

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**PROYECTO LÍDER**

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN EXPORTADORA  
ENTRE ENTIDADES PARES A PROCOLOMBIA.**

**Juan Pablo Verjel Güechá**

**Jaime Humberto Sierra**

**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C**

**2015**

## TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	12
2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	13
PROCOLOMBIA.....	13
MISIÓN .....	14
VISIÓN .....	14
3. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE PRÁCTICA.....	14
Análisis DOFA de la coordinación de Contenido .....	16
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
5. ANTECEDENTES .....	19
6. JUSTIFICACIÓN.....	20
7. OBJETIVOS, METAS E INDICADORES .....	21
OBJETIVOS.....	21
METAS .....	22
INDICADORES .....	22
8. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	22
MARCO TEÓRICO.....	22
MARCO CONCEPTUAL .....	25
9. METODOLOGÍA O HERRAMIENTAS .....	26
10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	27
11. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES-RESULTADOS .....	31
12. CONCLUSIONES .....	42
13. RECOMENDACIONES .....	43
Bibliografía .....	45

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

Procolombia, como entidad promotora de exportaciones de Colombia, tiene como objetivo reforzar la importancia de la visión internacional en los procesos de emprendimiento y crecimiento empresarial. Para lo anterior, Procolombia ha creado el Programa de Formación Exportadora (PFE).

El Programa de Formación Exportadora es un servicio mediante el cual Procolombia realiza formación y capacitación práctica a los empresarios o a personas interesadas en comercio, proporcionando las herramientas necesarias para dar inicio al proceso exportador. Además, es un conjunto de seminarios en materia de exportaciones e internacionalización que buscan brindar asistencia técnica a empresarios con potencial exportador y la difusión de la cultura exportadora dentro del país.

Las metodologías, temáticas y contenidos de los programas de formación exportadora deben ser acordes a las necesidades del mercado, deben satisfacer la demanda y deben ser eficaces para obtener buenos resultados e impactar en la cultura exportadora del país. Por esta razón, se debe realizar un mejoramiento constante y continuo de los PFE, asegurando que su desarrollo se realice de la mejor manera posible.

Prochile e ICEX son entidades pares a Procolombia que prestan servicios y programas de formación exportadora de reconocidos, logrando fortalecer la cultura exportadora en su respectivo país. Realizando una descripción de las agencias de promoción, de los servicios prestados y de los programas, seminarios, herramientas y mecanismos de formación exportadora, se logra obtener información acerca de las características de los programas que ofrecen cada una de estas entidades.

Por medio de una investigación exhaustiva, se identificaron las diferentes metodologías, temáticas y contenidos de los programas de formación exportadora de Prochile, ICEX y Procolombia, además de sus prerequisites, a quien están dirigidos y la forma en que estos operan. Realizando esta descripción, se procede a resumir la información más relevante de la misma. Cada entidad cuenta con programas y metodologías diferentes, aunque se observa que el enfoque y el contenido tienen cierto parecido.

Al estudiar detalladamente la información encontrada, se procede a comparar y a identificar las mejores prácticas de la totalidad de las características de los programas de formación exportadora de las entidades basándose en los resultados que obtienen.

Por último, analizando las mejores prácticas, metodologías y contenidos más exitosos, se procede a compararlos con los programas de formación exportadora brindados por Procolombia para formular las propuestas de mejora, recomendaciones y las diferencias más relevantes que permitan mejorar la manera en que se están realizando los PFE en Procolombia.

## **2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

### **PROCOLOMBIA**

ProColombia es la entidad encargada de la promoción de la inversión extranjera directa en Colombia, también se encarga de posicionar al país como un destino turístico internacional y a su vez de las exportaciones no tradicionales. Estos representan los tres ejes principales, en los cuales se basa su actividad.

Es a través de su red nacional e internacional de oficinas, que puede ofrecer asesoría y apoyo a sus clientes, mediante servicios y herramientas dirigidos a facilitar la ejecución de la estrategia internacional de estos buscando la generación de nuevos negocios

Fue creada en 1992 como un Fideicomiso con recursos públicos y régimen administrativo de carácter privado según lo establecido en el decreto 2505 de 1991. ProColombia Como entidad asociada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), orienta toda su gestión a las políticas lideradas por el Ministerio y atiende las responsabilidades asignadas por la Presidencia de la República.

Entre los servicios que ofrece ProColombia, están los ofrecidos a los inversionistas los cuales se basan en ofrecer una asesoría profesional y detallada para aquellas personas extranjeras interesadas en invertir en Colombia en diferentes sectores económicos, entre estos servicios están ofrecer información que responde a necesidades específicas, proveer al inversionista de contactos tanto del sector público como privado, organizar la agenda y total acompañamiento durante su estadía en Colombia, cabe aclarar que estos servicios son gratuitos y de total confidencialidad.

Los servicios ofrecidos para los exportadores buscan que los colombianos empiecen a llevar sus productos a otros mercados internacionales, entre los servicios que ofrecen para que estos sucedan esta la asesoría especializada con personal capacitado, programas de formación exportadora,

seminarios, visitas exploratorias a otros países y Macrorruedas de negocios las cuales permiten que los empresarios locales puedan ofrecer sus productos a compradores extranjeros.

Por último, los servicios ofrecidos para el turismo buscan consolidar a Colombia como destino turístico y apoyar a los empresarios de esta rama a vender sus productos, entre estos servicios ofrecidos se encuentran actividades de promoción, proyectos de gestión, viajes de familiarización (fam trips), seminarios de entrenamiento (work shops), Macrorruedas de turismo y la participación de ferias internacionales.

### **MISIÓN**

“Contribuir al crecimiento sostenible de Colombia, a la diversificación de mercados, a la transformación productiva, a la generación de empleo y al posicionamiento de Colombia a través de la promoción de las exportaciones de bienes no tradicionales y servicios, el turismo internacional y la inversión extranjera.” (ProColombia, 2015)

### **VISIÓN**

“En 2014 continuaremos siendo la organización modelo en Latinoamérica en promoción de exportaciones, turismo e inversión extranjeros, para lo cual seguiremos adaptando los servicios a las necesidades de nuestros clientes en Colombia y en los mercados internacionales. Enfocaremos nuestras fortalezas en la generación de empleo y la reducción de la informalidad, promoviendo la diversificación de los mercados y de los productos mediante el conocimiento y la innovación, y aprovecharemos las alianzas nacionales e internacionales para generar sinergias que contribuyan a alcanzar sus metas.” (ProColombia, 2015)

## **3. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE PRÁCTICA**

El área de presidencia constituye un área transversal a ProColombia donde se trabajan temas de los tres ejes principales (Exportación, Inversión y Turismo), los cuales después de una validación detallada y recolección de información se envían a una de las vicepresidencias de uno de los tres ejes para que trabajen el tema.

Esta área se divide en tres coordinaciones. La primera es la de Alianzas Estratégicas la cual se encarga de todos los temas que se refieren a acuerdos de integración económica o cooperación internacional. En este momento se están trabajando dos acuerdos específicos: la Alianza del Pacífico y la Comunidad Andina (can) por lo que realizan y son responsables de todos los eventos que giran en torno a estos acuerdos (ferias de turismo, reuniones con empresarios, organización de

eventos) y siempre están en contacto con los otros miembros de las agencias promotoras de exportaciones que hacen parte de estos acuerdos mediante video llamadas o tele-conferencias para que todos los miembros estén informados de cualquier cambio o evento importante que haya.

La segunda coordinación es la de Proyectos Especiales, la cual se encarga de la organización de eventos relacionadas con visitas de empresarios, políticos o embajadores al país; igualmente están presentes en las visitas de la presidente a otros países en ferias o reuniones con gobiernos extranjeros; esta coordinación esta siempre atenta sobre los nuevos proyectos de ley o tratados de libre comercio (TLC's) que afecten directamente a Colombia.

La última coordinación es la de Contenido, y es precisamente en esta área donde se está realizando la práctica empresarial. Esta coordinación trabaja de la mano con el asesor de la presidenta y se encargan de la coordinación y validación de la agenda de la presidenta, toda la información referente sobre eventos, reuniones gubernamentales, viajes que la presidenta vaya a realizar; a su vez se identifican los eventos más importantes los cuales ofrecen oportunidades para Colombia por lo que se recolecta y valida la información para entender de qué manera ProColombia podría participar. Esta área de contenido por el hecho de ser transversal, toca los tres ejes misionales de ProColombia (Exportación, Inversión y Turismo), por lo que se puede considerar como un área relevante dentro de la organización porque es precisamente desde esta área de presidencia que se toman las decisiones las cuales son delegadas a cada una de las vicepresidencias para que estas las desarrollen. Es en esta área de contenido donde se desarrollará el proyecto líder específicamente en el eje de exportaciones ya que como se menciono anteriormente, por el hecho de ser un área transversal tiene contacto con los tres ejes misiones de la empresa.

La vicepresidencia de exportación, tiene como principal objetivo promover a Colombia como un país competente para proveer bienes y servicios en los mercados internacionales. Igualmente, esta vicepresidencia contribuye en la preparación y adecuación de la oferta exportable de bienes, en especial de valor agregado, servicios y turismo.

La vicepresidencia de exportaciones se divide en 4 gerencias :

- **Gerencia de agroindustria:** esta gerencia se encarga específicamente de los sectores de flores y plantas vivas, agrícola, agroindustrial, pecuario y avícola, acuícola y pesquero.
- **Gerencia de manufacturas e insumos:** esta gerencia se encarga específicamente de los sectores de metalmecánica y matalurgia, autopartes, eléctricos y electrónicos, muebles y

madera, químicos, farmacéutico, plástico y caucho, envases y empaques, minerales, construcción, artículos promocionales.

- **Gerencia de prendas de vestir:** esta gerencia se encarga específicamente de los sectores de textiles, confecciones, cuero y manufacturas de cuero, calzado, bisutería, joyería.
- **Gerencia de servicios:** esta gerencia se encarga específicamente de los sectores de audiovisuales, consultoría, editorial y artes gráficas, educación, ingeniería y servicios de construcción, inmobiliario, salud, software, tercerización de servicios y call center (BPO)

### **Análisis DOFA de la coordinación de Contenido**

- **Fortalezas**
  - Cuentan con una red de oficinas nacionales e internacionales (26 oficinas comerciales en 30 países, 25 centros de información nacionales y 8 oficinas regionales) lo cual les permite estar enterados de ferias o eventos importantes en otros países para que ProColombia pueda hacer parte de ellos.
  - Dentro del área se tienen herramientas adecuadas (formatos sobre eventos, información de empresarios, etc.) las cuales permiten a la presidenta obtener y brindar plena información y así responder de forma adecuada a las preguntas que surjan en eventos y reuniones.
  - Se tiene acceso a datos estadísticos, información sobre la dinámica de otras economías, etc., de otras áreas diferentes a presidencia mediante la plataforma “inf\_Usuarios” lo cual permite al momento de realizar un trabajo obtener información actualizada, contar con informes de las otras áreas y poder ver con qué datos de estudios anteriores se cuenta para así no volver a realizar dichos estudios.
  - Se poseen las cifras y análisis de los tres ejes (Exportaciones, Inversión y Turismo) de otros países para las reuniones de la presidenta con empresarios o personas políticas extranjeras lo cual permite conocer la situación de otros países en cuanto a inversión, exportación y turismo con Colombia e identificar oportunidades de negocios.
  - Identificación de eventos o ferias internacionales lo que permite que ProColombia pueda Contactar nuevos empresarios para futuras negociaciones.
- **Debilidades**

- La información en el momento de armar las carpetas, las cuales contienen la agenda con toda la información que va a necesitar la presidenta para sus reuniones divididas por fecha, no depende del área de presidencia sino de otras áreas las cuales recopilan la información y esto puede llegar a ser un proceso demorado, lo que puede perjudicar ciertas reuniones ya que la información tiene que llegar a manos de la presidenta de forma rápida.
  - Las bases de datos tanto de empresas como de empresarios, no están actualizadas por lo que toca validar la información que se tiene y actualizarla cada cierto tiempo.
- **Oportunidades**
    - Mediante los diferentes acuerdos comerciales y tratados de libre comercio (TLC's) vigentes con los que cuenta Colombia (México, Unión Europea, CAN, Mercosur, Estados Unidos, Cuba, Nicaragua, Chile, Salvador-Guatemala-Honduras, EFTA, Caricom) se puede llegar a la identificación de nuevas oportunidades de negocios favorables en mercados extranjeros
    - Existencia de negociaciones en curso para crear acuerdos comerciales con los países de Turquía, Japón y con el tratado de la Trade in Service Agreement (TISA). La cual busca expandir y darle mayor importancia a la comercialización de servicios en los países. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo , 2015)
    - Existen actualmente 8 acuerdos de inversión suscritos (asociación europea de libre comercio, Unión Europea, Corea, Reino Unido, Japón, Singapur, Francia, Turquía) para atraer extranjeros a que establezcan sus negocios en el territorio Colombiano. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015)
- **Amenazas**
    - El contenido de las agendas puede cambiar en cualquier momento por diversos factores y se debe volver a recopilar la información lo que produce cierta incertidumbre en el área.
    - Un petróleo barato se traduce en serios problemas para las cuentas fiscales del Gobierno, cuyo 20% de ingresos corrientes dependen de la renta petrolera, y si este cae se traduce en más deuda, impuestos o menos gasto público. Lo que afectaría la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio para los empresarios.



- La devaluación del peso colombiano a causa de la subida del precio del dólar afecta en gran medida a las importaciones, lo que produce que los empresarios extranjeros no estén interesados en los eventos o propuestas que ofrece ProColombia para que traigan sus operaciones al país.
- Muchos gobiernos o empresas manejan la confidencialidad de su información por lo que en ocasiones es difícil acceder a esta, lo que se traduce en incertidumbre para ProColombia sobre cuáles son las necesidades de los empresarios o gobiernos extranjeros ya que no se puede recopilar información de estos.

#### **4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desde que ProColombia inició sus actividades en 1992 con el nombre de Proexport<sup>1</sup>, siempre ha tenido como eje principal las exportaciones, dando apoyo a pequeñas y medianas empresas nacionales a llevar sus productos a otros mercados extranjeros mediante diferentes mecanismos y herramientas (Macrorruedas, ruedas de negocio, ferias internacionales, misiones comerciales, showrooms, planes de trabajo conjunto, MiPyme internacional) dirigidas no solo a los que quieren iniciar exportaciones sino también a aquellas empresas que ya se encuentran realizando esta actividad. Estos servicios al exportador, permiten que la empresa pueda acceder a nuevos mercados y poder identificar oportunidades que le permitan consolidar sus negocios en estos mercados extranjeros.

Específicamente, los programas de formación exportadora con los que cuentan varias agencias de promoción de exportación buscan que todas las personas que quieran internacionalizar sus negocios, cuenten con herramientas prácticas y al alcance de ellos para poder realizar esta labor; por esto mismo es que estas agencias están en la búsqueda de nuevas herramientas o mecanismos para agregar a estos programas de formación lo que les permitiría brindar un mayor servicio siempre en pro de la persona o empresa que quiera tomar estos programas y se desee internacionalizar. Es por esto mismo, que con la realización de este proyecto se pretende poder responder lo siguiente: ¿los diferentes servicios y herramientas con los que cuenta ProColombia referentes a la formación exportadora, son competitivos y adecuados frente a los servicios prestados por Prochile e ICEX?

---

<sup>1</sup> Proexport adopto una nueva imagen cambiando su nombre al de ProColombia en Noviembre de 2014

## 5. ANTECEDENTES

La mayor parte de los países en desarrollo han emprendido políticas y programas de promoción de exportaciones y muy pocos pueden mostrar resultados positivos, lo cual si bien se puede deber a un conjunto complejo de razones, se explica en parte por tener una visión distorsionada y desarticulada sobre el comercio exterior y el desarrollo económico. (PENX, 2013)

La mayor parte de los organismos de promoción de exportaciones de estos países han aplicado programas que tienen como supuesto “el libre mercado” y la existencia de una “competencia abierta”, sin tomar en consideración, otros factores que determinan la operatividad de los mercados en el mundo real. (PENX, 2013)

Colombia como miembro de la comunidad internacional no ha sido ajena a todos los fenómenos de globalización e internacionalización por los que esta atravesando el mundo. A lo largo de la historia Colombia ha encaminado sus esfuerzos hacia la creación y promoción de una política clara de exportaciones la cual constituye la base del desarrollo económico. (Adriana Espinosa Piñeros, 2000)

Cada uno de los instrumentos que se han utilizado a lo largo de la historia nacional para incentivar las exportaciones han tomado rumbos independientes por la carencia de un plan claro y definido que los integre, y les de un enfoque común necesario para la obtención de resultados positivos para el comercio del país. (Adriana Espinosa Piñeros, 2000)

Dentro de la política de comercio exterior que se ha fijado en Colombia, aparecen como fundamentales los diferentes instrumentos de promoción a las exportaciones de los cuales varios de ellos llevan una larga trayectoria en la historia del país, pero adicionalmente han sido creados algunos como respuesta a las necesidades del sector exportador durante los últimos años. Todos ellos han sido de una u otra forma de vital importancia en el proceso exportador colombiano, puesto que han intentado sanar ciertas desventajas frente a competidores externos que obstaculizan la comercialización de los bienes nacionales, y de esta forma ocupar un lugar en el mercado internacional. (Adriana Espinosa Piñeros, 2000)

El principal programa que utilizaba ProColombia para fomentar las exportaciones era llamado “Expopyme” el cual tenía como objetivo asistir a las empresas colombianas que desearan diseñar e implementar sus planes de exportación, y hacían esto como una forma de encaminarlos cada vez más a la escena internacional. Entre los esfuerzos más grandes que tuvo que enfrentar este programa fue crear una mentalidad orientada hacia las exportaciones en las empresas nacionales, para que de

esta manera su adaptación a una economía global en crecimiento y a nuevos estándares de calidad se realizara de una forma más fácil. (Sierra Gonzáles, 2009)

A pesar del interes que tenia Expopyme por crear una cultura exportadora en Colombia, este programa fue muy cuestionado ya que tenia ciertas deficiencias las cuales no se resolvian como: 1) falta de seguimiento y evaulación del impacto del sistema. 2) baja capacidad de buscar y contactar los posibles beneficiarios. 3) baja participación por parte de las regiones para formular, implementar y financiar programas exportadores. (Sierra Gonzáles, 2009)

El principal problema que se le encontraron a los programas de formación exportadora es que se han enfocado principalmente en las acciones hacia afuera, cuando las acciones al interior pueden resultar tan o más importantes, como por ejemplo, el desarrollo de una oferta exportable más amplia y competitiva así como la eliminación de diversos obstáculos al comercio internacional. (PENX, 2013). Entre otras razones las cuales explican el porqué no tienen éxito las agencias promotoras en mercados extranjeros fueron: las formalidades y regulaciones, la percepción que tienen las agencias de que es difícil acceder a nuevos mercados debido a la falta de conocimiento, costos, faltas de información y problemas financieros.

## **6. JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto se hace con el propósito de determinar puntos de comparación entre los programas de formación exportadora de ProColombia, ProChile e ICEX (España)

La razón por la que se escogió a Prochile es porque es una agencia que se encuentra en un país en vía de desarrollo semejante a Colombia, su economía se caracteriza por estar orientada a las exportaciones y es por esto que Prochile maneja como único eje principal este tema de las exportaciones, y no le dan tanta importancia a los ejes de inversión y turismo como si lo hace ProColombia.

Igualmente, ProChile basa sus actividades en la innovación, en una perspectiva de más largo plazo , y que dice relación con el apoyo institucional a la exportación de productos nuevos y con un mayor contenido innovador; el desarrollo de nuevas prácticas y procesos de comercialización internacional y la introducción de nuevos servicios, en apoyo a los exportadores y prácticas modernas de gestión lo que le permitiría a ProColombia empezar a adoptar nuevas prácticas en sus programas de formación lo que permitirá que las personas que tomen estos programas tengan más herramientas

relacionados con el ingreso a nuevos mercados lo cual les permitiría ser más competitivos a nivel global.

Teniendo la capacidad y la red global que tiene hoy en día Procolombia, es importante hacer la comparación con una agencia como ICEX para realmente conocer las debilidades actuales en los programas que ofrece y como mejorar. ICEX tiene dentro de su organización la opción de financiación para la internacionalización, algo que en Colombia tocaría remitirse a Bancoldex, otra entidad adscrita al ministerio de Comercio. A la hora de crear planes de apoyo en mercados multilaterales, es decir, crear una mayor presencia en proyectos internacionales Procolombia tiene que desligar su red de información mucho más y ajustarse a una internacionalización de sus empresas, ayudar a que empresas colombianas visiten e inviertan más afuera.

La formación y capacitación empresarial de Procolombia ha mejorado mucho, pero a la hora de compararse, el ICEX tiene 200 acciones formativas en España con una cobertura de 74 mercados analizados, algo que si se incluye en la capacitación de ProColombia, hará una diferencia estratégica en la región.

Por último, al comparar la agencia colombiana con el ICEX podemos encontrar cual es la diferencia entre cobrar una consultoría especializada y el no cobrar a ningún empresario por la asesoría general para entrar en mercados internacionales o inversión externa en Colombia. Tal vez hacer una consultoría enfocada en cada mercado, y mucho más especializada puede ser la diferencia de un verdadero acercamiento con las empresas exportadoras e inversionistas, algo que Procolombia no trabaja, ya que es una agencia de promoción con tres ejes de trabajo muy general.

## **7. OBJETIVOS, METAS E INDICADORES**

### **OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

- Identificar las diferencias y mejores prácticas aplicables a los programas de formación exportadora de Procolombia de entidades de promoción pares como Prochile e ICEX de España por medio de un análisis comparativo entre estas agencias.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar una descripción de las agencias de promoción, los servicios prestados y los programas, seminarios, herramientas y mecanismos de formación exportadora.
- Identificar las metodologías, temáticas y contenidos de los programas de formación exportadora de las diferentes agencias.
- Realizar una comparación detallada entre los programas de formación exportadora.
- Determinar propuestas de mejora de los programas de formación exportadora ofrecidos por Procolombia con base en la comparación realizada.

#### **METAS**

- Tener los resultados de la comparación entre las agencias promotoras de exportación para la última semana de Abril.
- Presentar las propuestas al área de contenido de ProColombia en la cuarta semana de Mayo.
- Presentar el proyecto líder en la primera semana de Junio.

#### **INDICADORES**

- Para el primer objetivo se analizará la información que se pueda obtener de Prochile y Austrade; sobre las cuales se va a hacer la comparación para poder conocer la forma en que están organizadas estas agencias, que instrumentos usan para la promoción de exportaciones que sean diferentes a la de ProColombia.
- Para el segundo y tercer objetivo se tendrá que presentar los resultados del análisis entre estas agencias a la coordinación de Contenido con las respectivas propuestas que podría emplear ProColombia para mejorar sus instrumentos de promoción de exportaciones. El éxito de esto consistiría en contar con el visto bueno de la coordinación de contenido y que vean las propuestas como algo factible en un futuro.

### **8. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **MARCO TEÓRICO**

Como plantea Cardozo, Chavarro, & Ramírez (2007) , La razón por la cual ciertas empresas tienen el deseo de internacionalizar sus productos se puede remitir a la teoría clásica del comercio internacional la cual afirma que

Los países tienden a especializarse para producir bienes y servicios en los cuales tienen menores costos de producción, de modo que el comercio internacional se da como consecuencia de la especialización y de la división del trabajo (internacionalmente); lo que permite dirigir los recursos a los usos más productivos en cada país involucrado en actividades comerciales. De esta manera, un país produciría y exportaría aquellos productos en los que sería más eficiente. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007, pp.4)

Es por esto que para lograr este crecimiento logrado mediante las exportaciones, muchos países empezaron a establecer agencias de promoción de exportaciones cuya finalidad es dar servicios de apoyo a empresas o productores que deseen alcanzar nuevos mercados (Hayakawa, Lee, & Park, 2011). La primera Export Promotion Agency (EPA), se encontró en Finlandia y en la mitad de 1960 se volvieron un instrumento popular para estimular las exportaciones y reducir los déficits comerciales, bajo el auspicio de la International Trade Center (Lederman, Olarreaga, & Payton, 2006). La cual se encarga de dar apoyo y asistencia técnica con temas relacionados con comercio internacional.

La promoción de exportaciones, surge como una respuesta a las necesidades de las pymes, a raíz de la complejidad existente para exportar y de su carencia de recursos, capacidades, experiencias y conocimientos, que pueden situarla en desventaja competitiva en los mercados internacionales. Es por esto mismo, que la promoción de exportaciones se ha convertido en una política prioritaria en los gobiernos de los países desarrollados, recién industrializados y en vía de desarrollo. (Martínez, 2007).

Los objetivos que subyacen a las agencias de promoción de exportaciones se podrían resumir en (Martínez, 2007):

1. Desarrollar un amplio conocimiento de las oportunidades de exportación y estimular en las empresas el interés de exportar
2. Asistir a las empresas en la planeación y preparación para involucrarse en mercados extranjeros
3. Asistir a las empresas en la recolección de la experiencia y el conocimiento necesario para poder ingresar a nuevos mercados

4. Apoyar las actividades en mercados externos, a través de ayuda organizativa y programas de costos compartidos

Los servicios que pueden llegar a prestar estas EPA's se pueden dividir en 4 actividades (Lederman, Olarreaga, & Payton, 2006): (a) Construcción de la imagen país, es decir propagandas, campañas publicitarias, etc. (b) Servicios de apoyo al exportador tales como asistencia técnica y logística) (c) Marketing entre las que están ferias comerciales, misiones exportadoras) (d) estudios de mercado y publicaciones.

Estos servicios prestados por las agencias de promoción de exportaciones se justifican por la existencia de fallas de mercado las cuales evitan a las empresas alcanzar nuevos mercados extranjeros sin importar el hecho de que tal vez, estas agencias pudieran tener suficiente productividad para poder competir en el exterior (Cruz, 2014). Otros ejemplos referentes a estas fallas de mercado que plantean diferentes autores y que justifican la existencia de EPA's son la falta de información que pueden llegar a enfrentar las firmas nacionales en los mercados extranjeros, incluyendo preferencias de los consumidores o proveedores.

Hablando específicamente del caso colombiano y de América Latina, las fallas o barreras que tradicionalmente han afrontado las pequeñas y medianas empresas colombianas son (Martínez, 2007):

- Llegada de productos importados (principalmente de China)
- El incremento de la competencia local, reflejada en una demanda interna muy débil y cada vez más selectiva
- Devaluación o revaluación de la moneda local
- Inadecuada formación de directivos
- Falta de incentivos para exportar, por la ausencia de redes que fomenten la exportación de los productos de las pequeñas y medianas empresas
- Poca estructuración de las políticas de los organismos de promoción de exportaciones

La presencia de fallas de mercado tales como externalidades e información asimétrica es considerada por varios autores como la razón por la cual un gobierno empieza a apoyar la promoción de exportaciones de las EPA's de su país (Cruz, 2014). Esto es también debido a que el gobierno ve esta actividad como una forma de obtener ganancias adicionales de un comercio factible (Lederman, Olarreaga, & Payton, 2006).

La promoción de exportaciones apoyada por el gobierno puede ser dividida en servicios directos e indirectos. Los programas y servicios incluyen todo tipo de apoyo gubernamental que está relacionado con: productividad, investigación y desarrollo, apoyo en innovación tecnológica, y medidas fiscales tales como políticas de incentivos. Estos servicios son denominados indirectos porque no están específicamente diseñados para la exportación, pero podrían generar futuros beneficios de exportación. (Geldres, 2007)

Por otro lado las medidas de promoción de exportaciones directas son diseñadas para realzar la competitividad exportadora de la firma e incluyen (Geldres, 2007):

- Departamentos gubernamentales que ofrecen información de mercado personalizada y estandarizada
- Programas que proporcionan asistencia a las firmas desde la creación de conocimiento hasta la entrada a nuevos mercados.
- Programas que intentan cubrir el riesgo financiero de las firmas a través de seguros y acuerdos de financiamiento.

Las decisiones y la autonomía que tenga la EPA puede variar dependiendo de qué tanto involucramiento tenga el gobierno en la entidad. En América Latina y el Caribe el control que puede llegar a tener el gobierno sobre estas agencias es de solo 17%, en comparación de Europa del este y Asia donde este control puede llegar hasta un 36% por parte del gobierno (Sierra Gonzáles, 2009). Algunos autores consideran que este involucramiento por parte del gobierno dentro de las EPA's puede resultar beneficioso pero con ciertas condiciones como por ejemplo que la junta directiva debe estar representada en mayor medida por el sector privado, donde se proteja a la agencia de presiones políticas para el establecimiento de responsabilidades.

## **MARCO CONCEPTUAL**

**Exportación:** Acción en la cual cualquier bien o servicio es enviado fuera del territorio nacional. (Comunidad Forex, 2013)

**Internacionalización de la empresa:** Conjunto de actividades que la organización realiza en un mercado diferente al de su propio territorio. (Duarte, 2012)

**Mercado:** Contexto en el cual se llevan a cabo los intercambios de bienes y servicios. (González, 2002)



**Falla de mercado:** expresión utilizada para describir que el suministro de un bien o servicio en el mercado no se está realizando de forma eficiente. (falla de mercado)

**Información asimétrica:** se refiere a la situación en que una de las partes implicadas en el proceso de compraventa no cuenta con la misma información que la otra parte por lo que estaría en desventaja. (Benitez, 2010)

**Déficit comercial:** Diferencia negativa entre el valor de los bienes que un país vende al exterior y los que adquiere. (Dinero, 2005)

## 9. METODOLOGÍA O HERRAMIENTAS

La forma en la que se podrán alcanzar los objetivos planteados es mediante la realización de un benchmarking competitivo. Para realizar el primer y segundo objetivo específico se realizará una recopilación de información en diferentes papers o estudios realizados por las mismas entidades (ProColombia, Prochile, ICEX), para el caso de ProColombia se tendría la asesoría de un funcionario interno el cual podría dar una información más detallada de cómo funcionan los programas de formación exportadora y se complementarían con la información de reportes anuales o de la misma página web. Para el caso de ProChile e ICEX, se contactaría con las oficinas comerciales de cada entidad en Colombia para ver si es posible que suministren alguna información, igualmente se recolectaría información de los reportes anuales de cada agencia, su página web, papers que hayan sacado acerca de estos programas, etc. Esta información recopilada constituiría el primer paso para poder realizar la comparación.

Teniendo la información de ProColombia, de Prochile e ICEX consolidada, se podría empezar a realizar una comparación de información mediante un cuadro comparativo para observar en que se diferencia cada programa y empezar a validar ciertas propuestas ya sea para mejorar los instrumentos y mecanismos que posee ProColombia actualmente, ó para que puedan empezar a considerar la implementación de nuevos mecanismos. Con esto se cubrirían los objetivos específicos tres y cuatro respectivamente.

Las razones por las que se escogió como herramienta el benchmarking son: (a) es una herramienta de mejora continua por parte de las organizaciones ya que exige el estudio constante de los procesos de esta y los procesos de la competencia lo cual permite la identificación de oportunidades de mejora en todo momento y (b) ayuda a la planificación estratégica de la organización mediante la recopilación de información de la competencia y de todo el entorno que puede llegar a afectar a la organización lo que permite empezar a identificar un camino de mejora para la empresa.

## 10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PROYECTO LÍDER		ProColombia en el eje de exportaciones frente a entidades pares		COMPañIA		ProColombia											
ALUMNO		Juan Pablo Verjel Guechá		AREA DE PRACTICA		Presidencia											
Objetivo general		comparar los diferentes mecanismos e instrumentos referentes a la promoción de exportaciones con los que cuenta ProColombia con la finalidad de compararlos con los instrumentos de entidades pares tales como Prochile y Austrade con el propósito de poder identificar posibles mejoras a través de diferentes propuestas elaboradas después del estudio															
Objetivo específico 1	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
recolección de información sobre las agencias Prochile y Austrade	Recopilación de información	Juan Verjel	P														
	Análisis de la información	Juan Verjel	R														
	realización de matriz con información	Juan Verjel	P														
	validación de información	Juan Verjel	R														
Objetivo específico 2 realizar una comparación entre la información obtenida de Prochile y Austrade, con la de ProColombia	Actividad	Responsable															
	obtención de información de ProColombia	ProColombia	P														
	Comparación de información de ProColombia con la matriz	Juan Verjel	P														
	Conclusiones y recomendaciones	Juan Verjel	R														
Objetivo específico 3 elaboración de propuestas	Actividad	Responsable															
	Validación de Propuestas	Juan Verjel	P														
	Presentación de información	ProColombia	R														

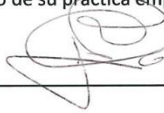
Observaciones

- P Planear o programado, cuando de define o programó
- R Real Cuando se efectúa realmente
- Metas 1 y 2 Semana de control, pueden ser 2 o mas metas

**Bogotá/ 17/03/2015**

YO, **JUAN CAMILO DUEÑAS ARB**, estoy al tanto del avance en el proyecto líder **COMPARACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y MECANISMOS UTILIZADOS POR PROCOLOMBIA EN EL EJE DE EXPORTACIONES FRENTE A ENTIDADES PARES**, el cual está siendo elaborado por **JUAN PABLO VERJEL GÜECHÁ** en el marco de su práctica empresarial en **ProColombia**.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_



Firma del jefe: \_\_\_\_\_





**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE PRACTICAS UNIVERSITARIAS - PRÁCTICA PROFESIONAL**  
**MATRIZ INICIAL DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO Y COMPETENCIAS ELABORADA POR EL JEFE INMEDIATO**

Nombre de la Empresa	Procolombia
Área de trabajo	Presidencia
Nombre completo del estudiante	Juan Pablo Vogel Guecho
Jefe o responsable de práctica	Juan Conrado Doñas Arb
Cargo del jefe o responsable de práctica	Asesor Senior

**1. MATRIZ INICIAL DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO DEL ESTUDIANTE EN PRACTICA PROFESIONAL**

Para cada criterio por favor indique el porcentaje correspondiente, dentro del rango indicado, de acuerdo a la escala de calificación que identifique el desempeño del estudiante.

ASPECTO	ESCRIBA EL % CORRESPONDIENTE DE 0% - 100%	NO APLICA (x)	ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
<b>1. Calidad del trabajo:</b>			EXCELENTE
Concepto general de la calidad del trabajo realizado hasta el momento por el estudiante	85		100% - 90%
<b>2. Fundamentos profesionales:</b>			BUENO
Conocimiento y manejo de bases teóricas y herramientas en el desarrollo de sus labores	80		89% - 75%
<b>3. Criterio</b>			ACEPTABLE
Capacidad de observar y determinar acciones a seguir para el logro de objetivos con justificaciones que soporten la decisión	80		74% - 60%
<b>4. Análisis</b>			DEFICIENTE
Capacidad de reconocer y presentar los aspectos más relevantes de una serie de información y datos recolectada.	90		59% - 0%
<b>5. Capacidad investigativa</b>			NO APLICA
Capacidad de buscar información útil para el desarrollo de labores del área.	95		X
<b>6. Habilidades de comunicación escrita</b>			
Redacción, ortografía y presentación de informes	75		
<b>7. Habilidades de comunicación oral</b>			
Facilidad para expresar y transmitir oralmente determinada información	74		
<b>8. Puntualidad</b>			
Entrega oportuna de productos	100		
<b>9. Capacidad de Liderazgo</b>			
Capacidad para coordinar y dirigir un grupo o ciertas actividades	80		
<b>10. Capacidad para innovar</b>			
Capacidad para dar diferentes alternativas a situaciones específicas y aportar a soluciones prácticas	75		
<b>11. Esfuerzo</b>			
Constancia y persistencia para alcanzar un objetivo	90		
<b>12. Responsabilidad</b>			
Capacidad para cumplir con los deberes y responsabilidades, sin control permanente	100		
<b>13. Compromiso con la empresa</b>			
Sentido de pertenencia con la empresa	100		
<b>14. Capacidad de trabajo en equipo</b>			
Coordinación y colaboración con compañeros en trabajos que involucren al equipo	90		
<b>15. Comportamiento y actitud con superiores</b>			
Relación con sus superiores	100		
<b>16. Comportamiento y actitud con compañeros</b>			
Relación con sus compañeros	100		

2. MATRIZ INICIAL DE ANÁLISIS DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL ESTUDIANTE EN PRACTICA PROFESIONAL

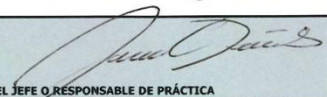
COMPETENCIAS PERSONALES

Para cada definición por favor indique con una X EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE la periodicidad con la que observa que el estudiante pone en práctica dicha competencia. Si en el desarrollo de la Práctica empresarial y dadas las condiciones de la empresa no se han presentado situaciones donde el estudiante haya podido demostrar dicha competencia por favor deje la casilla en blanco.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	NO APLICA
1. Tiene disposición para trabajar por objetivos ajenos	X				
2. Tiene un trato amable y cordial con los demás	X				
3. Tiene facilidad para trabajar en colaboración con otros	X				
4. Reconoce y valora la opinión de otros	X				
5. Busca información suficiente para cumplir con los objetivos trazados		X			
6. Cuestiona y busca diferentes alternativas para lograr resultados		X			
7. Tiene facilidad para resolver retos de manera innovadora		X			
8. Logra hacerse entender por los demás		X			
9. Tiene claridad y fluidez en su expresión oral			X		
10. Se anticipa a situaciones futuras					
11. Desarrolla acciones considerando otras alternativas	X				
12. Tiene en cuenta los efectos que sus acciones tienen a largo plazo	X				
13. Identifica oportunidades de mejora para la entidad		X			
14. Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra		X			
15. Se pone al frente de su equipo de trabajo, obteniendo los resultados esperados.		X			
16. Tiene seguridad en sí mismo		X			
17. Toma decisiones con criterio propio		X			
18. Reconoce y valora sus capacidades y competencias		X			
19. Mantiene posturas claras en situaciones de controversia		X			
20. Maneja situaciones de tensión		X			
21. Conserva su capacidad de análisis en una situación de crisis	X				
22. Sabe argumentar y defender sus ideas frente a terceros		X			
23. Fomenta alianzas para lograr consensos	X				
24. Tiene la capacidad para acomodarse en situaciones y contextos sociales diferentes					X
25. Organiza de manera clara sus ideas y sabe plasmarlas por escrito	X	X			
26. Reconoce y se le facilita identificar los aspectos mas relevantes de una situación o problema	X				
27. Tiene capacidad para resolver un problema articulando diversos enfoques, conceptos, y explicaciones administrativas.	X				

COMENTARIOS ADICIONALES SOBRE LA CALIDAD DEL TRABAJO DEL ESTUDIANTE, RECOMENDACIONES

En términos generales, su desempeño es satisfactoriamente y cumple con las objetivos de la práctica. Sin embargo debe manejar y mejorar su comunicación oral y la forma de organizar sus ideas

  
FIRMA DEL JEFE O RESPONSABLE DE PRÁCTICA

  
FIRMA DEL ESTUDIANTE

FECHA EVALUACIÓN INICIAL DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL: 4 MAYO 2015

## 11. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES-RESULTADOS

Al comienzo se pretendía realizar una comparación basándose en los resultados de cada programa de formación de cada agencia pero en el caso de ProChile e ICEX no proveen esta clase de datos a personas externas a la organización, y en el caso de ProColombia, ellos no realizan un seguimiento del comportamiento de cada persona u empresa después de que toman los seminarios por lo que no tienen conocimiento si la empresa inició su proceso exportador o no. ProColombia el único indicador que utiliza para saber que tan bien van los seminarios es por el número

Se realizó una búsqueda intensiva acerca de cómo funcionaban los programas de formación exportadora con los que contaba ProColombia y los que contaba ProChile e ICEX, para poder realizar una comparación cualitativa y ver qué elementos nuevos se le podrían implementar a los programas de ProColombia y así volverlos más competitivos.

El primer paso fue contactarse con el área de planeación de ProColombia, específicamente con la parte de centros de información quienes son los encargados de los PFE, para darles a conocer el proyecto que se tenía planeado realizar y poder conocer su opinión acerca de la manera en que este proyecto podría traer cierto valor agregado para ProColombia. El siguiente paso fue tener una charla con Carolina Lozano Barbosa, Coordinadora Programa Formación Exportadora, quien explicó de que se trataba el programa de formación exportadora con el que contaba ProColombia y que se podría buscar en los programas de formación de las otras agencias para realizar la comparación, por lo que se sugirió que se buscará acerca de información cualitativa como: el contenido del programa, a quien estaba dirigido, si tenían algún prerrequisito, la duración del programa entre otros.

La siguiente parte del proyecto consistió en recolectar información sobre las otras agencias (ProChile e IceX), específicamente sobre los programas de formación exportadora. Para esto se buscó la información en las páginas web de cada agencia, reportes anuales, informes que realizaba cada agencia sobre sus herramientas exportadoras, se les enviaron correos a las oficinas comerciales de ProChile e ICEX en Colombia, pero la información que suministraron no era diferente a la obtenida en la página web de cada agencia.

Características	ProColombia	ProChile	ICEX
metodología	Capacitaciones	Asesoría y capacitación	Asesoría y Capacitación
Prerrequisitos	No	si	si

existentes			
Quien puede acceder a los programas	Cualquier persona que tenga interés en internacionalizar su negocio	para los talleres y curso e-learning cualquier persona pero para coaching exportador, misiones de preinternacionalización y misiones de inmersión las personas u empresas que hayan aprobado el "Test" exportador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa española con producto o servicio propio y competitivo internacionalmente</li> <li>• Empresas con potencial exportador y que su cifra de exportación no supere el 35% de la facturación total</li> <li>• Empresas con factores de competitividad diferenciales, de base tecnológica, intensivas en diseño, innovadora y fuerte capacidad de crecimiento internacional.</li> <li>• Empresas que cuenten con personal cualificado y comprometido con la implantación del proyecto de internacionalización de la empresa</li> <li>• Empresas con capacidad financiera para la ejecución de un proyecto de exportación que permita posicionar a la empresa en el exterior</li> </ul>
Número de Programas	1	1	1
Nombre del programa	Programa de formación exportadora (PFE)	Programa formación exportadora	Servicios de Iniciación de ICEX
Duración	Cada Seminario dura 40 horas	-	2 años
Quien dicta los programas	Personal interno y conferencistas	Personal interno y conferencistas	Personal interno y conferencistas
Contenidos	Se enfocan en temas como mercadeo, logística y trámites que una persona debe conocer para poder internacionalizarse	los contenidos van desde temática inicial como los trámites y requisitos que una persona debe tener antes de exportar hasta las herramientas para realizar un plan exportador	programa integral que apoya a la empresa Pyme no exportadora o exportadora no consolidada en las distintas fases de su proyecto internacional,

			tanto en su iniciación como en su consolidación en mercados
objetivo	Crear cultura exportadora	potenciar la gestión de negocios internacionales	promover la internacionalización de las empresas españolas para apoyar a su competitividad

ProColombia		
Cuenta con el "programa de Formación Exportadora (PFE)" el cual se divide en seminario de sensibilización y seminario estratégico		
Objetivo		
reportar la importancia de la visión internacional en los procesos de emprendimiento y crecimiento empresarial (cultura exportadora)		
seminario de sensibilización		
son presentaciones introductorias a la internacionalización en las cuales se muestran las tendencias y oportunidades mundiales, además de las estrategias para ser competitivo en el mercado internacional. Estos programas son únicos de ProColombia, los realiza el personal interno de la compañía, son multisectoriales, buscan que las empresas consideren la internacionalización como una buena opción para llegar a nuevos mercados.		
Seminario estratégico		
Dependiendo del sector estos programas se dividen en Bienes, Servicios y Turismo, y estos a su vez se dividen en el seminario preparese para exportar y diseñando su estrategia exportadora. La parte de "Diseñando su estrategia exportadora", son realizados por conferencistas que ProColombia trae y la metodología es la que ellos consideran es la más apropiada para cada seminario		
Bienes	Servicios	Turismo
Preparese para Exportar	Diseñando su estrategia exportadora	se tratan temas tales como: "turismo: un camino a la internacionalización", servicio al cliente como estrategia de éxito, desarrollo de producto turístico,
se les enseña sobre tres temas principales las cuales son:	se tratan temas tales cómo: definir la	



investigación de mercados, los costos de exportación y trámites y documentos.	oferta exportable, investigación de mercados, cómo exportar servicios, régimen tributario, negocios y contratos internacionales.	diseño, innovación y creatividad en el desarrollo, turismo sostenible y matriz ambiental, marketing turístico, marketing electrónico para negocios turístico, turismo cultural.
<b>Diseñando su estrategia exportadora</b>		
se dividen en tres pilares: Mercadeo, logística y Trámites. Cada pilar tiene un portafolio de temas pero dependiendo de la región donde se haga el programa los temas varían.		
<b>Mercadeo</b>		
el portafolio de temas que incluyen son: investigación de mercados, comercio electrónico, mercadeo internacional, participación en eventos, acuerdos comerciales, técnicas de negociación, canales de comercialización.		
<b>Logística</b>		
los temas que tienen en su portafolio son: distribución física internacional, gestión de costos, cadena de abastecimiento, riesgos en el sistema logístico, sistemas de empaque y embalaje para la exportación, incoterms.		
<b>Trámites</b>		
Certificación de origen, instrumentos de promoción a las exportaciones, medios de pago, régimen cambiario, contratos internacionales, régimen tributario		

ICEX	
<p>su programa se llama "Servicios de iniciación de ICEX" el cual consta de dos programas principalmente: ICEX Next y programa PIPE</p>	
Programa ICEX Next	
<p>es un programa integral que apoya a la empresa Pyme no exportadora o exportadora no consolidada en las distintas fases de su proyecto internacional, tanto en su iniciación como en su consolidación en mercados; esto mediante un asesoramiento personalizado de expertos con la finalidad de diseñar un plan de internacionalización y de competitividad exterior.</p>	
Prerequisitos para ingresar	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa española con producto o servicio propio y competitivo internacionalmente</li> <li>• Empresas con potencial exportador y que su cifra de exportación no supere el 35% de la facturación total</li> <li>• Empresas con factores de competitividad diferenciales, de base tecnológica, intensivas en diseño, innovadora y fuerte capacidad de crecimiento internacional.</li> <li>• Empresas que cuenten con personal cualificado y comprometido con la implantación del proyecto de internacionalización de la empresa</li> <li>• Empresas con capacidad financiera para la ejecución de un proyecto de exportación que permita posicionar a la empresa en el exterior</li> </ul>	
Objetivo	
<p>Facilitar la iniciación a la exportación de las pymes españolas y consolidar su presencia en terceros mercados. El programa comienza con un análisis del modelo de negocio de la empresa y de su potencial internacional, y posteriormente ofrece:</p>	
Asesoramiento experto y externo en distintos ámbitos	Apoyo en los gastos de prospección y promoción exterior
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento estratégico para el desarrollo de un plan de mercado (30 horas)</li> <li>• Asesoramiento en destino y otros servicios de asesoramiento específico para la mejora de la competitividad internacional de las empresas (30 horas opcionales)</li> <li>• Asesoramiento especializado en distintas temáticas que mejoren la competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre los que se encuentran: viajes comerciales, registros de patentes, elaboración de material promocional en idiomas.</li> <li>• Contratación de personal para el departamento de exportación.</li> <li>• El programa tiene una duración de dos años, durante los cuales el empresario</li> </ul>

internacional de la empresa y el desarrollo de su red comercial	puede presentar gastos que se deriven de su plan internacional y que se financiarán al 50% por ICEX, con un tope máximo de ayuda de 12.700 euros por empresa
---	--

**Programa PIPE**

El Programa PIPE ha contribuido decisivamente a la internacionalización de las empresas. Desde el año 1997 y hasta 2011 (último año de adhesión de nuevas empresas) han participado en el PIPE alrededor de 8.000 pymes. Dado que se trata de un programa de dos años de duración, durante 2013 se ha prestado apoyo económico a 680 empresas aún activas en el programa. Todas las empresas PIPE, al igual que las empresas ICEX Next, se benefician de los Servicios Club Next anteriormente descritos, específicamente adaptados a sus necesidades.

**Prerequisitos para que las empresas puedan ingresar**

- Estar considerada como Pyme según los criterios establecidos por la Unión Europea.
  - Disponer de un producto o servicio propio.
- Tener una clara actitud de internacionalización, para conocer las posibilidades reales en otros mercados.

**Este programa se divide en tres fases**

Primera fase- Diagnostico de la posición competitiva de la empresa y de su potencial de internacionalización	Segunda fase- Diseño del plan de internacionalización	Tercera fase- Puesta en marcha del plan
Esta fase tiene como objetivo ofrecer un análisis del estado actual y de su posición competitiva en el mercado nacional con la ayuda de un asesor externo,	Esta fase tiene como objetivo alcanzar un plan estratégico de internacionalización, realizado con el promotor PIPE, acorde con el perfil de la empresa.	El objetivo que se tiene en esta fase es la aplicación del plan. Una vez que el diseño del plan de internacionalización ha sido definido, se ponen en

<p>el promotor PIPE, un profesional formado en una metodología determinada propia de este programa.</p>		<p>marcha las medidas necesarias para empezar a exportar.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Programa de seguimiento PIPE</b></p>		
<p>El plan de iniciación a la promoción exterior (PIPE), es el primer programa de ámbito estatal dirigido específicamente a pymes españolas que buscan un desarrollo comercial a través de la exportación.</p> <p>Su aplicación práctica está garantizada por el instituto Español de comercio exterior- ICEX, y el consejo superior de cámaras- CSC. Con la colaboración de todas las comunidades autónomas y cámaras de comercio de España y con el apoyo de los fondos FEDER de la Unión Europea.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Servicios CLUB NEXT</b></p>		
<p>Las empresas ICEX Next, son beneficiarias, al igual que las empresas de otros programas de iniciación como PIPE, de Servicios Club Next.</p> <p style="text-align: center;">Entre los servicios, cabe destacar:</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Analistas de iniciación en el exterior</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Asesores Comerciales en destino</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Actividades de networking</b></p>
<p>Su objetivo es facilitar a las empresas ICEX Next y PIPE el acceso a los mercados de Francia, Italia, México, Portugal y Reino Unido. Los analistas de iniciación son especialistas en la búsqueda de información que, desde las Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior, ofrecen un apoyo personalizado en exclusiva a las empresas ICEX Next y PIPE.</p>	<p>Disponibles en Chile, Colombia, Perú, Ecuador y Panamá. Su objetivo es facilitar el acceso a estos mercados a las empresas ICEX Next y PIPE. El consultor especializado en destino proporciona apoyo y asesoramiento mediante: visita del consultor a la sede de la empresa para conocer en profundidad el producto/servicio y modelo de negocio; realización de un análisis de mercado personalizado, incluyendo una recomendación sobre la estrategia de penetración adecuada para la empresa y una definición del plan de acción, y seguimiento y</p>	<p>Con el fin de favorecer la colaboración entre empresas pertenecientes al Club, en 2010 se puso en marcha la Red Club en el entorno de la red social y profesional LinkedIn, cuyo objetivo es promover la cooperación empresarial en el ámbito de los negocios internacionales. La Red Club cuenta con más de 2.310 miembros, de los que más del 90% son empresarios. El grupo ha recibido apoyo por parte de analistas de iniciación de Londres, París, México DF, Milán y Lisboa, quienes aportan información de interés de sus mercados y</p>

	apoyo en el mercado durante diez meses para la puesta en marcha de dicho plan.	resuelven consultas comerciales. Además, toda la red de consultores de ICEX Next aporta su conocimiento sectorial y de mercados.
--	--	--

<b>ProChile</b>				
<b>Formación exportadora</b>				
<b>Objetivo</b>				
potenciar la gestión de negocios internacionales de las empresas emprendedoras con orientación a la exportación, exportadoras incipientes, exportadoras indirectas o reales.				
El programa de formación exportadora con el que cuenta ProChile es un programa de asesoría y capacitación, donde entregan herramientas fundamentales para que las personas puedan desarrollar capacidades y competencias en gestión empresarial, orientadas a la internacionalización de su negocio. Este programa está dirigido a empresas emprendedoras con potencial exportador y a empresas que ya están exportando y quieren fortalecer sus capacidades en comercio exterior.				
<b>Prerequisitos</b>				
Para los programas de Coaching exportador, misiones de pre-internacionalización y misiones de inmersión en mercados, las empresas deben realizar un “test exportador” como requisito el cual consiste en un diagnóstico de la empresa lo cual permitirá que ProChile, pueda realizar una evaluación y determinar el nivel de capacidad de gestión para realizar con éxito el proyecto exportador. El test considera factores de la empresa que se han determinado como críticos a la hora de enfrentar mercados internacionales entre los que se encuentran: oferta exportable, desarrollo de mercado y proyecciones empresariales, entre otros. Como resultado del test las empresas obtendrán un puntaje entre 0 y 100 puntos lo que permitirá saber a que herramientas puede acceder la empresa. Para los programas de Talleres, cursos y seminarios y Curso E-Learning en comercio internacional no es pre-requisito realizar el test exportador para poder acceder a ellos.				
<b>E-Learning</b>	<b>Coaching Exportador</b>	<b>Pre-internacionalización</b>	<b>Talleres. Cursos y seminarios</b>	<b>Misiones de inmersión en mercados</b>
Es un curso virtual online, que entrega los conceptos básicos involucrados en el proceso de	Capacitación de nivel avanzado para el desarrollo de capacidades	Misiones técnicas guiadas, de observación y trabajo en terreno en el	Consiste en la entrega de contenidos o información referente a temáticas	Consiste en la ejecución de una misión técnica asociativa a un mercado internacional a objeto que las

<p>internacionalización de una empresa.</p> <p>Orientado a empresas emprendedoras con orientación a la exportación, exportadoras indirectas e incipientes, principalmente. Considera módulos de aprendizaje respecto de contenidos relacionados y dependientes entre ellos, y que permiten abordar en forma secuencial las variables que forman parte de la estructura de un plan de negocios internacional.</p> <p>El programa contempla 4 módulos y un Trabajo Final</p>	<p>de gestión internacional . Consiste en un entrenamiento de acción y una experiencia real de negocios que te permiten desarrollar o fortalecer capacidades de liderazgo y negociación.</p> <p>Se consideran 8 reuniones de trabajo de día completo, donde participan entre 8 y 12 empresarios y empresarias por grupo, teniendo un sector en común. La metodología esta diseñada en un formato que permite trabajar las confianzas empresariales y el liderazgo como habilidades blandas,</p>	<p>extranjero, que pueden ser de gran utilidad para ajustar tu plan comercial internacional y fortalecer capacidades que te permitan insertarte en diferentes mercados.</p> <p>Actividad orientada a empresas que han participado del programa coaching, y que permite realizar un trabajo de complementación de conocimientos y experiencias al trabajar directamente en un mercado internacional, desarrollando una agenda de trabajo de 5 a 7 días, abordando temas del proceso de exportación e internacionalización, tales como: procedimientos y variables de mercado que inciden directa y finalmente en</p>	<p>específicas inherentes al proceso exportador o de internacionalización y de información de mercado respecto de un Sector Exportador Específico. A través de ellos te entregamos información relevante y capacitación en temas inherentes al proceso de gestión exportadora tanto a nivel teórico como práctico.</p> <p>De modalidad presencial, considera la generación de conocimientos a través de la entrega de información, la realización de prácticas y el traspaso de experiencias en materias de exportaciones e internacionalización, por parte de expertos y empresarios exportadores, a empresas que están en una etapa de introducción al proceso de</p>	<p>empresas puedan contar con una experiencia en terreno, que les permita ajustar a un mediano plazo un proyecto exportador. En sí, se trata de una visita conjunta a un mercado externo, con empresas de distintas regiones pero con sectores y mercados afines.</p> <p>Para esto, se realizará una agenda de trabajo de 5 a 7 días, abordando temas del proceso de exportación e internacionalización, tales como: procedimientos y variables de mercado que inciden directa y finalmente en el acceso al mercado, cultura y dinámica comercial, logística, aspectos legales, regulaciones de ingreso, canales de comercialización y distribución, tendencias, análisis de competencia, precios, nuevos espacios comerciales.</p> <p>Esta agenda no considera reuniones de negocios, ya su objetivo es potenciar la capacidad de gestión internacional de la empresa a través de la experiencia en terreno.</p>
<p><b>MÓDULO I: IMPORTACIONES</b></p>				
<p>El Proceso de una</p>				

Importación, Normativa Internacional, Cobranzas Documentarias, Cartas de Crédito Documentarias.	teniendo como foco central el diseño de un Plan Exportador, el cual se trabaja por etapas, considerando diversos contenidos en cada una de las reuniones, las cuales se van construyendo con la transmisión de experiencias reales de negocio de un Mentor y la entrega de contenidos técnicos por parte de los profesionales de ProChile.	el acceso al mercado (importación del mercado objetivo). Esta agenda no considera reuniones de negocios, ya su objetivo es potenciar la capacidad de gestión internacional de la empresa a través de la experiencia en terreno.	internacionalizació n. Los contenidos del Ciclo “Fortalece tu Estrategia Exportadora” y el taller Transformándose en Exportador, consideran una mirada estratégica para el diseño de un plan de negocios internacional.	
<b>MÓDULO II: EXPORTACIONES</b>				
Panorama general de un proceso de Exportación, Formas de Pago, Contratos y Agente de Aduana, Apoyo al Exportador.				
<b>MÓDULO III: CAMBIOS INTERNACIONALES</b>				
Operaciones de Cambios Internacionales, Los medios de pagos internacionales.				
<b>MÓDULO IV: PROYECTO FINAL</b>				
Marketing y Negociaciones, Trabajo Final.	Orientado a empresas exportadoras o con real potencial exportador.			

- A pesar de que las agencias ProChile e ICEX llevan mucho más tiempo que ProColombia ejerciendo la actividad de la promoción de exportaciones, sus programas de formación exportadora en un nivel inicial, tratan la misma temática que ProColombia, tratando en una primera instancia conceptos básicos sobre lo que una persona debe tener en cuenta al momento de querer internacionalizarse como lo son la parte de logística, mercadeo, trámites y costos.
- El programa de formación exportadora de ProColombia se basa simplemente en charlas y capacitaciones, lo cual hace que una persona que asiste a estos seminarios no sepa aplicar lo aprendido a un escenario real, como es el caso de Prochile con sus programas “Coaching exportador” “Misiones de preinternacionalización” y “Misiones de inmersión de mercados” los cuales hacen que las personas vivan una experiencia real en el mercado lo que permite fortalecer la capacidad exportadora de los participantes, mejorar la gestión de negocios internacionales, la construcción de redes de contacto y poder aplicar la teoría.
- El uso que se le da a los recursos virtuales en ProColombia dentro de los programas de formación exportadora es casi nula ya que todos los seminarios son presenciales, por lo que el número de personas que podría llegar a alcanzar se limita a los que se inscriban al curso en la ciudad en donde lo vayan a realizar, especialmente en los seminarios de sensibilización los cuales tratan temas introductorios a la internacionalización. La única agencia que aprovecha los recursos electrónicos para dar los cursos introductorios a su programa es ProChile con su curso E-Learning el cual les permite acceder a muchas más personas.
- ProColombia al no tener prerrequisitos para sus seminarios, permite que muchas más personas puedan acceder a estos, personas o empresas que no necesariamente llevan un proceso exportador iniciado por lo que se estaría cumpliendo su objetivo de crear cultura de internacionalización; pero por otro lado, esto produce que los temas tratados no sean tan profundos y específicos para desarrollar un plan exportador viable como es el caso de ProChile con su “Test exportador” con el cual se verifica que empresas tienen potencial exportador para acceder a sus programas más complejos como lo son “Coaching exportador, misiones de pre internacionalización y misiones de inmersión” los cuales dependiendo del puntaje obtenido en el test le permite a la empresa acceder a ellos o no.
- ProColombia para sus seminarios estratégicos y ProChile e ICEX para todos sus programas en general, cuentan con personal externo para dictar sus capacitaciones (en el caso de ProColombia) y asesorías y visitas a mercados extranjeros (ProChile e ICEX); lo cual



permite que una persona que conoce el tema en profundidad pueda impartir su conocimiento y experiencia a un grupo de personas que están en su proceso de formación exportadora.

- Procolombia es la única agencia de las tres, que divide su programa (específicamente sus seminarios estratégicos) por sectores (Bienes, servicios y turismo) lo que permite que las personas dependiendo del sector que atienden puedan recibir contenido específico que esté relacionado con su sector en particular.
- Se observó que a diferencia de los programas de ProChile e ICEX los cuales también se dan en diferentes ciudades de sus respectivos países, los seminarios de “Diseñando su estrategia exportadora” los cuales también se dictan en diferentes ciudades de Colombia, se ajustan a las necesidades y exigencias de cada ciudad, ya que poseen un amplio portafolio de temas pero el contenido que se dicta varían dependiendo de la ciudad donde se realice el seminario.

## **12. CONCLUSIONES**

- ProColombia no realiza ningún seguimiento a las empresas después de que estas realizan los seminarios, el único indicador con el que cuentan es con el de número de asistentes a cada seminario y Número de seminarios pero estos no dan ninguna información sobre si las empresas empezaron a exportar o si no aplicaron ningún concepto adquirido en los seminarios.
- Cuando se pidió sobre la información del número de asistentes a los seminarios y el número de seminarios realizados en los últimos años, no tenían los datos organizados en bases de datos por ende, no fue posible que dieran esta información.
- ProColombia al ser una entidad pública, no tiene la información de los resultados del programa de formación exportadora al servicio del público que quiera acceder a ella, y la información que aparece en la página web acerca de cómo funciona este programa se encuentra desactualizada.
- El programa de formación exportadora siempre está en la búsqueda de agregar nuevo contenido y material, ajustándose a los cambios globales que enfrenta Colombia y las necesidades que requieren las empresas nacionales para ser cada vez más competitivas y puedan cumplir las exigencias de los mercados internacionales.
- Se evidencia que los canales que utiliza ProColombia para dar a conocer sus seminarios son satisfactorios ya que son fáciles de encontrar y de conocer las fechas en las que se van a realizar.

- Siempre están en la misión de que cada región de Colombia pueda acceder a estos seminarios y que el contenido que se dicte se ajuste a las necesidades y oportunidades que tiene cada región.

### **13. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que ProColombia empiece a utilizar más los recursos electrónicos para dictar sus seminarios, especialmente los de sensibilización que son más que todo introductorios, con el fin de que más personas puedan acceder a estos programas y no necesariamente tengan que esperar que el seminario se dicte en su región para poder acceder a ellos.
- Aunque es bueno que no existan prerequisites para las personas poder acceder a los seminarios, sería adecuado que para los seminarios estratégicos que son temas más específicos y complejos exista un tipo de filtro para que las empresas que asistan sean las que tienen cierto potencial exportador y tengan posibilidades de acceder a un mercado internacional.
- Es necesario que ProColombia tenga información acerca del comportamiento de las empresas después de los seminarios para conocer que tan satisfactorios resultan estos programas para las empresas, y que esta información esté disponible y actualizada para personas externas a la organización.
- Se recomienda que los seminarios más que capacitaciones teóricas, sean asesorías prácticas y personalizadas donde la persona pueda ver cómo se aplica la teoría a su situación específica por lo que podría tener una idea más clara de en que parte del proceso de exportación se encuentra su empresa y de qué forma se podría mejorar; siempre contando con la ayuda de un asesor de ProColombia o una persona externa que tenga un conocimiento profundo sobre el tema de las exportaciones.

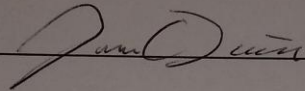
*Bogotá/ 28 de Mayo de 2015*

YO, **Juan Camilo Dueñas Arb**, estoy al tanto de la entrega final del proyecto líder **ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN EXPORTADORA ENTRE ENTIDADES PARES A PROCOLOMBIA**, el cual está siendo elaborado por **Juan Pablo Verjel Guechá** en el marco de su práctica empresarial en ProColombia

Firma del estudiante \_\_\_\_\_



Firma del jefe \_\_\_\_\_



## Bibliografía

- Ministerio Comercio, Industria y Turismo . (13 de Marzo de 2015). *Negociaciones en Curso*. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5400>
- Milesi, D., & Aggio, C. (Junio de 2008). Obtenido de <http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/1837390.pdf>
- ProColombia. (19 de Marzo de 2015). *Qué es PROCOLOMBIA*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/procolombia/que-es-procolombia/mision-y-vision>
- Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2006). Export Promotion Agencies: What Works and What Doesn't.
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama* , 1 (3), 2.
- Hayakawa, K., Lee, H., & Park, D. (2011). Do Export Promotion Agencies Increase Exports? (313).
- Cruz, M. (2014). Do Export Promotion Agencies Promote New Exporters. *IDB Working Paper* (IDB-WP-508).
- Sierra González, J. H. (2009). Assessing Exporting Culture in Colombian SMEs: PRomotion Program (EPP)\*. *Cuadernos de Administración* , 22 (39), 99-134.
- Eaton, J., Eslava, M., Maurice, K., & Tybout, J. (2007). Export Dynamics in Colombia: Firm-Level Evidence. *NBER WORKING PAPER SERIES* ( w13531).
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (13 de Marzo de 2015). *Acuerdos Internacionales de Inversión Suscritos*. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=6421>
- Manay, M., & Melina, G. (Enero de 2015). las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) y su participación en el desarrollo social y crecimiento económico de américa latina. *centro de estudios latinoamericanos* , 16.
- Comunidad Forex. (18 de Abril de 2013). *Comunidad Forex*. Recuperado el 22 de Marzo de 2015, de <https://www.efxto.com/diccionario/e/3698-exportaciones>
- Duarte, C. (10 de Septiembre de 2012). *Internacionalización de la empresa*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de Gerencia.com: <http://www.gerencie.com/internacionalizacion-de-la-empresa.html>
- González, M. E. (Julio de 2002). *Conceptos de Mercado y sus tipos* . Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/canales/economia/articulos/42/conmercadhel.htm>
- falla de mercado*. (s.f.). Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de eco-finanzas: [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/F/FALLA\\_DEL\\_MERCADO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/F/FALLA_DEL_MERCADO.htm)
- Benitez, L. (3 de Octubre de 2010). *La información asimétrica*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/38644885/La-informacion-asimetrica#scribd>

- Dinero. (12 de Diciembre de 2005). *Deficit Comercial*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de Finanzas: <http://www.dinero.nom.es/deficit-comercial/>
- Martínez, P. C. (2007). Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes. *Pensamiento y Gestión N°23* , 57.
- Geldres, V. V. (2007). Promoción de exportaciones en el ámbito público: su impacto en el desempeño exportador a nivel de firma.
- Adriana Espinosa Piñeros, A. M. (2000). Incentivos a las exportaciones en Colombia frente a los compromisos asumidos ante la OMC. 147.
- PENX. (2013). *Buenas prácticas de comercio internacional y promoción de exportaciones* .
- Christian Volpe Martincus, J. C. (2010). Beyond the average effects: The distributional impacts of export promotion programs. *Journal of Development Economics* , 201-214.
- Christian Volpe Martincus, J. C. (2010). Firm Size and the Impact of. 191-244.
- Empresarios en red. (n.d.). *Empresarios en red*. Retrieved 2015 йил 29-Mayo from <https://www.empresariosenred.cl/noticias/prochile-ofrece-programa-formacion-exportadora>
- ICEX. (n.d.). *ICEXNEXT te ayudamos a crecer en el exterior*. Retrieved 2015 йил 27-Mayo from <http://icexnext.es/>
- BOE. (2015). *Boletín oficial del estado*. Madrid.
- ICEX. (2005). *PIPE Plan de iniciación promoción exterior*. Retrieved 2015 йил 28-Mayo from [http://www.portalpipe.com/icex/applications/PIPE2000/cda/controller/pagePIPE/0%2c%2c5112418\\_5113044\\_5114606\\_0%2c0.html](http://www.portalpipe.com/icex/applications/PIPE2000/cda/controller/pagePIPE/0%2c%2c5112418_5113044_5114606_0%2c0.html)
- ICEX. *Qué es ICEX Next*. Madrid.
- Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe. (2013). *Carlos Honorato*. Santiago de Chile.
- DIRECON. (2014). *Aprueba bases programa de formación exportadora 2014*.
- ProChile. (n.d.). *Formación Exportadora*. Retrieved 2015 йил 28-Mayo from <http://www.prochile.gob.cl/herramientas/herramientas-pro-chile/formacion-exportadora/>
- ICEX. (2013). *Memoria anual 2013*. Madrid.