí (Chocó). El BID también ha apoyado a ProColombia en la creación de Export Access, una herramienta que facilita la comercialización de productos y servicios en los mercados internacionales.
- Sector privado. El sector privado está presente en la Junta Asesora de ProColombia ya que hay dos representantes del sector privado con sus respectivos suplentes designados por el Presidente de la República. En Colombia existe una red de Cámaras de Comercio (Confecámaras), que son organizaciones de derecho privado, sin ánimo de lucro. La red cuenta con 58 cámaras distribuidas por el territorio colombiano y también ofrecen servicios para la internacionalización de las empresas colombianas. ProColombia y Confecámaras colaboran de manera puntual en algunos proyectos.
- Existencia y grado de conexión con el nivel regional y/o local. ProColombia tiene ocho oficinas regionales, una sede principal en Bogotá y presencia en 21 departamentos, asegurando así su presencia en todo el país. Esto facilita que las empresas que no están en la capital, incluidas las mipymes, puedan acceder a los servicios de ProColombia sin necesidad de grandes desplazamientos, favoreciendo así el acceso a sus servicios y mejorando su efectividad.

- Apoyo a la política nacional de comercio. Aunque no constan mecanismos específicos de trasvase vertical de información desde ProColombia hacia el Gobierno Nacional, el Gobierno organizó un Encuentro Nacional de Planeación Participativa para establecer las bases del Plan Nacional de Desarrollo en el que es probable que ProColombia participara para aportar insumos. Sin embargo, no se ha podido verificar mediante revisión documental de fuentes abiertas.
- Existencia de oficinas de representación en el extranjero en países clave para el país.. ProColombia tiene presencia en 32 países fuera de Colombia a través de 24 oficinas y representantes comerciales. A través de esta red de oficinas, ProColombia ofrece apoyo y asesoría a los clientes, facilitando el acceso a los servicios e instrumentos enfocados a contribuir y facilitar el diseño de su estrategia de internacionalización, con la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocio.
- Grado de accesibilidad de las mipymes a los servicios de la Agencia: servicios gratuitos o de pago. Salvo los gastos asociados a las actividades de promoción comercial como son asistencias a ruedas de negocios o ferias internacionales, la mayoría de los servicios ofrecidos por ProColombia son gratuitos. En materia de capacitación, de investigación de mercado y de uso de plataformas online, las mipymes pueden beneficiarse de los servicios a coste cero. Otros programas son mixtos: fábricas de Internacionalización ofrece algunas líneas gratuitas y otras de pago (siempre a precios inferiores a mercado) y descuentos especiales para las mipymes. Ella Exporta a África resulta gratuito por estar financiado por el BID, pero tiene plazas limitadas.

# HERRAMIENTAS

A continuación, se presentan los programas de Procolombi distribuidos en cada uno de los bloques de herramientas, junto con las valoraciones sobre su grado de implantación:

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Portal de Formación Exportadora, Vuelta al Mundo PROCOLOMBIA, Cultura Exportadora	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Fábricas de Internacionalización, Ella Exporta a África, Colombia Trade	2 - Nivel aceptable de desarrollo
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Servicios de Información, Simulador de Costes Logísticos	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Export Access.	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	Colombian B2B Marketplace	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Macrorruedas de negocios, ferias y workshops.	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior	Fábricas de Internacionalización (Expansión Internacional)	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Invest in Colombia	3 - Nivel de implementación elevado
IX. Imagen y Marca País	Marca País Colombia, workshops.	3 - Nivel de implementación elevado
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	Acceso a otras entidades MINCIT	1 - Desarrollo incipiente o débil

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

ProColombia reconoce la importancia de las mipymes en su tejido productivo, e informa de qué porcentaje de las empresas ayudadas con cada programa son de esta categoría. En este sentido, destacan programas como Fábricas de Internacionalización, que a través de sus seis líneas de trabajo opera casi en su totalidad (en torno al 90%) con mipymes, o las macro ruedas de negocios, encuentros empresariales y ferias.

Programas como Ella Exporta a África y herramientas como Export Access son únicamente accesibles para mipymes. En ambos casos cuentan con financiación del Banco Interamericano de Desarrollo, lo que pone de manifiesto la importancia de las relaciones institucionales adecuadas con financiadores multilaterales para poder profundizar más en la integración de las mipymes en las cadenas globales de valor.

Los seminarios de cultura exportadora son un instrumento específico de ProColombia que resulta clave para las mipymes porque potencia el paso anterior incluso al proceso de internacionalización: la motivación para exportar, poniendo valor la importancia de las exportaciones para desarrollar un modelo de negocio más sostenible. Si bien las grandes empresas tienen tendencia a contar con personal más cualificado y una dirección estratégica que plantee en términos más adecuados la necesidad de abrir mercados, para las micro y pequeñas empresas este primer paso inicial de información y motivación resulta especialmente necesario.

## ESTRATEGIA DE LA AGENCIA

### NIVEL DE DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA AGENCIA

De acuerdo con su ley de creación, las funciones de PROCOMER son: diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones, apoyar técnica y financieramente al Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) para administrar los regímenes especiales de exportación, promover y proteger los intereses comerciales del país en el exterior, centralizar y agilizar los trámites de importación y exportación, y dar seguimiento a las estadísticas del comercio exterior. Actualmente se define como el pilar de apoyo para las empresas costarricenses, especialmente las pymes, en su proceso de internacionalización.

En 2022, el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) de Costa Rica lanzó el Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2022-2026. En él se citan cuatro ejes centrales de actuación: el comercio exterior, la inversión extranjera directa, la facilitación del comercio y la OCDE. Este último es el más diferencial, ya que el ingreso de Costa Rica a esta organización en 2021 ha generado un cambio en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas nacionales. Además, entre los objetivos estratégicos de este plan se encuentra “ejercer la rectoría de la política de comercio exterior, armonizando y articulando acciones con PROCOMER, así como la relación con entidades gubernamentales correspondientes”.

En 2023 PROCOMER lanzó su actual plan estratégico, Estrategia PROCOMER 2023-2026, en línea con el PEI del Ministerio de Comercio Exterior. En él, define el siguiente propósito estratégico: “Generar bienestar incluyente y sostenible en todas las regiones de Costa Rica a través de la creación de más empresas exportadoras, la diversificación de las exportaciones y la inversión extranjera directa, los encadenamientos de pymes con grandes exportadoras, el redireccionamiento del talento humano necesario para producción y la agilización del comercio.” Por lo tanto, se aprecia cómo en los últimos años la agencia ha querido poner

en relieve la importancia de las mipymes, y específicamente, de tratar de aprovechar el efecto arrastre de las grandes empresas ya exportadoras para facilitar la inserción de las mipymes en las cadenas globales de valor, con lo que PROCOMER llama “encadenamientos”.

En el plan, la agencia hace un balance de su recorrido histórico en cinco etapas, durante las cuales existe una evolución desde una agencia centrada en el desarrollo de las capacidades de exportación, hacia el crecimiento de las exportaciones, la diversificación y eficiencia, la inclusión y negocios con propósito y por último la inclusión de industria 4.0, inteligencia artificial y automatización. Al igual que con otras agencias, se reconoce el cambio desde un modelo básico de apoyo a la exportación hacia una agencia de apoyo integral a los procesos de internacionalización, algo que contribuye a la inserción sostenida en el tiempo del tejido empresarial en las cadenas globales de valor.

A partir del compromiso COMEX (elaborado en el PEI 2022-2026) y de la evolución reciente de la agencia se establece el siguiente propósito estratégico: “Generar bienestar incluyente y sostenible en todas las regiones de Costa Rica a través de la creación de más empresas exportadoras, la diversificación de las exportaciones y la inversión extranjera directa, los encadenamientos de pymes con grandes exportadoras, el redireccionamiento del talento humano necesario para producción y la agilización del comercio.”

A continuación, PROCOMER establece cinco ejes estratégicos:

- **Exportaciones:** diversificar la exportación a través de la creación de nuevos exportadores de todas las regiones del país, la promoción de nuevos productos y servicios y facilitación del ingreso a nuevos mercados y canales.
- **Encadenamientos:** desarrollo de encadenamientos entre empresas nacionales y multinacionales, así como entre pymes y grandes empresas, de todos los sectores y regiones.
- **Talento humano:** impulsar el desarrollo del talento humano técnico necesario para el crecimiento,

diversificación de las exportaciones y la generación de empleo formal e inclusivo.

- **Comercio ágil:** incrementar la competitividad país a través de la simplificación de trámites de exportación e inversión.
- **Inversión:** atraer y retener IED para sectores que contribuyan con la creación de empleo y el desarrollo sostenible e inclusivo de todas las regiones del país.

En concreto, el segundo eje estratégico es el que mayor relación tiene con las pequeñas empresas. A través de los encadenamientos, las pymes costarricenses pueden encontrar soluciones ante los retos del sector, estableciéndose como proveedores y tejiendo alianzas con las grandes empresas consolidadas para ingresar a las cadenas globales de valor, aumentando su competitividad y la sostenibilidad de su negocio. Para esto, PROCOMER cuenta con una Dirección de Encadenamientos, dedicada íntegramente a ofrecer estos servicios que se traducen en acciones de promoción comercial como ruedas comerciales, estudios de cadena de valor, visitas de proveedores a empresas 'tractoras', y desarrollo de proyectos de innovación.

El resto de ejes estratégicos también cuentan con acciones que están encaminadas parcial o totalmente a potenciar el desarrollo internacional de las mipymes, como se expone en el último bloque de este estudio de caso.

## GRADO DE LA DEFINICIÓN DE MERCADOS Y SECTORES ESTRATÉGICOS

- **Concreción de los sectores (tradicionales, no tradicionales) y fundamentación.** A través de Invest in Costa Rica, PROCOMER identifica una serie de sectores clave a los que espera atraer inversión extranjera directa. Se trata de sectores consolidados y en los que el país cuenta con una ventaja comparativa, a menudo con grandes empresas consolidadas que pueden ejercer efecto de arrastre sobre las mipymes del país. La atracción de IED puede contribuir a diversificar y profundizar en procesos productivos más complejos que fomenten la innovación y añadan a nuevos actores a distintas fases de sus cadenas de valor. Actualmente PROCOMER identifica los siguientes sectores estratégicos: agroindustria (donde las mipymes tienen una especial relevancia), manufactura avanzada (metalúrgica, automovilística y aeroespacial, electrónica y de los semiconductores), servicios corporativos y tecnologías digitales, proyectos especiales (manufactura liviana, logística, academia e industria cultural), ciencias de

la vida e infraestructura turística. PROCOMER establece encargados de cada uno de estos sectores para lograr una mayor capacidad de actuación, al mismo tiempo que el Ministerio de Comercio Exterior promueve con acciones como la Ley CHIPS la generación de incentivos para aprovechar estos sectores clave.

- **Determinación del ámbito geográfico y fundamentación.** En tanto que los encadenamientos buscan enlazar mipymes con otras empresas consolidadas, tienen una labor fundamental de capilaridad geográfica. En este sentido, la atracción de inversión extranjera directa y la promoción de las exportaciones desde ciertas provincias y ciudades del país genera un efecto de arrastre sobre el resto del país, ya que en un contexto global de *nearshoring* y fortalecimiento estratégico de las cadenas globales de valor las grandes empresas exportadoras y/o receptoras de IED buscarán a menudo proveedores locales. Sobre el ámbito geográfico externo, la revisión documental realizada no ha permitido dilucidar si PROCOMER tiene identificados mercados objetivo en el extranjero. Los mapeos de oferta son documentos elaborados por la Dirección de Planificación e Inteligencia Comercial de PROCOMER, en los que se pueden determinar mercados con potencial de exportación para el producto o sector que oferte cada mapeo. Aunque identifican ámbitos geográficos de interés, son producto de un mapeo de un sector de interés y no de una estrategia de establecimiento de ámbitos geográficos clave.
- **Existencia y de grado de desarrollo de la atracción de la inversión, y en su caso, cómo se implementa.** La atracción de IED es uno de los cuatro ejes en los que se basa el Plan Estratégico Institucional de COMEX en vigor. Se busca el impulso al talento humano, la generación de trabajo fuera de GAM (Gran Área Metropolitana), el diseño de incentivos de nueva generación (zonas francas, sectores clave) y la defensa de los intereses nacionales y compromisos asumidos a nivel internacional, especialmente en el contexto de entrada a la OCDE. El plan estratégico de PROCOMER contempla una colaboración estrecha con COMEX, habiendo firmado un convenio de atracción de inversiones para unificar esfuerzos. Ambas entidades colaboran estrechamente para lograr atraer IED de manera sostenible e incluyente, y PROCOMER ofrece servicios de información (inteligencia comercial, oportunidades de negocio, catálogos de proveedores), promoción comercial, asesoramiento y paquetes de incentivos para ayudar a las empresas extranjeras. En los sectores clave mencionados anteriormente (también conocidos como clústeres) se potencia la capacidad de



la agencia, con ejecutivos a cargo de cada sector que ofrecen soluciones integrales para la fase de pre-inversión (acompañamiento en la toma de decisiones), los servicios de *aftercare* (mitigación de inconvenientes), el desarrollo de talento humano, y la potenciación del régimen de Zonas Francas (incentivos fiscales y facilitación de procesos para inversores extranjeros).

## NIVEL DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

### Resultados

#### Satisfacción del cliente

La estrategia de PROCOMER contempla una serie de controles para garantizar el aprendizaje continuo y la mayor eficiencia de los programas y servicios en su uso de los recursos disponibles. Para ello, existen una serie de leyes, comités y auditorías internas. Teniendo en cuenta la información disponible, en la estrategia de seguimiento y evaluación de PROCOMER parece que tiene un mayor peso la rendición de cuentas y la auditoría que la evaluación de resultados y la mejora continua.

Por otro lado, el Objetivo Habilitador 2 de la estrategia de PROCOMER es el fortalecimiento del liderazgo institucional, potenciando la excelencia operacional para dar servicios de calidad y liderar iniciativas interinstitucionales en beneficio del exportador. Para ello, la Dirección de Gestión Humana de PROCOMER realiza constantes esfuerzos para evaluar el clima organizacional, con una herramienta que evalúa distintos criterios teniendo en cuenta el nivel de satisfacción y la opinión de los colaboradores.

## ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

### DEDICACIÓN EXCLUSIVA A LA PROMOCIÓN A LA EXPORTACIÓN Y A LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica se autodefine como es el pilar de apoyo para las empresas costarricenses, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, en todo su proceso de internacionalización para conquistar mercados internacionales. Su propósito

estratégico es crear más empresas exportadoras, diversificar las exportaciones y atraer inversión extranjera directa, por lo que la dedicación de la agencia a estos dos aspectos es total.

Al igual que otras agencias, reconoce la necesidad de fomentar las exportaciones e inversiones en su sentido más amplio, planteando acciones que puedan conducir a un desarrollo sostenible de la economía nacional y de sus empresas y que generen bienestar incluyente. Para ello, PROCOMER destaca la importancia de los encadenamientos, que logran que las mipymes se unan a la labor de internacionalización llevada a cabo por otras empresas mayores.

### COLABORACIÓN INSTITUCIONAL

- **Grado de colaboración con otras agencias gubernamentales.** Como entidad adscrita al Ministerio de Comercio Exterior, PROCOMER alinea plenamente sus actuaciones y su Plan Estratégico 2023-2026 dentro del Plan Estratégico Institucional 2022-2026 del Ministerio. A su vez, el PEI de COMEX se enmarca en Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDI) 2022-2026, elaborado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) para coordinar la formulación de prioridades estratégicas para el desarrollo del país junto al resto de agencias y ministerios gubernamentales. El PNDI es un documento exhaustivo en congruencia con el Plan Estratégico Nacional y considerando los Planes Nacionales Sectoriales y los Planes Regionales de Desarrollo. En él, se delinean las intervenciones públicas, sus objetivos e indicadores de medición junto a su línea de base, las metas y anualidades, riesgos, y el responsable o responsables de su ejecución. Así, PROCOMER aparece o individualmente o junto a otras agencias y departamentos gubernamentales como responsable del Programa de Atracción de Inversión Extranjera Directa, el Proyecto Descubre, y el Programa Nacional de Clúster y Encadenamientos. Por ello, todas las metas sectoriales de PROCOMER se encuadran en el marco del Plan Estratégico Nacional, y junto a las actuaciones de otros ministerios están encaminados hacia los mismos objetivos. Por otro lado, a través del Consejo Consultivo de Comercio Exterior, PROCOMER coordina sus actividades con los Ministerios de Economía, Industria y Comercio, Relaciones Exteriores y Culto, Agricultura y Ganadería, y otras instituciones privadas. A su vez, la red de oficinas de internacionales de PROCOMER están físicamente integradas en las Embajadas a cargo de la Cancillería, y son fruto de un esfuerzo de colaboración internacional con el ministerio.

- **Organismos Internacionales.** La entrada en 2021 de Costa Rica a la OCDE ha garantizado un mayor grado de colaboración con la organización, necesario para alinear los proyectos y servicios de PROCOMER con los objetivos de la institución. El ingreso del país a la OCDE ha sido posibilitado por la consolidación de una economía fuerte, bien integrada en las cadenas globales de valor y atractiva para la IED, además de la clara apuesta de Costa Rica por el desarrollo sostenible y la conducta empresarial responsable (CER). La OCDE fija directrices de promoción de la CER, y cuenta con un punto de contacto en coordinación con PROCOMER para la adopción de estas prácticas, que en última instancia contribuyen al objetivo de internacionalización sostenible de la agencia. Además, PROCOMER ha firmado acuerdos y alianzas estratégicas con financiadores multilaterales. El Banco Interamericano de Desarrollo es el socio más notable, y ha participado activamente en la puesta en marcha y financiación de programas como Crecimiento Verde que contribuyen al apoyo financiero para la transformación verde de las pymes costarricenses, con el aporte de fondos no reembolsables y otros mecanismos de cofinanciación.
- **Sector privado.** PROCOMER forma parte del Consejo Consultivo de Comercio Exterior junto a representantes de las siguientes entidades del sector privado: la Unión Nacional de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios Costarricenses (UPANACIONAL), la Federación Nacional de Asociaciones de Consumidores (FENASCO), la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), y otros representantes de asociaciones sectoriales. Además, PROCOMER tiene una relación institucional con los consorcios de exportación sectorial y con otras Cámaras (entre las que destaca CADEXCO, la Cámara de Exportadores de Costa Rica) y Gremios empresariales, con los que se lleva a cabo una labor conjunta en los programas de promoción comercial como las ruedas de negocio y las ferias y misiones comerciales coordinadas por PROCOMER.
- **Existencia y grado de conexión con el nivel regional y/o local.** PROCOMER cuenta con 14 oficinas nacionales, que se unen a las Oficinas Centrales en San José para abarcar la totalidad de provincias del país y una parte sustancial de los cantones en los que estas se dividen. Las oficinas provinciales cuentan con un Jefe de Región y Desarrolladores de Negocios, expertos con amplio conocimiento de sus provincias que ayudan a extender la capilaridad de la agencia por todo el territorio nacional.
- **Apoyo a la política nacional de comercio.** PROCOMER tiene un rol importante en el Consejo Consultivo

de Comercio Exterior, órgano al que le corresponde promover mecanismos de coordinación y cooperación entre el sector público y el sector privado y asesorar al Poder Ejecutivo en materia de políticas de comercio exterior e inversión extranjera. Este Consejo está presidido por el Ministro de Comercio Exterior, y cuenta con varios ministros (Economía, Industria y Comercio, Agricultura y Ganadería, y Relaciones Exteriores y Culto) y varios representantes del sector privado a través de distintas organizaciones, además del Gerente General de PROCOMER.

## EXISTENCIA DE OFICINAS DE REPRESENTACIÓN EN EL EXTRANJERO EN PAÍSES CLAVE PARA EL PAÍS.

PROCOMER cuenta con una red de oficinas internacionales en 26 países, repartidas por Asia, Europa, Oriente Medio, Norte América, Suramérica, Centroamérica y Caribe. Actúan como puntos de contacto para las empresas locales de estos países, aunque su labor es más limitada y está encaminada a identificar compradores de productos y servicios costarricenses, a coordinar misiones comerciales y agendas de negocios, y a apoyar la participación en ferias. Las sedes comerciales de PROCOMER están plenamente coordinadas interinstitucionalmente con la Cancillería, y son un ejemplo de la generación de sinergias en materia de diplomacia económica como instrumento de promoción económica del país. También actúan como enlace con los organismos de promoción de los países receptores, estrechando relaciones comerciales a través del intercambio de información económica, jurídica y de legislación y promoviendo la asistencia recíproca a las actividades de promoción comercial llevadas a cabo por ambas agencias. Como parte integral de PROCOMER, están dirigidas por un Director Comercial y un Ejecutivo de Negocios de la agencia.

## GRADO DE ACCESIBILIDAD DE LAS MIPYMES A LOS SERVICIOS DE LA AGENCIA: SERVICIOS GRATUITOS O DE PAGO.

Los servicios de capacitación de PROCOMER son casi en su totalidad gratuitos, algo esencial en tanto que son un paso previo a la exportación que las mipymes podrían no querer asumir en el caso de ser de pago. Especialmente importantes son los cursos de motivación para exportar “La decisión de exportar”, que pueden ejercer un efecto llamada hacia el resto de los programas de la agencia. También es el caso de los servicios de inteligencia comercial y estadísticos, a los que se puede acceder gratuitamente y sin barreras de entrada a



través de la página web.

Otros servicios en materia de asesoramiento o asistencia técnica y de promoción comercial sí que tienen un coste asociado, que en cualquier caso está vinculado a acciones específicas (por ejemplo, la organización de stands en ferias internacionales) y que en cualquier caso tienen un precio inferior al de mercado.

Programas como Crecimiento Verde o Cultiva+, que tratan de insertar a mipymes y a empresas del sector agroindustrial con soluciones innovadoras en las cadenas globales de valor, ofrecen asesoramiento y ayudas financieras no reembolsables. En ocasiones, estas acciones son posibilitadas por la financiación del Banco Interamericano de Desarrollo, lo cual pone en relieve la importancia de mantener buenas relaciones institucionales con organismos multilaterales de financiación, en especial para las mipymes. La plataforma K-Global lleva a cabo una labor fundamental de facilitación de la búsqueda de financiación para mipymes mediante la búsqueda de oportunidades de inversión directa.

# HERRAMIENTAS

A continuación, se presentan los programas de PROCOMER distribuidos en cada uno de los bloques de herramientas, junto con las valoraciones sobre su grado de implantación:

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Programa de capacitaciones, Estrategia de Talento Humano	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Ramp Up, Asesoría temática (Arquitectura Estratégica en Finca, Cultiva+), Crecimiento Verde, Programa Descubre, Encadenamientos	3 - Nivel de implementación elevado
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Publicaciones, CR Business Book	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Sistema VUCE, Sistema Integrado de Logística	3 - Nivel de implementación elevado
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	Plataforma K-Global, Buy From Costa Rica, Diagnóstico E-commerce, Encadenamientos.	3 - Nivel de implementación elevado
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Oficinas de Promoción Comercial, Misiones comerciales y ferias	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior		0 - No se contempla
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Invest in CR, Sistema VUI	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IX. Imagen y Marca País	Marca País (Esencial Costa Rica)	3 - Nivel de implementación elevado
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	Crecimiento Verde y Cultiva+, Programa Alivio, Plataforma K-Global	3 - Nivel de implementación elevado

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

PROCOMER reconoce la necesidad de insertar a las pequeñas empresas en el tejido empresarial exportador, labor que lleva a cabo de manera transversal en la casi totalidad de los servicios y programas que ofrece. La Dirección de Encadenamientos funciona de esta manera, apoyando a las mipymes con servicios de búsqueda de oportunidades de negocio y rondas de negocio para insertarlas como proveedores de las grandes empresas.

Por otro lado, la labor de capacitación y formación de capital humano y la labor de inteligencia comercial eliminan una de las barreras de entrada a mercados extranjeros fundamentales que tienen las mipymes, que es la falta de conocimientos y de los beneficios de la internacionalización. Herramientas gratuitas como el Sistema Integrado de Logística permiten realizar estos cálculos sin incurrir en costes previos al inicio del proceso exportador, facilitando la entrada de empresas con mayores dificultades de financiación y aversión a gastos no ordinarios.

Además, existen varios programas diseñados específicamente para estas empresas. El programa Ramp Up tiene como objetivo desarrollar modelos de negocio de internacionalización exitosos para mipymes, y Arquitectura Estratégica en Finca ofrece apoyo organizacional y de refuerzo de infraestructura para empresas agrícolas cuyo tamaño promedio no es grande.

Por último, queda patente que facilitar el acceso a financiación es clave para el acceso de las mipymes a nuevos mercados. El programa Alivio de PROCOMER, implementado mediante el Sistema de Banca para el Desarrollo, mitigó el impacto de la pandemia en empresas ya exportadoras, siendo una amplia mayoría de las empresas receptoras de ayudas de tamaño micro, pequeño o mediano. Esto posibilitó la continuidad en el tiempo de su proceso de internacionalización, logrando incrementos en la exportación durante los vaivenes económicos generados por la pandemia. La plataforma K-Global y el apoyo de instituciones como el BID en algunos programas (Cultiva+, Crecimiento Verde) también han resultado clave para brindar financiamiento a las mipymes.

# ESPAÑA - ICEX ESPAÑA

## EXPORTACIÓN E INVERSIONES

### ESTRATEGIA DE LA AGENCIA

#### NIVEL DE DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA AGENCIA

La misión de ICEX es apoyar a las empresas, la formación de profesionales y la atracción de inversiones extranjeras para incrementar la internacionalización de la economía española y acelerar un crecimiento económico más inclusivo y sostenible, con empleo de calidad.

El Consejo de Administración de ICEX aprueba regularmente Planes Estratégicos, normalmente bienales. En los últimos años, se han enmarcado dentro los Planes de Acción para la internacionalización de la economía española, también de carácter bienal y que a su vez se basan en la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027 de la Secretaría de Estado de Comercio.

Por lo tanto, se trata de tres niveles de concreción, de lo general a lo específico. En la actualidad, los planes en ejecución son los siguientes: Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027, Plan de Acción para la internacionalización de la economía española 2021-2022 (Secretaría de Comercio), Plan Estratégico 2021-2022 (ICEX).

Para definir su estrategia, ICEX establece primero un marco de referencia en el que se destacan las tendencias actuales de la economía española: riesgos proteccionistas y mayor intervención estatal, importancia de la digitalización, nuevas estrategias de riesgo y acortamiento de las cadenas de valor, la sostenibilidad como mecanismo de acceso a mercado y reducción de riesgo, y la flexibilidad y pragmatismo como base de los nuevos modelos de gobernanza. A estas tendencias, existentes de forma previa a la pandemia, se le unen las lecciones aprendidas durante la gestión de la pandemia: refuerzo del enfoque cliente, flexibilidad y adaptabilidad de la oferta de servicio, importancia de la digitalización y el comercio electrónico, y la importancia de la adaptación y evolución en la gestión de proyectos.

A continuación, y en consonancia con el enfoque cliente, el Plan Estratégico se plantea cuáles son las necesidades

de las empresas en este contexto definido anteriormente: digitalización como ventaja comparativa, internacionalización en su sentido amplio (más allá de exportación), relación ICEX-empresa sostenidas en el tiempo, *networking* con un modelo híbrido, visibilidad de ICEX para las pymes y programas de internacionalización para ellas, y aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

Teniendo en cuenta estos parámetros, se establece una misión para el Plan Estratégico: contribuir al fortalecimiento del sector exterior, haciéndolo más inclusivo y resiliente, constituyendo un pilar de recuperación, y contribuyendo a una internacionalización más sostenible. Para alcanzar esta misión se definen cuatro retos en términos de exportaciones nominales, número de empresas, licitaciones internacionales y stock de IED.

A partir de los retos y la misión, el Plan Estratégico establece seis objetivos principales, el último de los cuales es transversal:

- Reforzar la resiliencia del sector exterior, ampliando y diversificando la base exportadora, y acelerando su consolidación en el mercado internacional.
- Potenciar la resiliencia del sector exterior mediante la diversificación y anclaje en los mercados de destino y asegurar su inserción en las cadenas de valor.
- Aumentar el valor añadido de las exportaciones, con especial atención a la tecnología, la digitalización, la marca y la innovación como factores de identificación.
- Atraer y retener la inversión extranjera directa, que favorezca el crecimiento sostenible, el empleo de calidad, la innovación y la atracción de talento.
- Formar personas y captar talento para potenciar una internacionalización sostenible.
- Mejorar la resiliencia de la institución consolidando un modelo de gobernanza que apueste por un ICEX cohesionado, digital, sostenible y con vocación de alianza y colaboración público-privada.

Casi todos estos objetivos están relacionados con las mipymes, como se reconoce en los objetivos secundarios que parten de muchos de estos objetivos principales. En línea con el Eje 1 del Plan de Acción, el Objetivo 1 del Plan Estratégico de ICEX pone el foco sobre mejorar el acceso de las pymes a los mercados exteriores. El Objetivo 2 también contempla su inserción en las cadenas globales de valor, y los objetivos relacionados con la sostenibilidad pasan por garantizar la entrada sostenida en el tiempo de nuevos actores en los mercados internacionales. Todo esto queda plasmado en los programas con los que cuenta ICEX y los que ha desarrollado en los últimos años, que recoge el apartado 3.

## GRADO DE LA DEFINICIÓN DE MERCADOS Y SECTORES ESTRATÉGICOS:

- **Concreción de los sectores (tradicionales, no tradicionales) y fundamentación.** Los planes sectoriales son un conjunto de actividades de promoción para la internacionalización de un sector o subsector industrial, acordados entre ICEX y la asociación o federación de exportadores del sector en cuestión. Su objetivo fundamental es introducir, posicionar, consolidar y acrecentar la oferta española en ciertos mercados prioritarios y mejorar la imagen del sector, de sus empresas y de España en conjunto. Cuentan con ayudas dinerarias sin contraprestación destinadas a las entidades colaboradoras y a las propias empresas participantes, dirigidas a apoyar determinados conceptos que se recogen en las convocatorias de ayudas, así como con distintas actividades promocionales. Los programas de planes sectoriales se elaboran anualmente reconociendo la necesidad de diversificar mercados respecto a años anteriores, y son aprobados por la consejera delegada de ICEX.
- **Determinación del ámbito geográfico y fundamentación.** El Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2021-2022, en el que se basa la estrategia actual de ICEX, reconoce como tendencia positiva la diversificación geográfica de las exportaciones españolas, en tanto que en las últimas dos décadas ha disminuido el peso relativo de los países de la Unión Europea y América Latina. Pese a esa tendencia, el Plan reconoce como debilidad estructural la todavía débil diversificación geográfica de las exportaciones. Por ello, se pone en relieve la labor de ICEX y la Red de Direcciones Territoriales en aprovechar su capilaridad para conectar más estrechamente con las empresas y sus necesidades en distintos ámbitos geográficos.

## EXISTENCIA Y DE GRADO DE DESARROLLO DE LA ATRACCIÓN DE LA INVERSIÓN, Y EN SU CASO, CÓMO SE IMPLEMENTA.

ICEX define la atracción de inversión extranjera directa como uno de los tres pilares fundamentales de su misión. El Plan de Acción 2021-2022 propone cuatro actuaciones en materia de inversiones: reforzar la captación activa en sectores prioritarios del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, capitalizar la alianza con creadores prescriptores de opinión, apoyar las inversiones tecnológicas y el emprendimiento en sectores innovadores y mejorar el posicionamiento en las redes de inversores. Esta última acción es especialmente relevante para las mipymes y startups, que siempre cuentan con mayores necesidades de financiación. ICEX colabora estrechamente con otras instituciones del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa como COFIDES, la Compañía Española de Financiación del Desarrollo, que cuenta con fondos especializados para mipymes. Por otro lado, Invest in Spain se integró en ICEX en 2012, pasando a ser una Dirección dentro de la estructura organizativa de la agencia. Ofrece servicios de información, consultoría y asesoramiento, de apoyo y gestión de proyectos de inversión extranjera directa, de financiación y relaciones con los inversores y de mejora del clima de negocios y desarrollo.

## NIVEL DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

### Resultados

#### Satisfacción del cliente

Desde 2011, ICEX cuenta con una Unidad de Evaluación cuyo objetivo es extraer conclusiones para obtener evidencias que contribuyan a la mejora continua de sus distintos servicios de internacionalización. Para ello, la unidad lleva a cabo evaluaciones de impacto y de necesidades y trabajos de analítica, con los que mide con enfoque cliente qué es lo que quiere ICEX (es decir, cuáles son las necesidades de los clientes) y cómo contribuyen sus acciones a conseguir estas metas.

*Evaluación de impacto:* estudio orientado a evaluar el efecto causal entre el tratamiento (programas del ICEX) en los resultados (aumento de exportación, producción en el exterior, adsorción por un grupo) en las empresas españolas. Hasta el momento se ha realizado las siguientes evaluaciones de impacto:

- [Evaluación de impacto del apoyo de ICEX entre 2014 y 2018](#)
- [Impacto presupuestario del apoyo del ICEX entre 2014 y 2018 y evaluación de impacto del apoyo de ICEX entre 2012 y 2016](#)

*Evaluación de necesidades:* estudio orientado a conocer las necesidades de las empresas españolas para acceder y/o desarrollarse al mercado internacional, con el objetivo de mejorar los servicios del ICEX. Hasta el momento se han realizado las siguientes evaluaciones de necesidades:

- Evaluación de necesidades en actividades de información, capacitación y sensibilización orientados a la empresa
- [Evaluación de necesidades en apoyos a acciones de prospección comercial](#)

*Análisis de negocio:* estudios que permiten construir modelos de predicción para tomar decisiones. Se han llevado a cabo los siguientes estudios:

- [Segmentación Ofecome](#)
- [Tipo de empresa según flujo de exportación de bienes](#)
- [Perfiles de empresa según su potencial de internacionalización](#)
- [La internacionalización empresarial a través de la lente de género](#)

*Otros análisis y documentos:* estudios y documentos en cuya elaboración ICEX ha participado y a publicaciones en las que muestran sus resultados, entre otros se encuentran los siguientes:

- [Resumen resultados del estudio EPAI ICEX 2023](#)
- [Convertir la evaluación en servicio público](#)

## ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

### DEDICACIÓN EXCLUSIVA A LA PROMOCIÓN A LA EXPORTACIÓN Y A LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

El fin principal del ICEX es la promoción de la internacionalización de la economía y de la empresa española y la mejora de su competitividad, así como la atracción y la promoción de las inversiones extranjeras en España. En los últimos años, los

últimos planes estratégicos de ICEX que han apostado por un enfoque cliente han determinado mediante distintos métodos de evaluación que una de las necesidades de sus clientes es la apuesta por la internacionalización en un sentido más amplio: ya no solo el fomento de exportaciones, sino también la formación de talento para la internacionalización sostenible, el apoyo a la implantación en el exterior y la búsqueda de fuentes de financiación. Para las mipymes, se trata de una forma de asegurar que la internacionalización no es una acción puntual basada en exportaciones únicas o periódicas, sino un proceso más mantenido en el tiempo y que contribuya a la sostenibilidad de sus modelos económicos y al mismo tiempo de la economía española en su conjunto.

Por lo tanto, si bien ICEX está plenamente dedicado como institución a la promoción de las exportaciones y la atracción de inversiones, también entiende la necesidad de que el proceso exportador sea más amplio y esté apoyado por acciones complementarias.

### COLABORACIÓN INSTITUCIONAL

- **Grado de colaboración con otras agencias gubernamentales.** ICEX España Exportación e Inversiones es una entidad integrada en la estructura del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, bajo la Secretaría de Estado de Comercio. Por lo tanto, al igual que las otras instituciones y agencias gubernamentales, integra sus actuaciones dentro del Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2021-2022. Este plan reconoce seis ejes de acción, siendo el Eje 6 el refuerzo de la coordinación y complementariedad de las acciones de todos los actores relevantes en materia de internacionalización. En aras de ahorrar costes, racionalizar recursos y potenciar la cohesión en la imagen país que se transmite, se entiende como primordial integrar los sistemas de soporte, asegurando la transmisión de datos y conocimiento entre los distintos órganos de la Administración General del Estado. Todos los organismos de internacionalización de la economía española están integrados en la Ventana Global: la Secretaría de Estado de Comercio y su Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM), la Compañía de Financiación al Desarrollo (COFIDES), la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE), el Instituto de Crédito Oficial (ICO), la Empresa Nacional de Innovación S.A. (ENISA), y el Contrato de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI). Todos estos organismos son parte de la Secretaría de Estado, regidos por el mismo Plan de Acción, y están plenamente interconectados a través de la Ventana Global, cuyos técnicos conocen las



especializaciones de cada entidad y pueden coordinar las acciones de estas redirigiendo a las mipymes y grandes empresas demandantes hacia aquellas instituciones que ofrezcan el servicio que más se ajuste a sus necesidades. Por otro lado, la Red Exterior de Oficinas Comerciales de ICEX están plenamente integrados con el Ministerio de Asuntos Exteriores, en tanto que se coordinan y apoyan con la Red Exterior de Embajadas y Consulados para generar sinergias aprovechando el conocimiento y capacidad de acción en los países de destino para llevar a cabo acciones de promoción comercial y más en destino. Es importante destacar que la Red Exterior de la Secretaría de Estado de Comercio está integrada en Ventana Global y en la plataforma CRM Global ICEX, de tal forma que todos los organismos comparten información y unifican esfuerzos.

- **Organismos Internacionales.** La Red Exterior de ICEX también cumple función de antena de representación ante organismos internacionales, principalmente financiadores multilaterales. Con el apoyo de las Oficinas Económicas y Comerciales de España en Bruselas, Washington y Manila se coordinan actividades para acceder a financiación de la Unión Europea, el Grupo Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Asiático de Desarrollo, respectivamente. En colaboración con estos organismos, ICEX ofrece información, formación, promoción y asesoría que se traduce en nuevas oportunidades de negocio para el tejido empresarial español. De nuevo, la necesidad de las mipymes de acceder a nuevas fuentes de financiación para su proceso de integración en las cadenas globales de valor da especial valor a esta labor de coordinación con entidades financieras multilaterales.
- **Sector privado.** La Cámara de España es el órgano de representación y coordinación de las Cámaras de Comercio territoriales, que lleva a cabo una labor como órgano consultivo y de colaboración con la Administración General del Estado. Por otro lado, las Cámaras Oficiales de Comercio de España en el Extranjero son asociaciones privadas de libre constitución que se rigen por la legislación propia de cada país, pero que también están en estrecha colaboración con la Red Exterior de ICEX ya que ofrecen servicios similares encaminados a favorecer la entrada de las empresas españolas en nuevos mercados. Del mismo modo, la política comercial española fija entre sus objetivos secundarios, derivados de los objetivos principales expuestos con anterioridad, el fomento de las asociaciones como instrumento para la entrada en nuevos mercados. ICEX concede el reconocimiento de entidad

colaboradora a aquellas asociaciones de exportadores que cumplan unos requisitos, en cuyo caso les puede ofrecer también servicios y financiar algunos de sus gastos. Los Planes Sectoriales de actividades son implementados en colaboración con las asociaciones de exportadores reconocidas como entidades colaboradoras.

- **Existencia y grado de conexión con el nivel regional y/o local.** La Red Territorial está constituida por 31 Direcciones Provinciales y Territoriales de Comercio en España, a través de las cuales ICEX extiende su capilaridad para prestar servicios con mayor efectividad por todo el territorio nacional. Junto a los Servicios Centrales en Madrid y la Red Exterior de Oficinas Comerciales, disponen de una plantilla total de más de 600 trabajadores que integran la totalidad del personal de ICEX. La Red Territorial aporta contacto local y directo con las empresas españolas, contribuyendo a generar conocimiento sobre la oferta exportable española y a prestar los servicios de información, capacitación, asesoramiento y promoción de las exportaciones en ámbitos territoriales. Para mipymes que no dispongan de representación en Madrid, esta red facilita el acceso a servicios y la efectividad de estos. Además, España cuenta con 16 organismos autonómicos de promoción comercial, la mayoría de los cuales ofrece sus servicios en el extranjero a través de la Red Exterior de Oficinas Comerciales de la Embajada de España en el exterior.
- **Apoyo a la política nacional de comercio.** El Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2021-2022 se ha realizado con la participación de los organismos comerciales y financieros de apoyo a la internacionalización de la empresa y los distintos ministerios que forman parte del Grupo de Trabajo Interministerial de Internacionalización, en el cual ICEX tiene una presencia importante siendo el vicepresidente del mismo el titular de la vicepresidencia ejecutiva de ICEX.
- **Existencia de oficinas de representación en el extranjero en países clave para el país.** ICEX presta sus servicios a través de una red de cerca de 100 Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior. Estas aportan a ICEX apoyo institucional, información y asesoramiento sobre los mercados en los que se encuentran, desarrollan funciones de promoción, realizan funciones de formación con la producción de contenido sobre el mercado, ofrecen centros de negocios físicos y agendan rondas de negocios, coordinan su actividad promocional con las Cámaras de Comercio españolas en el exterior y en general

funcionan como antenas ICEX de representación frente a otros organismos internacionales. Por lo tanto, son un instrumento indispensable de la capilaridad de ICEX; sin las que su gran oferta de servicios a las empresas no podría llevarse a cabo. Además, las Oficinas Económicas y Comerciales a menudo sirven como apoyo para las actividades de las agencias de promoción autonómicas españolas, y reciben a los becarios del programa de Becas ICEX de Internacionalización para contribuir al desarrollo del talento en internacionalización empresarial.

- **Grado de accesibilidad de las mipymes a los servicios de la Agencia: servicios gratuitos o de pago.** Una gran parte de los servicios ofrecidos por ICEX son gratuitos. A nivel formativo, las mipymes pueden utilizar gratuitamente las formaciones de Aula Virtual, y las Becas ICEX contemplan una mayor subvención para la inserción del capital humano con formación e internacionalización en las empresas de menor tamaño. Asimismo, los servicios de información y documentación son gratuitos, salvo los elaborados a demanda que en cualquier caso tienen un precio muy inferior al de mercado. Lo mismo ocurre con las acciones de promoción comercial, subvencionadas y que dan mayor flexibilidad a las mipymes para intentar abordar nuevos mercados. Los servicios de asistencia técnica son gratuitos en sus niveles básicos, y en los niveles más avanzados de los Servicios Personalizados las mipymes cuentan con hasta un 80% de descuento.



# HERRAMIENTAS

A continuación, se presentan los programas de ICEX distribuidos en cada uno de los bloques de herramientas, junto con las valoraciones sobre su grado de implantación:

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	Becas ICEX, ICEX Vives, Centro de Estudios ICEX-CECO, AulaVirtual.	3 - Nivel de implementación elevado
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Ventana Global, Servicios Personalizados y Conecta2, eMarketServices. ICEX IMPACT+, ICEX Integra, ICEX APIEm.	3 - Nivel de implementación elevado
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Servicios de información y documentación. Oportunidades de Negocio.	3 - Nivel de implementación elevado
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Red Territorial a través de Ventana Global.	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	Pasaporte al Exterior. Webs país.	1 - Desarrollo incipiente o débil
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Misiones comerciales, participación en ferias, Planes Sectoriales.	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior	ICEX Localiza, Centros de Negocios, Simulador de Costes de Establecimiento.	2 - Nivel aceptable de desarrollo
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	Portal Invest in Spain, misiones de inversores.	3 - Nivel de implementación elevado
IX. Imagen y Marca País	Portales "from Spain", Pabellones de España	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	ICEX Next. Ventana Global, ICEX AFIN.	2 - Nivel aceptable de desarrollo

\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.

En relación con las mipymes, ICEX cuenta con programas específicos para las empresas de menor tamaño. Por ejemplo, ICEX Next cofinancia parte de los gastos en materia de prospección, promoción, desarrollo de la red comercial y la contratación de personal. Además, ICEX Integra es un programa que busca acercar a las mipymes a grandes proyectos de infraestructuras, energías renovables y medio ambiente buscando que las grandes empresas ya internacionalizadas ejerzan efecto arrastre para también insertar a las empresas más pequeñas y especializadas en las cadenas globales de valor. ICEX APIEm ofrece servicios de micro consultoría especializada para las pymes sin experiencia internacional.

Sin ser específicos para mipymes, otros servicios resultan especialmente relevantes para estas empresas. Los Centros de Negocios permiten a las mipymes tantear nuevos mercados, desarrollando una primera fase de prospección y/o implantación en terreno con gastos mucho menores y con apoyo logístico, legal y comercial. ICEX AFIN brinda asistencia a mipymes en materia de financiación nacional e internacional, y los organismos de la Administración General del Estado cuentan con instrumentos específicos entre los que destaca FONPYME, el fondo para las pymes de COFIDES.

La gran oferta de servicios ofrecida por ICEX destaca en especial por su producción de inteligencia comercial, haciendo uso de su extensa Red Exterior para obtener información periódica y actualizada sobre mercados de destino y estudios a demanda del cliente, y por la amplia gama de programas de asesoramiento destinados a cubrir casi todas las facetas del proceso de internacionalización. Además, cuenta con programas de capacitación muy desarrollados, que permiten la inserción en las mipymes de talento humano a un coste reducido. Todos estos factores contribuyen a eliminar muchas de las barreras que tienen las empresas pequeñas, y facilita en gran medida la labor de integración en las cadenas globales de valor.

# MÉXICO – SECRETARÍA DE ECONOMÍA DE MÉXICO

Entre 2007 y 2019 ProMéxico fue la agencia de promoción de exportaciones e inversiones del Gobierno de México. En un intento de reducir la burocracia y eliminar duplicidades, el nuevo gobierno de Andrés Manuel López Obrador eliminó la agencia, en el marco de un giro en la política comercial mexicana para reorientar las exportaciones hacia Estados Unidos para aprovechar la tendencia global de *nearshoring* y el levantamiento de nuevas barreras comerciales entre el país norteamericano y China.

Por lo tanto, en la actualidad no existe una agencia gubernamental dedicada a la promoción de las exportaciones e inversiones. La labor ha revertido principalmente hacia la Secretaría de Economía, en especial algunas de sus Direcciones Generales como Comercio Exterior o Inversión Extranjera. Este estudio, cuyo marco normativo ha sido diseñado para las agencias de promoción, tratará de aplicar en la medida de lo posible el marco a la Secretaría de Economía con el objetivo de comparar su desempeño con los de las agencias.

## ESTRATEGIA DE LA AGENCIA

### NIVEL DE DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA AGENCIA

El artículo 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal le concede la Secretaría de Economía hasta 33 'asuntos'. A continuación, se listan los que están relacionados con la promoción del comercio exterior:

- Formular y conducir las políticas generales de industria, comercio exterior, interior, abasto y precios del país; con excepción de los precios de bienes y servicios de la Administración Pública Federal;
- Fomentar, en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores en el ámbito de su competencia, la política de comercio exterior y atracción de inversión extranjera;

- Estudiar, proyectar y determinar los aranceles escuchando la opinión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; estudiar y determinar las restricciones para los artículos de importación y exportación, y participar con la mencionada Secretaría en la fijación de los criterios generales para el establecimiento de los estímulos al comercio exterior;
- Estudiar y determinar mediante reglas generales, conforme a los montos globales establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los estímulos fiscales necesarios para el fomento industrial, el comercio interior y exterior y el abasto, incluyendo los subsidios sobre impuestos de importación, y administrar su aplicación, así como vigilar y evaluar sus resultados;
- Asesorar a la iniciativa privada en el establecimiento de nuevas industrias en el de las empresas que se dediquen a la exportación de manufacturas nacionales;

Además, también resulta relevante para estudio la siguiente atribución:

- Promover, orientar, fomentar y estimular el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa y la microindustria y actividad artesanal, así como regular la organización de productores industriales.

En el año 2022 la Secretaría de Economía presentó “Rumbo a una Política Industrial”, su último plan estratégico del que se tiene constancia en base al análisis documental de fuentes abiertas consultadas. Se establecen cuatro objetivos generales, de entre los cuales dos resultan relevantes para el alcance de este estudio pese a tratarse de un plan estratégico de política industrial:

- Promover el desarrollo económico sostenible e incluyente, priorizando acciones progresivas y con perspectiva de género que favorezcan la movilidad social.
- Establecer como visión la nueva MiPyME mexicana, cuyos principios son: uso extensivo de las tecnologías de la

industria 4.0, proveeduría más sofisticada y tecnificada, y vinculación con los mercados regional y global.

El plan remarca la necesidad de incentivos dirigidos a mipymes y grandes empresas y de promover su integración en las cadenas globales de valor, con especial atención a la integración global con Norteamérica y a profundizar la regionalización de las cadenas de valor existentes con la región.

También se pone el foco en la digitalización de las mipymes para mejorar su competitividad, en incentivar la conexión de los productores agroindustriales mexicanos con las cadenas logísticas globales, y en los sectores estratégicos que se explican a continuación.

## GRADO DE LA DEFINICIÓN DE MERCADOS Y SECTORES ESTRATÉGICOS

- **Concreción de los sectores (tradicionales, no tradicionales) y fundamentación.** Con base a un análisis de su relevancia actual y futuro, y con los objetivos estratégicos del plan estratégico en mente, la Secretaría de Economía delimita cinco sectores estratégicos:

- Agroalimentario: industria alimentaria y tecnificación de la producción agrícola
- Eléctrico-electrónico: electrodomésticos, equipos de comunicación y medición, equipo de cómputo, manufacturas para exportación, semiconductores.
- Electromovilidad: autopartes, baterías y sus componentes, vehículos ligeros y de carga, vehículos de transporte público
- Servicios médicos y farmacéuticos: dispositivos médicos, medicamentos y productos relacionados.
- Industrias creativas: industria fílmica, industria televisiva, videojuegos, entretenimiento en vivo, plataformas virtuales, moda.

Son sectores con tasas de crecimiento actual elevadas e importantes por su aportación al Producto Interior Bruto (PIB) y al mercado laboral. Se define una serie de acciones habilitadoras para la potenciación de estos sectores estratégicos.

- **Determinación del ámbito geográfico y fundamentación.** A nivel externo, la Secretaría de Economía en consonancia con las directrices del Gobierno Federal ha tratado de reorientar sus exportaciones y atracción de inversiones hacia México. Desde principios de 2023, México se ha posicionado como el mayor socio comercial de Estados Unidos, superando a China por el efecto combinado del aumento de la exportación mexicana y el descenso de la china. A principios de 2024, se registró una tasa de crecimiento interanual de las exportaciones hacia EE. UU. del 7,7%. El Plan Estratégico también contempla profundizar en la regionalización de las cadenas de valor en América del Norte, es decir, no solo exportar hacia Estados Unidos y Canadá sino también atraer inversión para generar un efecto arrastre sobre los productores locales. Por otro lado, se delimitan sectores ya existentes y sectores con potencial para la especialización para cada una de las cinco regiones de México: Noreste, Noroeste, Centro, Occidente y Sur-Sudeste.

## EXISTENCIA Y DE GRADO DE DESARROLLO DE LA ATRACCIÓN DE LA INVERSIÓN, Y EN SU CASO, CÓMO SE IMPLEMENTA.

La Secretaría de Economía del Gobierno de México cuenta con una Dirección General de Inversión Extranjera (DGIE), que elabora documentos de inteligencia comercial y promocionales con énfasis en las tendencias ya mencionadas: atracción de la inversión extranjera directa norteamericana y el potenciamiento de industrias como la alimentaria, bebidas y tabaco, la industria química, el sector aeroespacial y automotriz, el sector energético y los servicios financieros. VUIMX es la Ventanilla única para Inversionistas de la Secretaría de Economía, y contribuye a facilitar el mandato de atracción de IED brindando orientación y acompañamiento a potenciales inversores asesorando en cuestiones técnicas, logísticas y legales y publicando documentos informativos y estadísticas. La facilitación a la inversión es el primero de los seis ejes habilitadores identificados por la SE del Gobierno de México, que insta a tomar acciones para actualizar normas y estándares, reducir y facilitar trámites para la creación de empresas e instalación de inversores, coordinar con las dependencias de seguridad estatales estrategias para fomentar un mejor clima de inversión y promover mayores condiciones de propiedad intelectual en la industria.

## NIVEL DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

### Resultados

#### Satisfacción del cliente

La Unidad de Prospectiva, Planeación y Evaluación de la Secretaría de Economía a través de su Dirección General de Planeación y Evaluación coordina y define las acciones de planeación y evaluación encaminados a facilitar una mayor eficacia en las políticas públicas, programas, proyectos y acciones para generar un mayor bienestar entre la población mexicana.

Se encarga de dirigir las acciones de evaluación y seguimiento de la Secretaría, ante el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social y ante la Unidad de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de establecer los mecanismos y acciones para dar a conocer los resultados y recomendaciones de las evaluaciones externas de los programas de la Secretaría y de coordinar la elaboración de acciones de mejora por las unidades responsables a cargo de los programas.

Las últimas evaluaciones de programas publicadas corresponden a 2018, con otro gobierno y cuando ProMéxico no estaba descontinuada, por lo que el análisis de fuentes abiertas no ha permitido obtener más información sobre los métodos de evaluación utilizados.

## ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

### DEDICACIÓN EXCLUSIVA A LA PROMOCIÓN A LA EXPORTACIÓN Y A LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

De los 33 asuntos que la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal le atribuye a la Secretaría de Economía, solamente en torno a 5 están relacionados con la promoción comercial en cuanto a exportación e inversiones.

A nivel de organigrama institucional, la Secretaría cuenta con una Subsecretaría de Comercio Exterior y una Subsecretaría de Industria y Comercio. Las Unidades de la SE (Administración y Finanzas, Apoyo Jurídico, Coordinación de Actividades Extractivas, Desarrollo Productivo,

Normatividad, Competitividad y Competencia, y Prospectiva, Planeación y Evaluación) dependen directamente de la Oficina de la Secretaría, por lo que no están encuadradas bajo ninguna subsecretaría y actúan de manera coordinada con ambas.

Por otro lado, la Política Industrial aprobada por la Secretaría de Economía reconoce como uno de los cuatro ejes transversales la promoción de contenido regional y encadenamiento para mipymes, poniendo la creación de cadenas de suministro fuertes y sostenibles con Norteamérica como eje clave para el desarrollo económico.

Por lo tanto, aunque estratégicamente se reconozca la importancia de la promoción de la internacionalización como eje transversal, el hecho de que la Secretaría cuente con la competencia total de desarrollar el modelo industrial y económico del país hace que inevitablemente el comercio exterior no pueda ser su única prioridad.

### COLABORACIÓN INSTITUCIONAL

- **Grado de colaboración con otras agencias gubernamentales.** La Secretaría de Economía instaló en 2021 el Comité Nacional de Facilitación del Comercio, cuyo objetivo es facilitar la coordinación entre las dependencias, entidades de la Administración Pública Federal y órganos constitucionales autónomos que, en el ámbito de sus distintas competencias, participan en la regulación de programas vinculados al comercio exterior. El establecimiento de alianzas interinstitucionales se presenta como eje de acción necesario para habilitar la planificación económica efectiva de la SE. Se trata de estar plenamente coordinado con los tres niveles de gobierno, y en especial con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con quien se establecen planes de incentivos económicos, financieros y fiscales que conduzcan a un mejor desempeño. Para ello, la SE responde ante el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social y ante la Unidad de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La Dirección General de Planeación y Evaluación se encarga de dirigir las acciones y actividades propias para la coordinación y vinculación de los programas y proyectos de la Secretaría y el Sector Coordinado, y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y del Programa Sectorial de la Secretaría.
- **Organismos Internacionales.** Como país, México participa de manera activa en negociaciones comerciales multilaterales con organismos como la Organización

Mundial del Comercio, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico y la Asociación Latinoamericana de Integración, entre otros. La participación de la Secretaría de Economía en estos organismos varía, pero en general mantiene un papel activo en los distintos Comités y Grupos de Trabajo, coordinando su actividad con la de otras dependencias del gobierno federal a través de Representaciones Permanentes de México ante estos organismos que incluyen otras secretarías y, en ocasiones, entidades como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía o el Banco de México.

- **Sector privado.** La Secretaría de Economía del Gobierno de México colabora con la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO SERVYTUR México) en la organización de eventos promocionales e informativos, y ambas entidades comparten información y coordinan la toma de decisiones para elaborar sus respectivos planes de trabajo en base a unos parámetros acordados que les permitan generar sinergias en las actuaciones. La apuesta de las dos entidades por la digitalización y tecnologización de las mipymes es uno de los ejemplos más relevantes.
- **Existencia y grado de conexión con el nivel regional y/o local.** Existen un total de 49 Oficinas de Representación de la Secretaría de Economía, que abarcan la totalidad de estados y entidades federativas y son clasificadas en Oficinas de Resolución y de Apoyo. Actúan como puente entre la SE y las empresas de las regiones que representan, dando apoyo y atención en especial a las mipymes que puedan tener un menor alcance geográfico que grandes empresas ya establecidas. También son un elemento clave para la atracción de inversiones, pudiendo servir como punto de contacto y siendo conocedores de la oferta local que pueda actuar como proveedor para nuevas implantaciones en la región.
- **Apoyo a la política nacional de comercio.** Como órgano del Gobierno Federal encargado en última instancia de diseñar e implementar la política comercial y de inversión, la SE es la máxima autoridad y es receptora de insumos. Según el artículo 34.1 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, le corresponde a la Secretaría de Economía “Formular y conducir las políticas generales de industria, comercio exterior, interior, abasto y precios del país; con excepción de los precios de bienes y servicios de la Administración Pública Federal.”

## EXISTENCIA DE OFICINAS DE REPRESENTACIÓN EN EL EXTRANJERO EN PAÍSES CLAVE PARA EL PAÍS.

México cuenta con 80 Embajadas en el extranjero<sup>1</sup>, dependientes de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) a través del Servicio Exterior Mexicano. Aunque no dependen de la Secretaría de Economía, entre las funciones de la SRE se encuentra el coadyuvar a la promoción comercial del país a través de sus Embajadas y Consulados, y colaboran con la SE para ayudar a implementar sus programas y acciones.

## GRADO DE ACCESIBILIDAD DE LAS MIPYMES A LOS SERVICIOS DE LA AGENCIA: SERVICIOS GRATUITOS O DE PAGO.

Al no ser una agencia de promoción, la Secretaría de Economía no contempla pagos como contraprestación por los servicios ofertados. La información comercial y de inversiones que publica es gratuita, así como el uso de las Ventanillas de Inversión y de mipymes y las herramientas digitales como ComerciaMX. El programa de asesoría y capacitación Mujer Exporta MX también es plenamente gratuito.

Las acciones de política industrial del Gobierno de México están encaminadas a lograr el encadenamiento de las mipymes a las cadenas globales de valor mediante las siguientes acciones:

- Fortalecer la participación de las mipymes y empresas mexicanas pertenecientes al sector extractivo en las cadenas de producción de nuevas tecnologías de la industria automotriz, eléctrica y de semiconductores.
- Establecer programas para aumentar la competitividad de las mipymes en negocios digitales
- Continuar capacitando a mipymes en conjunto con organismos empresariales en desarrollo empresarial, exportación de servicios y derechos de propiedad industrial.
- Buscar apoyos financieros para mipymes con condiciones blandas para incentivar su crecimiento y desarrollo.

# HERRAMIENTAS

A continuación, se presentan los programas de ProMéxico distribuidos en cada uno de los bloques de herramientas, junto con las valoraciones sobre su grado de implantación:

PROGRAMAS		VALORACIÓN
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR</b>		
I. Desarrollo de capacidades y captación de talento	e.Economía, Ventanilla Mipymes, Mujer Exporta MX	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>		
II. Servicios de asistencia técnica	Servicios ofertados por Embajadas	1 - Desarrollo incipiente o débil
III. Investigación de mercados y análisis de oportunidades	Portal VUCEM, Data México	2 - Nivel aceptable de desarrollo
IV. Apoyo en la simplificación administrativa y los trámites aduaneros	Portal VUCEM, Servicios ofertados por Embajadas	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN</b>		
V. Plataformas digitales de comercio y exportación (e-commerce)	ComerciaMx	2 - Nivel aceptable de desarrollo
VI. Organización de Misiones Comerciales y participación en Ferias	Servicios ofertados por Embajadas	1 - Desarrollo incipiente o débil
VII. Herramientas de apoyo a la implantación en el exterior	Servicios ofertados por Embajadas	1 - Desarrollo incipiente o débil
<b>SERVICIOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y PROMOCIÓN DE MARCA PAÍS</b>		
VIII. Herramientas de atracción de IED	VUIMX, DGIE	1 - Desarrollo incipiente o débil
IX. Imagen y Marca País		0 - No se contempla
<b>INSTRUMENTOS APOYO FINANCIERO</b>		
X. Financiación y apoyo a la exportación a través de subvenciones o líneas de crédito	ComerciaMx, Otras entidades (Bancomext, Nafin)	1 - Desarrollo incipiente o débil

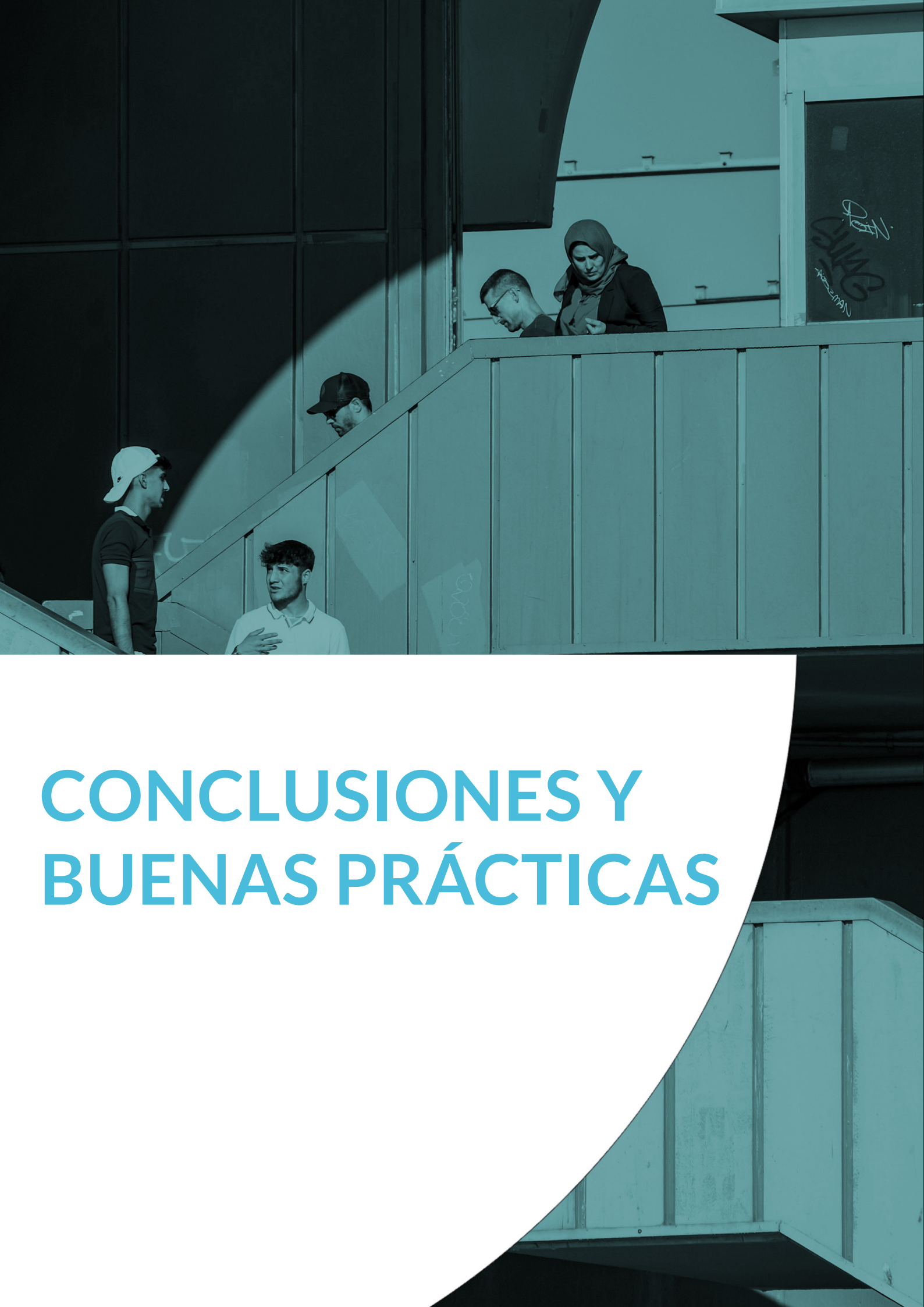
\* Siendo: 0- La agencia no contempla este mecanismo de apoyo; 1- Desarrollo incipiente o débil del mecanismo de apoyo; 2- Nivel aceptable de desarrollo del mecanismo de apoyo; 3- Nivel de implementación (o priorización) muy elevado.



En la práctica, las herramientas de las que dispone la SE tienen un nivel de desarrollo más bajo que las de otros países similares con agencia analizados en este estudio. La producción de inteligencia comercial es más reducida, y algunos de los servicios de promoción, apoyo a la implantación y asesoría técnica son implementados a través de las Embajadas y por lo tanto de manera más descentralizada, lo que reduce el número de programas centralizados y coordinados por la SE que sí se han encontrado en otras agencias.

Además, la falta de información sobre las actividades llevadas a cabo por la Secretaría se hace patente en comparación con otras agencias, que cuentan con páginas web actualizadas y realizan intensas labores de autopromoción y de transparencia institucional que permiten conocer y acceder más rápidamente a sus servicios. La Ventanilla MipymesMX es una herramienta efectiva para unificar la oferta de servicios de los que disponen las mipymes, aunque no está específicamente orientada al comercio exterior.

Pese a que la oferta de servicios es más reducida que la de países similares con agencia, el hecho de que todos los servicios sean gratuitos y de que la mayoría de los programas (Mujer Exporta MX, por ejemplo) estén enfocados a las mipymes hacen que el conjunto de acciones facilite en cierta medida la inserción de las mipymes en las cadenas globales de valor.



# CONCLUSIONES Y BUENAS PRÁCTICAS

La siguiente tabla muestra los resultados de las valoraciones del grado de desarrollo de las herramientas de promoción a la exportación e inversiones de cada una de las agencias:

La ausencia de algunos países iberoamericanos en esta tabla se debe a que no han sido objeto de estudio, al no contar actualmente con instituciones de este tipo operativas o formalmente establecidas.

Tal como se observa, la agencia con mayor valoración es el ICEX, seguida de Procomer y ApexBrasil. En contraste, las agencias con la valoración más baja son Invest In El Salvador, ProMéxico y ProPanamá.

En relación con las herramientas empleadas por las agencias, la más desarrollada es la de atracción de inversiones, seguida por la investigación de mercados y el análisis de oportunidades. A continuación, con un nivel similar de implementación, se encuentran los servicios de asistencia técnica y las plataformas digitales de comercio y exportación. Las herramientas con menor grado de desarrollo son el apoyo a la implantación en el exterior, el apoyo financiero a la exportación y el acompañamiento en procesos de simplificación administrativa y trámites aduaneros.

PAÍS	NOMBRE	VALORACIÓN										MEDIA AGENCIA
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	
Andorra	Andorra Business	1	1	2	1	0	2	2	2	0	1	1,2
Argentina	AAICI	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	1,9
Brasil	ApexBrasil	2	3	2	1	2	3	3	3	1	1	2,1
Chile	ProChile	2	3	2	1	2	2	1	1	4	2	1,9
Colombia	PROColombia	2	2	2	1	2	2	1	3	3	1	1,9
Costa Rica	Procomer	2	3	2	3	3	2	0	2	3	3	2,3
Ecuador	ProEcuador	2	2	2	2	1	2	1	2	0	0	1,4
El Salvador	INVEST	0	1	1	2	1	1	1	2	1	0	1
España	ICEX	3	3	3	1	1	2	2	3	1	2	2,1
México	Secretaría de economía	1	1	2	1	2	1	1	1	0	1	1,1
Panamá	ProPanamá	1	1	1	1	2	2	0	2	0	1	1,1
Paraguay	REDIEX	1	1	2	1	2	1	0	2	2	3	1,5
Perú	PromPerú	2	1	3	2	3	2	0	3	3	1	2
Portugal	AICEP	3	3	3	0	2	1	0	2	3	3	2
República Dominicana	ProDominicana	2	2	2	2	3	2	0	2	1	1	1,7
Uruguay	Uruguay XXI	1	1	2	2	2	1	0	2	2	0	1,3
VALORACIÓN MEDIA/HERRAMIENTA		1,69	1,94	2,06	1,44	1,88	1,69	0,88	2,13	1,56	1,31	



